



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

***El salto de paradigma:
Los abogados comercialistas entre la
negociación territorial y la espacial.***

Autor: Diego Coste

Profesores: Ignacio Bossi
Tomás Ramirez

Indice

	Página
I. Introducción	3
II. Del estilo negociador del abogado comercialista	5
III. Las causas de la ineficiencia	6
La deficiente formación universitaria	6
La falta de interés por identificar y comprender el <i>marco fáctico ampliado</i>	9
Modelo mental del abogado: sostener la identidad pública de "duro"	10
IV. Desarrollando el modelo <i>ad-hoc</i> de negociación para el abogado comercialista	12
Los paradigmas de la negociación	12
El abogado comercialista, el método <i>coopetir</i> y la importancia del entrenamiento en disciplinas empresariales	14
Caso: el conflicto societario	15
Kit de nuevas herramientas y habilidades de negociación espacial	17
El cambio del observador	17
La generación del MAAN	21
La identificación de los intereses subyacentes de todas las partes	22
La generación de opciones	25
V. Reflexiones finales	27
VI. Bibliografía	28

1. Introducción.

En la actualidad, la metodología de negociación ha evolucionado notablemente, sobre todo a partir de la irrupción del método *gana-gana* desarrollado por William Ury y Roger Fisher desde el Proyecto de negociación de Harvard.

En UCEMA, sobre la base de aquel método, se ha desarrollado un esquema de negociación denominado "*coopetición*"¹ cuyos elementos esenciales se encuentran plasmados en el "mapa de contexto" que figura en el Anexo I.

Estas metodologías, de espíritu colaborativo, proponen un proceso de negociación que procura el logro de un acuerdo sostenible en el tiempo y que satisfaga los intereses de todas las partes involucradas.

De esta forma aparece en escena un estilo de negociación constructivo, que minimiza el conflicto, los costos de agencia, protege las relaciones al largo plazo, fortalece la vigencia del acuerdo alcanzado y evita problemas futuros.

En medio de tal contexto, un vasto universo de abogados comercialistas nos mantenemos incólumes bajo un estilo de negociación que se pretende superar, sostenido sobre el paradigma de la negociación territorial y de naturaleza *gana-pierde*.

Este estilo de negociación genera, tal como explicaré en el capítulo 2, costos de agencia y deterioro de las relaciones entre las partes involucradas en la negociación.

En mi opinión, reconoce como sus principales causas la deficiente formación universitaria, la falta de interés por los hechos no jurídicos del caso y un especial modelo mental profundamente arraigado en el estereotipo de abogado: sostener la identidad pública de "duro".

Todas aquellas causas serán brevemente explicadas en los apartados 3.1., 3.2. y 3.3., en el entendimiento que el lector podrá lograr así un conocimiento integral del origen del comportamiento del abogado comercialista en sus mesas negociadoras.

Sin embargo, no resulta objeto de esta tesina proponer soluciones para cada una de las causas aludidas, pues dada su naturaleza y complejidad, excede tanto mi especialidad como así también el marco cognoscitivo reservado a esta clase de estudios.

He decidido entonces enfocar el tratamiento sobre una sola de esas causas: el desinterés por los hechos (datos observables) pertenecientes al mundo empresarial y que

¹ El método *coopetición* será comentado en el apartado 4.1.

forman parte importante del marco fáctico que normalmente se presenta en los casos en los que interviene el abogado comercialista².

¿Por qué se considera exclusivamente aquella causa? fundamentalmente porque es la única respecto de la cual el abogado comercialista puede influir directa e individualmente, reconociendo la importancia del cambio y modificando su realidad al actuar en consecuencia. Además, esta cuestión responde a motivaciones personales que me han llevado a cursar la maestría en Dirección de Empresas y cuyos resultados están en proceso de incorporación.

Formuladas tales observaciones y luego de un análisis detenido del tema, he arribado a la siguiente premisa: en el caso del abogado comercialista, la mejora sustancial de sus cualidades negociadoras no depende sólo de la adopción del método *coopetir*, sino fundamentalmente de la combinación entre este último y el desarrollo de la habilidad de observar y comprender adecuadamente el marco fáctico (entendido como conjunto de datos observables) que abarca no sólo los hechos vinculados al mundo legal sino también a aquellos vinculados al mundo empresarial.

A partir de este momento llamaré a ese conjunto compuesto de datos observables: *el marco fáctico ampliado*.

Tratándose de un hombre de negocios, la mera adopción del método *coopetir* ya sería un hito, pues estando en condiciones de observar y comprender gran parte del marco fáctico de lo que se negocia sólo le queda disfrutar de los beneficios derivados de una correcta utilización de dicho método.

No ocurre lo mismo con el abogado comercialista, quien carece, por formación, de la capacidad de comprensión adecuada del *marco fáctico ampliado*.

En este supuesto, el método *coopetir*, per se, sería un avance aunque fuertemente limitado en sus efectos en virtud del sesgo en la amplitud de datos observables, cuyas inferencias influirían notablemente en las herramientas esenciales de aquel método.

El lector podrá pensar que resulta "obvia" la importancia de desarrollar la habilidad de comprender el *marco fáctico ampliado*. Caso contrario: ¿qué podría negociar el abogado comercialista si no sabe de lo que se está hablando más allá de los estrictamente jurídicos?

² Ese marco fáctico, por lo general está compuesto por dos grandes subconjuntos: i) hechos vinculados al mundo legal, y por ende, identificables y comprensibles por los abogados (por ejemplo: mora en el pago, falta de convocatoria a asamblea, libramiento de un pagaré, etc.); y ii) hechos vinculados al mundo empresarial que, en principio, quedan al margen de la identificación y/o adecuada comprensión por parte de aquellos profesionales (por ejemplo: registraciones contables, aspectos financieros y/o económicos de una operación, estructuras de costos, etc.).

Sin embargo, la realidad demuestra que el desarrollo de tal habilidad no es tan obvio y que los abogados solemos centrarnos exclusivamente en lo jurídico asumiendo posiciones extremas durante las negociaciones, confiados en que el derecho que asiste a nuestro cliente derivará en un éxito procesal en caso de recurrir a los tribunales. Si bien ello puede ser cierto (aunque en Argentina no se puede asegurar al cliente ni siquiera que va a perder el juicio), no lo es menos el hecho que por nuestra falta de preparación empresarial, muchos abogados podemos no advertir que un buen arreglo extrajudicial es mejor que un excelente triunfo en los estrados. Juega en esta afirmación un rol preponderante la pereza de los abogados para "salir de la zona de comodidad" e insertarnos en terrenos ajenos a nuestra expertise.

Resolver los problemas en tribunales resulta más cómodo que hacerlo por otras vías.

2. Del estilo negociador del abogado comercialista.

En mi experiencia, he advertido dentro del universo de abogados con quienes he interactuado profesionalmente, un vasto subconjunto que en mayor o menor medida presentamos las siguientes características de negociación:

- i) Preparación previa en la mesa negociadora centrada exclusivamente en lo jurídico.
- ii) Rápida comunicación de las posiciones (no de los intereses normalmente mediante la remisión de cartas documento, llamados telefónicos, solicitud de medidas cautelares, etc.
- iii) Excesivo cuidado de la identidad pública, basada en la suposición de que el abogado debe ser "duro" negociando.
- iv) Poca disposición hacia los cambios de paradigma. El abogado está dispuesto a negociar, siempre que la mesa se asiente sobre un plano territorial. La concepción de la mesa negociadora se vincula con el mapa de precios y condiciones, tiempos y plazos, pero no con el mapa de relaciones.
- v) Poca disposición hacia la dilucidación de los aspectos no jurídicos de los casos que atienden. Es más fácil para nosotros gestionar el poder bajo la óptica de lo jurídico, en vez de ampliar el marco de actuación hacia los hechos propios del mundo empresarial, que no sólo pueden dar poder al negociador sino que también pueden constituir alternativas de solución constructivas donde se amplía la mesa negociadora.

vi) Insuficiente comunicación con los profesionales de otras carreras en los casos que las negociaciones involucren aspectos interdisciplinarios. Esto se relaciona con las habilidades de comunicación tendientes a la interrogación³ y exposición productiva, que no precisamente se relacionan con las cualidades oratorias de los abogados, las cuales persiguen la imposición "elegante" de los intereses de una de las partes por sobre los de la otra.

Las características delineadas precedentemente son, en mi opinión, ineficientes en términos de costos de agencia y deterioro de relaciones interpersonales.

Esto último, por cuanto en muchos casos las propias limitaciones de los abogados para encontrar soluciones amigables al conflicto (o lo que es peor, no queriendo encontrarlas) constituyen la causa de mayores costos que afectan a nuestros clientes. Entre tales costos podemos mencionar: costas de procesos judiciales, honorarios más elevados, pérdida de tiempo, estrés, etc.

A ello debemos agregar el alto costo de oportunidad que se deriva de las relaciones comerciales e interpersonales deterioradas durante el proceso de negociación, lo cual se traduce en la pérdida de potenciales negocios, contactos y posibilidades futuras de crecimiento.

En virtud de todo lo expuesto es que afirmo la ineficiencia de dicho estilo negociador, habida cuenta que en un alto porcentaje casos, los costos mencionados precedentemente son sustancialmente superiores al beneficio cortoplacista y/o territorial que se podría haber obtenido en esa negociación *gana-pierde*.

3. Las causas de la ineficiencia.

Aquel estilo negociador es, en mi opinión, el resultado de una serie de causas entre las cuales se destacan: la deficiente formación universitaria, el desinterés por identificar y comprender adecuadamente el *marco fáctico ampliado* y la identidad pública de "negociador duro" que los abogados debemos proteger ante los ojos de nuestros clientes, colegas y contrapartes.

3.1. La deficiente formación universitaria.

³ Ver al respecto el apartado 4.2.2.3.

La formación universitaria en la República Argentina se encuentra, en general, en un período de decadencia si se la compara con los notables estándares de excelencia de décadas anteriores.

Se advierten serias deficiencias en la formación de grado de los abogados en cuanto al rigor científico, aspectos éticos y preparación profesional.

Sin perjuicio de problemas de fondo, como por ejemplo las arraigadas crisis económicas sociales y culturales que repercuten directamente en la calidad de la enseñanza, el presente estudio se centrará sólo en un aspecto de la problemática a abordar, aquel sí puede ser atacado por el profesional y actúa en consecuencia.

Dicho aspecto gravita sobre el divorcio (conflictivo) entre Derecho y Abogacía, esto es, entre Ciencia y Profesión.

Aquel divorcio significa que, en Argentina, el cumplimiento de los requisitos de la currícula de grado se convierte sin más al estudiante en abogado. Sabido es que ello no se produce de un día para el otro, sino, por el contrario, como consecuencia de un proceso de madurez y aprendizaje que se desarrolla en la faz práctica.

Una cosa son los conocimientos de la carrera elegida, y otra muy distinta es ostentar las habilidades mínimas exigidas para desplegar en el caso concreto tales teorías.

Nuestra universidad no proporciona tales habilidades aunque, sin embargo, el título obtenido presupone erróneamente que el joven profesional las posee o debería poseer.

Sobre este aspecto, en un estudio realizado por *Fores* en 1984 respecto de la Preparación Legal y la Formación de los Abogados en Argentina, se extrajeron las siguientes conclusiones⁴:

- *Los contenidos de la enseñanza son enciclopedistas y poco profundos.*
- *Se concentran solamente en una de las dimensiones del derecho (normas y doctrina) dedicando poco a los hechos y al estudio de los valores.*
- *Se refuta un principio rector de la educación legal argentina: el hecho de que por haber aprobado determinada cantidad de materias el alumno se convierte automáticamente en abogado.*
- *Existe total y absoluta despreocupación por la formación profesional.*

⁴ La información provista por *Fores* con relación a los temas tratados en este apartado 3.1. se encuentra publicada en: <http://www.foresjusticia.org.ar/investigaciones/JusticiaCEA/S2CAP6.PDF>.

- *Igual despreocupación se advierte por la suerte del egresado, por analizar su calidad y adecuación a las necesidades de la actividad que desempeñará. Existe desincronización entre la enseñanza y las exigencias del quehacer profesional.*

Corroboro lo expuesto el artículo publicado en *infobaeprofesional.com* el día 29/8/2005, e intitulado: "*Preocupa la deficiente formación de los abogados*", en donde se ha manifestado que: "*Estamos preocupados por la deficiente formación profesional, y eso significa negarle al abogado un instrumento para trabajar correctamente ... el nuevo desafío del abogado está dado por la deficiencia de preparación, en cómo desenvolverse en una profesión que es bien competitiva ...*" (Roberto Durrieu, presidente del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires).

A ello debemos agregar el problema derivado del exceso de abogados con relación a la cantidad de casos que existen para atender.

Este desequilibrio del mercado, ha planteado un escenario darwinista de la profesión, que sin lugar a dudas repercute en la calidad de la prestación.

En virtud de la deficiente formación universitaria descripta, el joven abogado no está listo, sin más, para iniciarse con éxito en la profesión de manera independiente.

Así como un médico debe completar su formación de grado con un entrenamiento habilitante en una residencia de especialidad, el abogado debe paliar su falta de experiencia práctica también en el ámbito laboral, bajo las directivas de profesionales de experiencia.

Lamentablemente, aquel desequilibrio ha provocado una situación en la que sólo los mejores promedios o aquellos que cuentan con los contactos adecuados logra, en general, insertarse oportunamente en el mercado laboral.

El resto debe dedicarse momentáneamente a otra tarea o bien, se convierte en lo que se ha denominado "*proletario*" de la profesión, un commodity, cuya labor no guarda relación alguna con los intereses y objetivos que perseguía al momento de iniciarse en la carrera de abogacía.⁵

⁵ Ejemplo: jóvenes abogados reclutados como máquinas automáticas para redactar escritos en serie y de baja o nula complejidad, como suele ocurrir con los gestores de recupero de carteras de crédito y aquellos que fueron contratados durante el período de la industria de los amparos interpuestos contra la pesificación compulsiva de depósitos bancarios.

Ante esta situación, los abogados que han quedado al margen del mercado pero que no abandonan su voluntad de ingresar en él, recurren a estrategias de penetración donde la calidad y la ética pasan a segundo plano.

Ya adentrándonos en el caso específico de las cualidades negociadoras del abogado comercialista, gran parte del divorcio mencionado entre ciencia y profesión proviene del profundo desentendimiento respecto del *marco fáctico ampliado* que en el futuro va a gravitar sobre el ejercicio diario de la profesión. Volveremos sobre este punto en el apartado 3.2.

Consecuencia de todo lo expuesto es que, cuantitativa y cualitativamente, no están dadas en forma natural las condiciones para un estilo de negociación *coopetir*, pues los intereses del cliente (que suelen estar vinculados a arreglos extrajudiciales) ceden ante los del abogado que los representa, sea por su beneficio personal al litigar, o bien, y de eso se trata la presente tesina, por su falta de preparación para evitarlo.

3.2. La falta de interés por identificar y comprender el *marco fáctico ampliado*.

En el apartado anterior, hice referencia al divorcio entre ciencia y profesión, teoría y práctica.

Producto de esa situación es el desconocimiento y/o dificultad de adecuada comprensión de los elementos extrajurídicos que formarán parte importante de su ejercicio profesional.

En la medida que el abogado comercialista no comprende con amplitud y profundidad el marco fáctico dentro del cual se desenvuelve la problemática que jurídicamente debe resolver, su contribución a la solución real y eficaz del caso no puede ser óptima. O en términos más moderados: podría mejorar sustancialmente.

Aquel profesional estaría en condiciones de neutralizar los efectos de tal divorcio, asumiendo la responsabilidad de entrenarse en disciplinas vinculadas al mundo empresarial como por ejemplo: administración de empresas, contabilidad, marketing, finanzas, etc., habida cuenta de la influencia que tendrían en su praxis profesional.

Sin embargo, existe una tendencia que se manifiesta en un universo de abogados argentinos, quienes, ante la llegada de un nuevo caso y luego de un vuelo superficial sobre los hechos del mismo, lo primero que hacemos es estudiar el derecho que

consideramos aplicable para luego "colocar" forzosamente aquellos hechos dentro del esquema proporcionado por la teoría estudiada al efecto. Algo similar a lo que solíamos hacer de pequeños con los juegos de figuras geométricas, pero colocando, en este caso y a manera de ejemplo, triángulos en los espacios reservados a los cuadrados.

Esta falta de claridad desde la génesis, dificulta todo el proceso negociador bajo una perspectiva *coopetir*.

Por el contrario, en países más desarrollados en estos aspectos como es el caso de Estados Unidos, donde las negociaciones prejudiciales resultan normalmente mucho más exitosas, los abogados tienden a comprender en primer lugar (con impresionante amplitud y profundidad) el *marco fáctico ampliado* del caso (es decir, los datos observables pertenecientes tanto al mundo legal como empresarial), para luego seleccionar la estrategia legal que más beneficie a su cliente en función de lo realmente sucedido y de la prueba que se puede obtener en el caso en particular.

Tal como fuera manifestado anteriormente, en la presente tesina me enfocaré en la falta de apertura profesional hacia los hechos no jurídicos, pues consiste en una variable que el abogado comercialista sí puede ajustar en su beneficio y que, en mi opinión, contribuirá notablemente en su eficiencia y eficacia como negociador.

El lector podrá argumentar que los abogados de empresa suelen, o deberían, estar asesorados por especialistas respecto de tales hechos (o datos observables).

No obstante ello, no se advierte en la práctica tal asesoramiento en un elevado porcentaje de los casos (dependiendo del cliente y de la magnitud del asunto).

Y cabe destacar que aún en los casos en los cuales sí se cuenta con asesoría especializada, las presiones de tiempo, falta de formación previa, diferencias de método, lenguaje y hasta celos profesionales, hacen que el abogado no comprenda las explicaciones formuladas con la profundidad que requiere el manejo de la mesa negociadora.

3.3. Modelo mental del abogado: sostener la identidad pública de "duro".

Cada persona es un mundo, y generalizar puede no ser una herramienta sólida de diagnóstico.

Por tal motivo, no haré un análisis detallado de todos los modelos mentales que pueden reconocerse en los abogados, sino que expondré con detenimiento un modelo

mental clave, según mi opinión, en la conducta de los abogados comercialistas y altamente recurrente en nuestra vasta mayoría: *la identidad pública del abogado "duro"*.

Los abogados solemos creer que nuestros clientes necesitan un negociador duro, cuando en realidad, si bien pueden desearlo, lo que necesitan es un abogado eficaz.

La dureza del negociador pueda tal vez asustar a la contraparte, pero no a su abogado, quien responderá probablemente también con dureza, todo lo cual derivará en una negociación de posiciones (más no de intereses) resultando del proceso un acuerdo ineficiente en términos económicos y de relaciones interpersonales⁶.

Aquí juega un importante rol la imagen de "duro" del abogado frente a su cliente, la contraparte, y sus colegas. Esto es, su identidad pública.

Entiendo que este modelo mental se erige sobre la base que proporciona el "estereotipo" de abogado construido por la sociedad y guarda relación estrecha con las deficiencias de la formación profesional.

Advierta el lector, que la enorme mayoría (por no decir la totalidad) de los aspirantes que inician sus estudios de abogacía reconoce que fueron seducidos por la idea de encontrarse parados frente a un jurado debatiendo en juicios de gran magnitud. Personalmente no conozco a nadie que haya comenzado su carrera de abogacía para evitar juicios.

El abogado es, en su génesis, de espíritu combativo, y su formación universitaria, en mi opinión, sólo le proporciona armas para la lucha. La enseñanza universitaria en Argentina no repara (al menos desde el punto de vista práctico), en la necesidad de equilibrar la idoneidad jurídica con el sentido común necesario para que durante el desarrollo de su profesión los abogados actúen con verdadera eficacia.

Si bien esta causa no será abordada de manera especial en la presente tesina, el entrenamiento que propongo probablemente neutralizará sus efectos.

Ello, por cuanto creo firmemente (ver al respecto el apartado 4.2.) que el abogado comercialista que adquiera entrenamiento en disciplinas relacionadas al *marco fáctico ampliado* de su profesión (MBA, postgrados de negocios, cursos de contabilidad, marketing, gestión de servicios, etc.) sufrirá el tan deseado "cambio del observador"⁷ que le permitirá salir de su zona de comodidad y vislumbrar que la identidad pública puede verse enormemente enriquecida por intermedio de la

⁶ La explicación referida a intereses y posiciones será desarrollada en el apartado 4.1.

⁷ Ver al respecto el apartado 4.2.2.1.

generación de propuestas de solución originales y creativas, en vez de la adopción "cómoda y segura" de un obtuso: no, no y no!

4. Desarrollando el modelo *ad-hoc* de negociación para el abogado comercialista.

Es tiempo de comenzar a hilvanar todo lo expuesto hasta el momento con la manera en que los abogados podrían mejorar su estilo de negociación actual.

Así, en el presente capítulo veremos cuáles son los dos grandes paradigmas de la negociación que existen en la actualidad, en cuál de ellos nos encontramos situados parte de los abogados comercialistas y por qué deberíamos pegar el salto hacia el otro estilo.

Luego de argumentar respecto de la importancia del cambio de paradigma explicaré cuáles son las características esenciales del método *coopetir*, y sobre la base de un ejemplo de negociación real, describiré las ventajas de adoptar dicho método en combinación un entrenamiento en administración de empresas.

4.1. Los paradigmas de la negociación.

Existen dos grandes paradigmas de negociación: territorial y espacial.

En la negociación territorial, las partes involucradas se asientan sobre sus posiciones, no sobre sus intereses. Las posiciones son aquello que las partes han decidido y exigen expresamente. Los intereses, en cambio, son las motivaciones, deseos, preocupaciones y temores que constituyen el basamento de las posiciones adoptadas.

Planteadas las posiciones, las partes vislumbran la mesa negociadora como un territorio a ocupar, aferrándose a aquellas posiciones como si fueran países que hay que defender y cuyas fronteras sólo se expanden o retroceden en función de un regateo que, sobre la base de presiones, amenazas y concesiones determina el resultado de esa "negociación" en la que una de las partes siente que gana y la otra que perdió.

Este estilo de negociación es el más común, pues se presenta como el resultado natural de los modelos mentales imperantes⁸.

Normalmente las personas tienden a negociar empleando el mismo estilo de siempre, pues ya le ha dado resultados en el pasado y se encuentra dentro de su "zona de comodidad" (de respuestas automáticas).

⁸ Desarrollaré en el apartado 4.2.2.1. el concepto de modelos mentales y la forma en la que estos influyen en la conducta de las personas.

Según Ury y Fisher, frente a tal estilo de negociación las personas naturalmente presentan dos maneras de negociar: la suave o la dura.

Así, afirman que: "*El negociador suave procura evitar conflictos personales y por eso hace concesiones con el objeto de llegar a un acuerdo. Quiere una solución amistosa; sin embargo, a veces termina sintiéndose explotado y amargado. El negociador duro ve todas las situaciones como un duelo de voluntades, en el cual la parte que toma las posiciones más extremas y se resista por más tiempo es la que gana. Este negociador aspira a ganar; no obstante, con frecuencia acaba por emitir una respuesta igualmente dura que lo agota, agota sus recursos y lastima su relación con la otra parte...*".⁹

El método *coopetir* se presenta como alternativa de negociación al paradigma territorial. Se trata de una combinación entre los estilos *gana-pierde* y *gana-gana*, que son utilizados en dos momentos diferentes de la negociación: i) en una primera instancia, fundamental, se recurre al empleo del método *gana-gana*, colaborativo y que permite ampliar la torta a negociar; ii) pero una vez sentadas las bases de la negociación constructiva y ampliada aquella torta, se utilizan las herramientas y habilidades territoriales para repartirla. De ahí su nombre: "coo-petir" (cooperar y luego competir)¹⁰.

En su faz *gana-gana*, la negociación bajo este estilo no se centra en las posiciones sino en los intereses, procurando un acuerdo sostenible en el tiempo y cuidando las relaciones.

Por su parte, el abogado comercialista hábil en la implementación del método *gana-pierde* seguramente ostentará resultados que pueden calificarse de exitosos bajo el prisma del paradigma territorial y ante los ojos de sus colegas, clientes y contrapartes.

Sin embargo, siempre se puede mejorar.

Creo firmemente que si el abogado comercialista reconoce la potencialidad del método *coopetir* y asume el compromiso de dominarlo, se desplegará ante él un nuevo y profuso catálogo de habilidades y por ende, de posibilidades de éxito.

Ahora bien, en mi opinión ello no resulta suficiente para este profesional.

⁹ Fisher, Roger, Ury, William y Patton, Bruce, "*Sí ... ¡de acuerdo!*" pág. XVIII, Ed. Norma, Argentina, 2002.

¹⁰ Obviamente, el empleo de las herramientas y habilidades propias del estilo territorial debe ser realizado de manera tal que no destruya los avances logrados durante la etapa anterior, sin que ello signifique ceder cuando no existen argumentos válidos para hacerlo. El poder puede, y a veces debe, ser utilizado, pero para "educar" a la contraparte. La presente tesina se centra exclusivamente en el ámbito del "ser" del negociador, el cambio interno que le permita ampliar su campo de actuación. Por tal motivo, y aún cuando el kit de herramientas y habilidades territoriales resulta de fundamental importancia para el éxito del negociador, no haré referencia a ellas en la presente tesina, pues pertenecen al mundo del "hacer".

Si bien es cierto que la mera adopción del método *coopetir* ya resulta un avance, no lo es menos el hecho que aquel método parte de una base eminentemente analítica y vinculada con los aspectos fácticos que rodean al caso en particular.

Dicho método comienza con una profunda preparación antes de sentarse a negociar. Requiere: el cambio del observador, la identificación de los intereses subyacentes de las partes, la determinación del MAAN y la generación de opciones creativas¹¹.

Así como en ajedrez una estudiada "apertura" sienta las bases sobre las cuales el jugador desplegará su juego de manera sólida y coherente, una adecuada preparación de la mesa negociadora permitirá al negociador desenvolverse con confianza, seguridad y creatividad durante todo el proceso.

En virtud de que tales pasos descriptos precedentemente se encuentran intrínsecamente vinculados con el marco fáctico propio del mundo empresarial, la mera adopción del método *coopetir* no resulta suficiente al abogado comercialista, quien deberá entrenarse en administración de empresas y/o disciplinas afines a los efectos de que tal método no se asiente desde su inicio sobre una base sesgada.

4.2. El abogado comercialista, el método *coopetir* y la importancia del entrenamiento en disciplinas empresariales.

Previo a dar comienzo al desarrollo de la argumentación referida a los beneficios de combinar el método *coopetir* con el entrenamiento en disciplinas empresariales, considero interesante describir un caso real de negociación que involucró a dos abogados comercialistas quienes desplegaron un esquema de negociación duro y territorial.

Se trata de un caso simple, lejos del mundo de las empresas multinacionales y asesores especializados, que sin embargo presenta ciertas características que se repiten una y otra vez en la práctica del derecho empresarial.

Sobre la base de este ejemplo y de sus resultados obtenidos, en los apartados siguientes describiré algunas herramientas esenciales del método *coopetir* alegando, en primer lugar, las ventajas de utilizarlas frente a la alternativa de no hacerlo, y en segundo lugar, la diferencia de la calidad de resultados asequibles según se posea o no el entrenamiento en las disciplinas aludidas.

¹¹ Todos estos elementos serán explicados en los apartados 4.2.2.1., 4.2.2.2., 4.2.2.3. y 4.2.2.4.

4.2.1. Caso: el conflicto societario.

La negociación se desarrolló entre los accionistas de una pyme que fabricaba gran parte de sus productos, distribuyéndolos a través de locales propios situados en barrios de clase media alta de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los accionistas eran tres amigos, de los cuales uno había realizado la inversión y ostentaba el 51% de la participación accionaria total, como así también la titularidad del directorio unipersonal. Los restantes poseían, cada uno, el 50% del capital social remanente.

Existía entre ellos un acuerdo verbal por intermedio del cual los dos accionistas que no habían invertido suma alguna debían devolverle al que sí lo había hecho, la parte que les correspondiere en el momento que se encontraren en condiciones de hacerlo (una especie de "préstamo a mejor fortuna").

Sin perjuicio de que el directorio estaba en manos del accionista mayoritario, lo cierto es que cada uno de ellos cumplía un rol en la empresa en función de su expertise.

El presidente del directorio se encargaba de las cuestiones administrativas, mientras que los restantes hacían lo propio con la producción.

El conflicto, que ya se venía gestando como consecuencia de la falta de devolución del préstamo aludido y de una serie de problemas de índole personal, tuvo su detonante en la preparación de una línea de productos de alta calidad decidida unilateralmente por los accionistas encargados de la producción¹².

Al conocer el destino que se le había dado a los recursos sociales, el accionista mayoritario sostuvo: i) que sus socios eran "*dementes*"; ii) que enviarían la empresa a la quiebra; y iii) que estaban jugando con el dinero que sólo él había invertido.

En medio de la furia característica de todo conflicto societario en sociedades denominadas "de familia", aquel acudió a un abogado con el objeto de este último que encausara la situación social y le permitiese tomar el control exclusivo de las decisiones.

El profesional contratado, con buen tino jurídico, elaboró una estrategia societaria tendiente a neutralizar todo vestigio de poder que los accionistas minoritarios tenían dentro de la empresa, quitándoles la capacidad de actuar en su nombre y representación.

¹² Debo destacar que por tratarse de una sociedad entre "amigos", la toma de decisiones y la administración de los recursos era bastante informal, basada en la confianza.

De esa forma, se tomaron las medidas pertinentes y se comenzó con la ejecución de la estrategia.

Ahora bien, en la práctica sucedió algo que no se había previsto: los accionistas minoritarios dejaron de lado todo respeto por la ley y tomaron por la fuerza los locales exclusivos de la sociedad.

Cambiaron cerraduras y contrataron guardias de seguridad para impedir el ingreso de terceras personas.

Desde el punto de vista jurídico, el poder estaba del lado del accionista mayoritario. Pero en los hechos sucedía todo lo contrario.

A partir de ese momento, la negociación (si es que se la puede denominar de esa manera) se desarrolló sobre la base de demandas por daños y perjuicios recíprocas, querrelas penales por usurpación (por un lado) y administración fraudulenta (por el otro), etc.

Mientras tanto, la empresa se encontraba virtualmente paralizada, sin producir una sola venta, generando gastos y enfrentando procesos de desalojo (pues las galerías donde estaban situados los locales usurpados exigían contractualmente que estos últimos no cierren al público, por cuestiones de imagen).

Si bien bajo la óptica jurídica estuvo todo muy bien planteado, y no obstante los procesos judiciales resultaban prometedores, lo cierto es que la situación no era sostenible en el tiempo y todo se perdería.

El accionista mayoritario, único solvente y que se había constituido en garante de la sociedad en contratos que estaban siendo incumplidos, se vio en la necesidad de ponerle fin rápidamente a este conflicto.

Así, tuvo que adquirir las acciones de sus contrapartes por encima del valor de mercado.

A su vez, el desgaste de las relaciones generó que los accionistas que tenían conocimiento profundo del rubro (lo cual implicaba años de experiencia y contactos aceitados con proveedores y medios de publicidad) abandonaran la empresa, obligando al accionista que quedó a contratar personal calificado con todos los problemas que ello genera, todo lo cual derivó en importantes costos luego de terminado el conflicto.

El acuerdo alcanzado, por su parte, no fue sostenible en el tiempo y todas las personas involucradas se continuaron demandando recíprocamente por supuestos incumplimientos contractuales. Incluso los accionistas salientes iniciaron (con el dinero obtenido de la venta de sus acciones) un negocio que atacaba el mismo segmento, a sólo

100 metros del límite de la zona de exclusividad pactada en el contrato que pretendió poner fin al diferendo.

Este caso es un claro ejemplo de negociación territorial en el ámbito del ejercicio profesional. Centrado en lo jurídico, sobre la base de posiciones y bajo una modalidad abrumadoramente dura.

El mismo caso podría haberse encarado de manera muy diferente. No puedo asegurar cómo hubiese sido el resultado, aunque sin lugar a dudas me permito sostener que hubiese sido sorprendentemente más eficiente en términos de costos de agencia y eficaz en cuanto a la solución final.

4.2.2 Kit de nuevas herramientas y habilidades de negociación espacial¹³.

Ya hemos visto que el método *coopetir* contiene un conjunto numeroso de herramientas y habilidades, las cuales se encuentran plasmadas en el mapa de contexto que figura como Anexo I.

Explicar detalladamente cada una de ellas requeriría una obra de varios tomos, razón por la cual, a los efectos de dar apoyatura argumental a la premisa sostenida en la presente tesina, he decidido dar tratamiento a aquellas que se encuentran íntimamente vinculadas con la capacidad de identificar y comprender adecuadamente el *marco fáctico ampliado*.

Tales herramientas son por lo general utilizadas durante la etapa *gana-gana* del método *coopetir* y consisten en: i) el cambio del observador; ii) la generación del MAAN; iii) la identificación de los intereses de todas las partes; y iv) la generación de opciones.

4.2.2.1. El cambio del observador.

Uno de los aspectos que más me llamó la atención cuando comencé mi entrenamiento en negociación fue la importancia que se le atribuía al denominado "cambio del observador".

Lejos de comenzar con tácticas y estrategias de negociación, lo primero que se hizo fue generar el quiebre de prejuicios con los que los alumnos veníamos cargados en función de nuestros modelos mentales.

¹³ La descripción de las habilidades del método *coopetir* fue redactada sobre la base de las enseñanzas impartidas en las clases de negociación y liderazgo dictadas por Ignacio Bossi en la Universidad del CEMA, y de la obra de William Ury "¡Supere el no!", Ed. Norma, Argentina, 1993.

¿Por qué? porque tal como lo he afirmado anteriormente, las personas, por lo general, negociamos siempre de la misma manera, en forma casi automática sobre la base de un esquema de *estímulo-reacción*.

Es por ello que las negociaciones desarrolladas sobre una base territorial se ven plagadas de reacciones propias del plano emocional no consciente, como por ejemplo: el enojo, el contraataque, ceder, la ruptura de relaciones, etc.

La habilidad de lograr un cambio en el observador procura que el negociador logre ampliar y flexibilizar su manera de negociar, de forma tal que ante un estímulo, su reacción no resulte automática sino consciente.

Para comprender tal postulado debemos primero entender por qué razón las personas tendemos a negociar de manera automática, para luego advertir cómo pueden verse ampliadas las posibilidades de negociación efectiva mediante el reconocimiento que nuestra percepción de la realidad es producto de la interpretación que de ella hacen nuestros propios modelos mentales, siendo que el campo de datos observables puede ser mucho más extenso de lo que se creía.

Así, se ha afirmado que no vemos las cosas como son, sino como somos (El Talmud).

Nuestros procesos cognitivos se encuentran estructurados sobre la base de *"supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes e historias que influyen sobre cómo entendemos el mundo y cómo actuamos en él. Operan permanentemente en forma subconsciente en nuestras vidas personales, en el ámbito laboral y en nuestras organizaciones sociales, ayudándonos a dar sentido a la realidad y a operar en ella con efectividad. Los modelos mentales condicionan todas nuestras interpretaciones y acciones. Definen cómo percibimos, sentimos, pensamos e interactuamos..."*¹⁴.

Estos modelos mentales reconocen cuatro fuentes: biología, cultura, lenguaje e historia personal, actuando de manera inconsciente, tanto como filtro para nuestras observaciones del mundo real, como determinante de nuestra manera de actuar.

Consisten en mecanismos psicológicos que nos "facilitan" la vida. Es decir, nos automatizan procesos sobre la base de preconceptos que nos permiten interpretar el mundo con mayor rapidez, sin necesidad de examinar todas y cada una de las premisas y sus elementos circundantes que se presentan.

¹⁴ Senge, Peter, *"La quinta disciplina"*, Ed. Granica, Bs.As., 1992, citado por Kofman, Fredy, *"Metamanagement"*, Tomo 1, pág. 252, Ed. Granica, Bs.As., 2001.

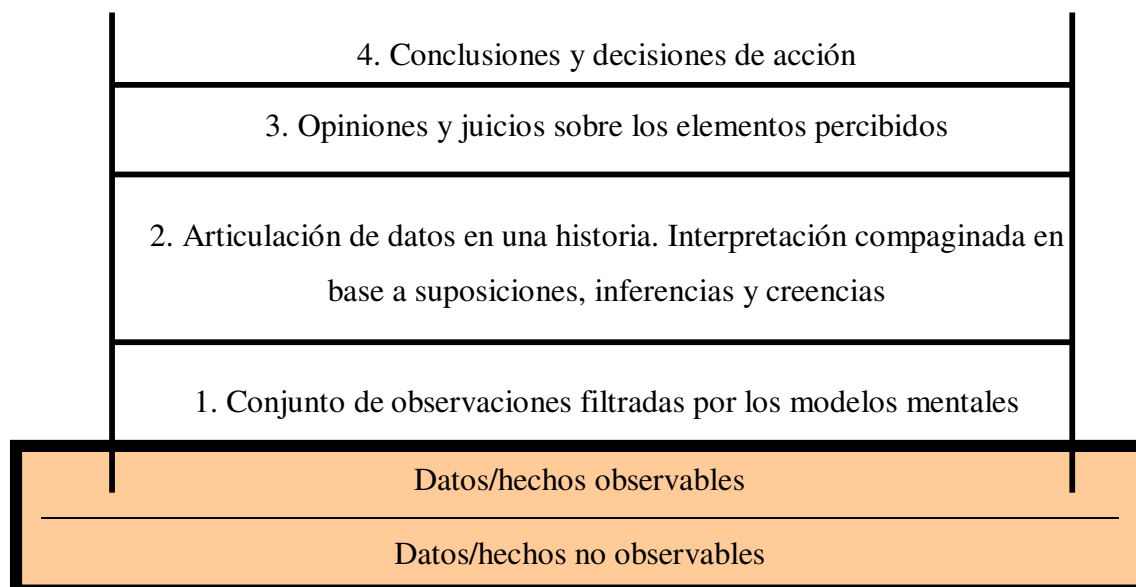
Si bien estos modelos mentales son fundamentales para poder vivir con naturalidad en contextos estables, también es cierto que quitan flexibilidad, disminuyendo la capacidad de las personas para percibir la realidad con sana amplitud, limitando, por ende, su campo de actuación.

Al tratarse de un mecanismo automático e inconsciente, el sujeto ignora el contexto, es decir, el trasfondo en el cual se experimenta el hecho concreto. De esta forma, y sobre un mismo hecho, distintos modelos mentales generan automáticamente diferentes interpretaciones.

El problema se presenta cuando esos sujetos consideran que su verdad es "la" verdad, siendo cada una de esas verdades, interpretaciones de la realidad sobre la base de los modelos mentales de cada uno de ellos.

Ahora bien, estos modelos mentales influyen sobre toda la cadena de situaciones que llevan al negociador a actuar de la manera en que lo hace rutinariamente.

Llegamos así a la denominada "escalera de inferencias", que consiste en un modelo que ilustra la manera en que ascendemos mentalmente desde las observaciones hasta la toma de decisiones. Está compuesta por cuatro peldaños, sobre la base de un sustrato "0", que son los datos objetivos observables y no observables (la realidad "objetiva"). A partir de allí, se escalona de la siguiente forma: i) observaciones respecto de aquellos datos; ii) interpretaciones donde se esboza una explicación sobre lo que está ocurriendo; iii) juicios, que son opiniones que tenemos sobre lo que pasa; y iv) conclusiones y decisiones acerca de cómo debemos actuar¹⁵.



¹⁵ Kofman, Fredy, "Metamanagement", Tomo 2, pág. 131, Ed. Granica, Bs.As., 2001.

Los modelos mentales influyen en forma determinante en todos y cada uno de esos peldaños, determinando de manera inconsciente nuestra manera de observar la realidad, interpretarla y actuar conforme lo inferido.

Entonces, tenemos por un lado al abogado comercialista empapado en un estilo de negociación *gana-pierde*, donde no se formulan planteos relativos al "ser" ni a la necesidad del cambio del observador.

Su campo de datos observables estará delimitado exclusivamente por sus modelos mentales incuestionados, los cuales viajarán a lo largo de toda la escalera de inferencias predeterminando un actuar poco flexible y endeble a la hora de negociar con creatividad.

También tenemos al abogado comercialista que ha advertido el beneficio de cambiar al observador y ampliar su capacidad de actuación, admitiendo que su percepción de la realidad puede encontrarse sesgada en virtud de sus propios filtros mentales.

Ello representa un gran avance. Sin embargo, y tal como vengo sosteniendo, el conjunto de los datos observables que se sitúa al pie de la escalera de inferencias, comprende, en el caso de las negociaciones de un abogado comercialista, un vasto conjunto de hechos vinculados con la administración de empresas, la contabilidad, las finanzas, la gestión de operaciones, etc.

A su vez, esa realidad va mutando y la necesidad de interpretarla se puede presentar en varias oportunidades a lo largo de todo el proceso de negociación, requiriendo a veces respuestas adecuadas en lapsos muy breves de tiempo.

Es por ello que, aún habiendo reconocido la importancia del "cambio del observador", si el abogado comercialista no posee un entrenamiento adecuado en cuanto a la habilidad de identificar y comprender el *marco fáctico ampliado* de su profesión, un alto porcentaje de los datos observables, y por ende, de la "realidad" queda al margen de su consideración y del resto de los peldaños de la escalera de inferencias, limitando fuertemente su capacidad de acción y su contribución a una negociación constructiva.

En los siguientes apartados se verá cómo los abogados comercialistas perdieron la oportunidad de alcanzar un acuerdo constructivo y sostenible en el tiempo por el sólo hecho de que la flaqueza de su campo de datos observables no les permitió actuar de manera distinta a la que resulta de su ámbito de expertise.

4.2.2.2. La generación del MAAN.

Antes de sentarnos a negociar, siempre es mejor conocer si nos conviene y hasta dónde hacerlo.

Se denomina MAAN a la *Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado*, esto es, la mejor vía para satisfacer los propios intereses sin necesitar negociar con la otra parte.

Por ejemplo: una persona desea alquilar un departamento pero el precio del alquiler es muy elevado. Podría negociar dicho precio con el propietario, o bien, podría buscar otro departamento.

En el caso de la negociación ante un conflicto comercial, las partes podrían intentar una recomposición de sus intereses de manera amistosa, o bien, podrían recurrir ante los tribunales.

El hecho de conocer el MAAN realizable con carácter previo al inicio de las negociaciones otorga una fuerte ventaja, pues la certeza que le otorga al negociador le permite no perder el rumbo ni vacilar en momentos claves, desenvolviéndose con seguridad en cada uno de los pasos del proceso.

Ahora bien, ¿qué sucede con los abogados comercialistas?

Normalmente, para un abogado comercialista el MAAN consiste en el inicio de un juicio: “*mi cliente quiere \$ 100.000 o caso contrario lo demandará*”.

Tal situación reconoce dos problemas:

En primer lugar el MAAN, para ser considerado tal, debe tener la potencialidad de poder ser comparado con la alternativa específica de la mesa negociadora. Es decir, el abogado debe efectuar una responsable aproximación cuantitativa y cualitativa de las consecuencias del juicio, para luego determinar si dicha alternativa es viable o no.

En segundo lugar, el MAAN se trata de la mejor alternativa. En ese sentido, la alternativa judicial puede no ser la única ni la mejor. El abogado comercialista debería ser capaz de explorar otras alternativas de negociación más allá de lo jurídico.

En el ejemplo del conflicto societario, la única alternativa que se planteó el abogado del accionista mayoritario fue la presión a través de tácticas judiciales. Por no haber realizado previamente un análisis cuantitativo y cualitativo de sus probables consecuencias, no advirtió que en el caso en particular la alternativa *dura* de negociar sobre la base de demandas judiciales no era viable.

También podría haber investigado otras alternativas como por ejemplo: vender las acciones a un tercero e iniciar su propio proyecto, aunque en este caso en particular pocos hubiesen comprado acciones de una Pyme en conflicto.

La falta de entrenamiento en materia empresarial impidió al abogado advertir las vicisitudes empresariales que acaecerían dentro de su estrategia de batalla legal, y lo que es peor: reconocer que en realidad no tenía un MAAN.

De haber cumplido con tal análisis previo se hubiera dado cuenta que sólo quedaba lugar para una única vía de negociación eficiente y eficaz: dentro de la mesa con los restantes socios, para lo cual requería ser constructivo.

4.2.2.3. Identificación de los intereses subyacentes de todas las partes.

Ya hemos visto en el apartado 4.1. que las negociaciones generalmente comienzan sobre una base territorial, la cual se exterioriza con el choque entre las posiciones comunicadas por ambas partes.

También hemos visto que las negociaciones centradas en las posiciones llevan hacia el regateo, generando que las partes se aferren a ellas como si se tratara de una lucha de territorios, reduciendo la torta a negociar.

Habida cuenta que detrás de las posiciones comunicadas se encuentran los intereses que las motivan, es presupuesto de toda negociación espacial identificar cuáles son las necesidades, deseos, preocupaciones, temores y aspiraciones de todas las partes, pues sobre ellas habrá que trabajar si es que se quiere lograr un acuerdo sostenible en el tiempo y que no lesione las relaciones.

Tal individualización de los intereses se debe llevar a cabo tanto de manera previa a la toma de contacto con la contraparte, como así también durante todo el proceso de negociación. Cualquier interés que se descubra en cualquier parte de aquel proceso puede modificar sustancialmente la naturaleza de las propuestas a realizar.

Con relación a la forma en que aquellos intereses pueden ser descifrados, existen varias técnicas, entre las cuales podemos citar:

i) Situarse en lugar del otro y preguntarse: ¿por qué tal posición? ¿para qué?. La respuesta a estas preguntas probablemente ofrezca una buena aproximación a los intereses de la otra parte, que bien pueden ser múltiples.

ii) Indagación productiva. No siempre se pueden conocer los intereses de las partes sin tomar contacto con aquellas. Resulta a veces necesario interactuar con la

contraparte (como así también con nuestro cliente) a los efectos de descubrir cuáles son los motores de sus posiciones.

Incluso aún habiendo tomado tal contacto, suele no surgir con nitidez la identificación de aquellos intereses, pues las partes son normalmente reticentes a proporcionar información que eventualmente podría aumentar el grado de vulnerabilidad de su situación.

A los efectos de paliar tal reticencia, se suele recurrir a un método denominado *indagación productiva*, que hace énfasis en la escucha.

Entre sus características principales podemos citar¹⁶:

- i) Investigar los supuestos que subyacen a la interpretación del otro.
- ii) Preguntar por las observaciones y datos que sustentan el razonamiento de la parte contraria.
- iii) Pedirle a la contraparte que manifieste sus inferencias lógicas y parámetros de evaluación que utiliza.
- iv) Pedirle asimismo que conecte los objetivos manifestados con sus necesidades e intereses individuales. Por ejemplo: *“¿si le concedemos lo que Ud. está pidiendo, qué necesidad estaría Ud. cubriendo?”*
- v) Verificar que se ha comprendido la exposición de la otra parte resumiendo sus puntos principales frente a aquella.

Es importante que a través de todo ese proceso la escucha de las manifestaciones realizadas por la otra parte sea honesta, esto es, que las preguntas realizadas sean realmente escuchadas para comprender lo que la otra parte necesita, y no meramente para reforzar nuestra posición o ridiculizar al otro.

Luego de tal indagación productiva, deberíamos estar en condiciones de conocer los intereses de la otra parte (como así también los de nuestro cliente), de manera tal que podamos enfocarnos en la elaboración de opciones válidas de acuerdo.

Cuando se trata de negociaciones en las que interviene un abogado comercialista, para que la identificación de los intereses resulte efectiva, aquel debe poseer la capacidad de comprender cuáles pueden ser los aspectos vinculados con tales intereses, pues sobre ello deberá indagar.

Huelga recordar que los intereses de las partes involucradas en esta clase de negociaciones generalmente gravitan sobre aspectos del mundo empresarial.

¹⁶ Kofman, Fredy, "Metamanagement", Tomo 2, pág. 114, Ed. Granica, Bs.As., 2001.

Si el abogado no es capaz de reconocer con facilidad la dinámica actual de la empresa y el mundo de los negocios, poco podrá hacer para formular preguntas ‘productivas’, o bien, de tratarse de un análisis previo a la toma de contacto, poco podrá vislumbrar de cuáles pueden ser los intereses a satisfacer dado un marco fáctico que queda fuera de su campo de datos observables.

En el caso del conflicto societario, ninguno de los abogados intervinientes se detuvo a analizar cuáles fueron los intereses de sus respectivas contrapartes, como así tampoco los de sus propios clientes.

Estoy seguro que entre las necesidades de las partes no se encontraba el hecho de tener su fuente de ingresos paralizada durante cuatro meses, cuyo producido podría haber cancelado el préstamo origen primigenio del conflicto.

Así, al abogado de los accionistas minoritarios le hubiese resultado por demás útil conocer que su contraparte necesitaba: i) confiar en sus socios y dejar de sentir que lo habían engañado con el asunto del préstamo a mejor fortuna; ii) proteger su inversión y que la empresa mejorara su volumen de ventas y márgenes; y iii) sentir que podía participar del proceso de toma de decisiones y que sus socios no tuvieran poder discrecional para actuar.

Por su parte, el abogado del accionista mayoritario podría haber descubierto que los socios de aquel tenían: i) la necesidad de que su contraparte dejara de acusarlos de haberlo engañado; ii) temor a que la empresa continuara a la deriva y perdieran, luego de varios fracasos anteriores, la posibilidad de triunfar con el último negocio viable al que pudieron acceder; y iii) interés en lanzar una línea de productos que cubriera las necesidades de los clientes que ellos creían que había que atender, aumentando las ventas y pudiendo cancelar el préstamo con su socio.

Ninguno de tales aspectos fue contemplado antes, ni durante la negociación.

Encontrándose entrenados en disciplinas empresariales y habiendo adoptado el método *coopetir*, los abogados podrían haber indagado en las causas directas del conflicto (gran parte derivadas de problemas de márgenes de ganancia y estrategia competitiva, además del préstamo pendiente de cancelación) y profundizado hasta descubrir que por debajo de las posiciones comunicadas existían intereses que tenían importantes puntos en común y que abrían un espacio de negociación profuso en posibilidades de alcanzar un arreglo cooperativo y constructivo.

4.2.2.4. La generación de opciones.

Tal como se afirmó anteriormente, una vez identificados los intereses corresponde elaborar las opciones creativas para satisfacerlos.

Estas opciones deben estar destinadas a cubrir los intereses de todas las partes involucradas, pues de lo contrario no serán aceptadas por el receptor, o bien, serán admitidas a regañadientes con la sensación de que el aceptante ha cedido inequitativamente aguardando su oportunidad para desquitarse o incumplir el acuerdo "impuesto".

Asimismo, siendo los intereses de las partes de índole tan variada y vinculados al ámbito empresarial, el abogado comercialista entrenado en tales aspectos se encuentra en una óptima posición para elaborar creativamente opciones que contemplen la satisfacción de los mismos.

En el caso que se comenta, y a manera de ejemplo, el accionista mayoritario sostenía que la estructura de costos y los márgenes no permitían la fabricación de productos de alto valor agregado.

Su posición era tomar control absoluto de las decisiones de la compañía, pues su necesidad consistía en proteger su inversión frente a conductas temerarias en cuanto a los aspectos financieros.

A tales efectos, tenía en su poder informes contables y documentación de respaldo de la cual supuestamente surgía aquel desequilibrio entre costos y precios.

La fabricación de línea *premium*, que se erigió en el detonante del conflicto, podría haberse constituido en el punto de inicio de negociaciones constructivas, pero lamentablemente no fue tomado en consideración por los abogados intervinientes quienes asesoraron a sus clientes en enfocarse en las estrategias judiciales.

Si hubiesen advertido en aquellos datos contables la posibilidad de conversaciones tendientes a lograr puntos en común, el curso de las negociaciones y por ende, de sus resultados, hubiese resultado sustancialmente diferente.

Así, cualquiera de los abogados podría haber pedido a su cliente que contratara asesores en costos y/o en gestión de operaciones a los efectos de analizar si la estructura de costos era susceptible de ser optimizada.

De tal análisis fáctico, y según pudiera o no mejorarse la eficiencia operativa de la empresa, los abogados podrían haber aconsejado a sus clientes sentarse a negociar con el objeto de analizar en forma conjunta la manera en cómo alcanzar dicha

eficiencia, o bien, respecto de la necesidad de cambiar estrategia pues las competencias de la sociedad no permitían atacar el segmento seleccionado.

Por el contrario, hicieron caso omiso de tales situaciones y optaron por aconsejar la adopción de estrategias duras que produjeron los resultados ya descritos.

No pretendo aquí sostener que los abogados deben convertirse en asesores en administración, pero sí que resulten capaces de identificar, comprender y conceder adecuada importancia al *marco fáctico ampliado*, pues este último aumenta exponencialmente las probabilidades de alcanzar un acuerdo sostenible.

De tales negociaciones constructivas, se podrían haber derivado opciones en las cuales:

i) Se redefinieran los roles, mecanismos para la toma de decisiones y potestades de cada accionista dentro de la empresa, de manera tal que se cubrieran los intereses de todas las partes en cuanto a sus temores personales respecto de la forma en que se manejaba la sociedad.

ii) Las partes se pusieran de acuerdo con relación a qué estrategia adoptar, qué consumidor atacar, cómo hacerlo, etc. De esa forma se hubiesen satisfecho tanto las inquietudes como así también las motivaciones de todas las partes respecto de la forma de alcanzar el éxito con su negocio.

iii) Los accionistas minoritarios hubiesen destinado, mediante un contrato por escrito e investido de las formalidades pertinentes, parte de las utilidades que les correspondieren por su participación en la empresa, a cancelar el préstamo a mejor fortuna realizado por su contraparte. Así se hubiesen neutralizado los intereses de ambas partes con relación a este tema tan sensible del préstamo y que se presentaba en varias ocasiones como motor de otros conflictos.

En otras palabras, un adecuado entrenamiento en materia de disciplinas empresariales, conjuntamente con la adopción del método *coopetir*, hubiese permitido a los abogados, desde el momento de la preparación previa y sin dejar de lado los aspectos jurídicos pertinentes, identificar la problemática de fondo, los intereses subyacentes de las partes y la generación de propuestas de solución acordes con las reales necesidades tanto de estas últimas como de la empresa, apuntando a un acuerdo sostenible en el tiempo y que contribuyera el éxito del negocio.

Contrariamente a aquello, lo único que se logró fue un acuerdo ineficiente en términos de costos de agencia, un proceso de destruyó relaciones y una empresa

diezmada en cuanto a sus recursos humanos, con pérdida de imagen ante proveedores y consumidores luego del tan evidente conflicto societario.

5. Reflexiones finales.

Esta tesina fue producto de motivaciones internas que en parte me llevaron a cursar la Maestría en Dirección de Empresas.

Durante los primeros años de ejercicio profesional identifiqué numerosas brechas de crecimiento entre las habilidades que tenía y las que necesitaba para lograr los resultados deseados. Dentro de este esquema se destacaban mis limitaciones en cuanto a la capacidad de comprensión del *marco fáctico ampliado*.

Mi respuesta a tal situación fue una firme decisión de complementar mi formación jurídica (la cual nunca abandoné) con un entrenamiento de rigor en disciplinas empresariales.

Consecuencia de tal entrenamiento fue un profundo cambio del observador de la realidad que derivó en un amplio abanico de nuevas posibilidades y herramientas poderosas, dentro de las cuales el método *coopetir* representa sólo una pequeña porción.

De esta forma, y sin perjuicio de que todo este cambio y sus consecuencias están en proceso de incorporación, mi situación frente a las brechas descritas ha mejorado sustancialmente dando lugar a la identificación de otras nuevas, cada vez más complejas pero a su vez elevadas en cuanto a sus fines.

Esta es mi experiencia, y hasta aquí ha dado resultado.

Sin embargo, considero que gran parte del éxito de todo proceso de cambio depende de la intensidad y honestidad de las motivaciones internas del sujeto que lo vive. Para poder aprehender con profundidad los beneficios de aquel proceso se debe tener la convicción interna de que ese es el propio camino.

No pretendo afirmar entonces que el modelo de negociación que propongo es el único para lograr negociaciones exitosas, sino tan sólo ofrecer mi punto de vista al respecto, procurando despertar inquietudes de cambio en aquellos abogados comercialistas que han identificado brechas entre sus habilidades y resultados de negociación actuales y los deseados, y puedan, quizás, tomar el presente trabajo como punto de partida para iniciar su propio camino de cambio del observador de la realidad.

6. Bibliografía.

- ✓ Kofman, Fredy, "*Metamanagement*", Tomos 1 y 3, Ed. Granica, Bs.As., 2001.
- ✓ Fisher, Roger, Ury William y Patton, Bruce, "*Sí ... ¡de acuerdo!*", Ed. Norma, Argentina, 2002.
- ✓ Ury William, "*¡Supere el no!*", Ed. Norma, Argentina, 1993.
- ✓ Lynch, Horacio, V. Del Carril, Enrique, Guissarri, Adrián, y otros, "*Justicia y Desarrollo Económico*", Consejo Empresario Argentino, Buenos Aires, 1999 (<http://www.foresjusticia.org.ar/investigaciones.htm>).
- ✓ Material de clase de las cátedras de Liderazgo y Negociación de la Universidad del CEMA, primer trimestre de 2005.

ANEXO I: Mapa de Contexto Ent. Ignacio Bossi

negoc. previa

Resultados y percepción de equidad de los mismos
Grado de cumplimiento de acuerdos anteriores
Estados de Animo de las partes

- Competencia Emocional Negociadora para:**
1. Distinguir Estados de Animo (EA) y Emociones (E)
 2. Entender la predisposición para la acción que c/u genera
 3. Escuchar (lo que pide la E) y canalizar la E
 4. y alinear las E en función del Compromiso (Objetivo).

Herramienta:
Mapa de Intervención Emocional

1er. Paso: Distinguir Emociones

Preguntas para entender las emociones del Negociador en la mesa.

- ¿El tema en discusión pertenece al espacio: de lo Fático o de lo Posible?
- ¿Cómo se para el negociador (Ud. o la contra-parte) ante el mismo, lo rechaza-resiste o lo esta aceptando?

	FACTICIDAD (lo que no podemos cambiar)	POSIBILIDAD (lo que podemos cambiar)
Nos oponemos	RESENTIMIENTO	RESIGNACION
Aceptamos	ACEPTACION (PAZ)	AMBICION

Lectura: Gestión de los 4 estados emocionales Básicos

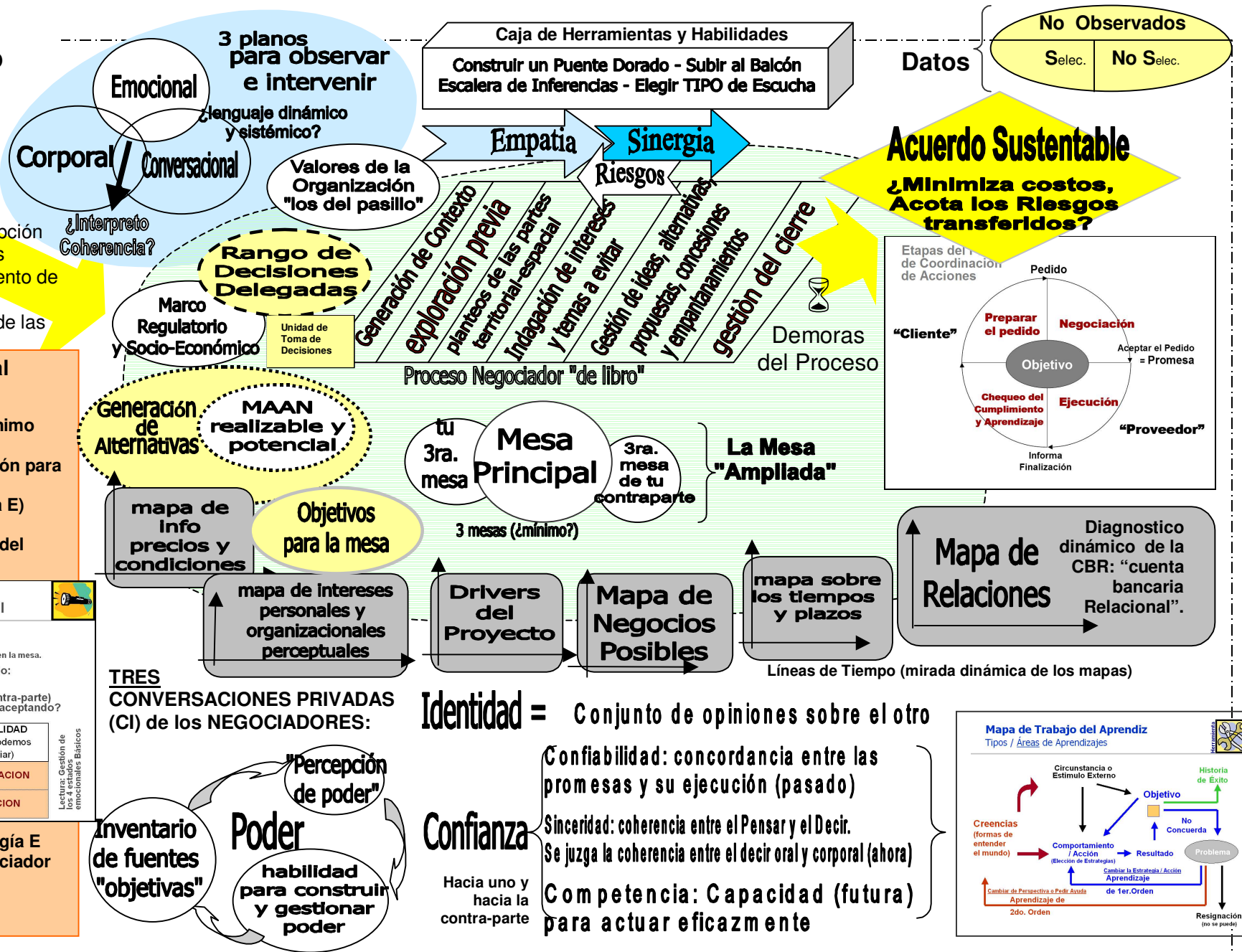
Gestionar la propia Energía E durante el proceso negociador

Modelos Mentales
de los Negociadores

Cultura: Suma MM de la Org.
MM: sobre la Negociación

Competir, Colaborar o un Mix
Crt. MM: Es Estático o Dinámico
MM.: con Reglas vs. Contextual

MM: sobre si Mismo, sobre la Contraparte
MM: sobre el Negocio y su equidad distributiva
MM: ¿en qué se basa tu "seguridad" en la mesa?



TRES CONVERSACIONES PRIVADAS (CI) de los NEGOCIADORES:



Identidad = Conjunto de opiniones sobre el otro

Confianza = Conjunto de opiniones sobre el otro

- Confianza:** concordancia entre las promesas y su ejecución (pasado)
- Sinceridad:** coherencia entre el Pensar y el Decir. Se juzga la coherencia entre el decir oral y corporal (ahora)
- Competencia:** Capacidad (futura) para actuar eficazmente