

NEGOCIACIÓN Y CONFLICTO en TIEMPOS DE CRISIS

Las maneras de negociar son innumerables. Los rusos no suelen hacer concesiones. Los japoneses entran en una negociación sin capacidad de decisión, y con un talante paciente y frío... una combinación que exacerba los ánimos del expeditivo negociador occidental. Con un francés iniciaremos la relación negociadora con un acuerdo general, y luego iremos a los detalles: pero hay que partir de la base de que casi nunca se respetarán los primeros acuerdos. A los árabes les encanta regatear. Los rusos se emocionan: gritan y lloran. ¿Cómo negociar?

Un modelo de negociación basado en principios.

Sus autores son Fisher y Ury (1996), prestigiosos investigadores de la universidad de Harvard que en síntesis, hacen una propuesta que va directa al centro del problema que plantean la mayor parte de negociaciones.

El objeto de una negociación es llegar a un acuerdo sabio y prudente entre dos partes, para aproximar intereses legítimos, resolver conflictos con justicia, llegar a pactos duraderos, y todo ello, considerando y respetando los intereses del entorno y de los conciudadanos.

El modelo clásico de negociación se desarrolla de manera que cada oponente asume una posición de partida que a lo largo del proceso se discute, y con respecto a la cual se hacen concesiones con el fin de ver de llegar a un compromiso que pueda ser aceptado por ambas partes. Pero con este enfoque, solo hay dos posibles finales: el acuerdo o la ruptura... que a menudo no solamente afecta al negocio en curso, sino que también tiene un impacto en la futura relación personal o institucional entre ambos oponentes.

Por este medio difícilmente se consigue un acuerdo sensato y sabio de forma eficiente y amistosa como sería deseable por todos. Y ello es debido a que este modelo de negociación se centra demasiado en las **posiciones**. El problema de regatear en las posiciones es que se deriva hacia un estilo de negociación competitivo, que produce acuerdos poco aconsejables y que es ineficaz, porque pone en peligro una relación existente. Esta manera de negociar es particularmente fatal cuando se trata de llegar a un acuerdo entre varias partes. Es cierto que la negociación basada en las posiciones puede desenvolverse en términos elegantes o callejeros. Pero aportar amabilidad y simpatía a la discusión no es suficiente respuesta para llegar a un acuerdo razonable y sinérgico.

La antítesis de este modelo es la negociación basada en principios, cuya característica diferencial básica es que se centra en los **intereses** de cada parte, en lugar de en sus posiciones. Fisher y Ury ejemplifican este punto fundamental con la siguiente anécdota:

Dos hombres estaban discutiendo en una biblioteca, porque uno quería la ventana abierta y el otro quería la ventana cerrada. Puesto que no lograban ponerse de acuerdo sobre el número exacto de centímetros en que la ventana debía permanecer abierta, la discusión se hizo cada vez más acalorada. Entonces se les acercó la bibliotecaria quien viendo de que hablaban le preguntó a uno de ellos: "¿Por qué quiere usted la ventana abierta?".... "Para tener más fresco"... fue la contestación. "Y usted, ¿por qué quiere la ventana cerrada?". "Para no tener aire"... dijo el otro hombre. Entonces la bibliotecaria se dirigió a una habitación contigua y abrió la ventana de par en par. El primer oponente pudo tener más fresco sin que el otro tuviera aire.

Los elementos de la negociación basada en principios son cuatro:

1. GENTE. Separa las personas del problema; aparta la relación, de lo que realmente está en discusión.
2. INTERESES. Se centra en ellos, en los intereses de cada una de las partes; no en las posiciones.
3. OPCIONES. Se procura generar varias posibilidades que permitan generar beneficios mutuos, identificando intereses compartidos. Es mejor enfocar las oportunidades que los problemas.
4. CRITERIOS. Insiste en que el resultado se base en algún estándar objetivo.

¿Y si tengo poquísimo poder de negociación?

Mi oponente me aventaja en todo. Tiene más información que yo. El es una gran multinacional, y yo una pequeña empresa local. Yo tengo prisa, y el no. ¿Qué puedo hacer?

Robert Ringer, que ha sido un pequeño pero luchador empresario de curiosos y sorprendentes éxitos profesionales, explicó hace años que para él, sólo había dos maneras de tratar con alguien de nivel económico muy superior al suyo: ser rematadamente bueno en sus actuaciones empresariales, y/o asumir que uno lo tiene todo por ganar y nada que perder. Ser muy bueno profesionalmente ayuda a disponer a la otra parte a tratar el negocio sobre una base más razonable. Pero por desgracia, asumir que no se tiene nada que perder solamente funciona si uno está arruinado o al borde del desahucio... a menos que se tengan alternativas de repuesto.

El poder de disponer de alternativas es extraordinario; y sin embargo trabajamos poco en generarlas. Y si nos paramos a pensar, casi siempre es posible hacerlo. Fisher y Ury han estudiado el impacto de disponer de alternativas en una negociación. Y aconsejan disponer siempre que se pueda, de una Mejor Alternativa a un Posible Acuerdo Negociado (o MAPAN). Un MAPAN es lo que

uno piensa hacer si no llega a un determinado acuerdo. Y la clave está en disponer de un MAPAN más fuerte que el de nuestro oponente en la búsqueda de un trato.

La teoría de Fisher y Ury sostiene que el resultado de una negociación depende de las características de los MAPAN's de cada parte. Ahondando un poco más y de forma muy simplificada ocurrirá que:

- Si los MAPAN's de ambos oponentes son fuertes no habrá acuerdo.
- Si un MAPAN es más fuerte que el otro, ganará quien lo tenga más fuerte.
- Si ambos MAPAN's son débiles es mejor que no haya acuerdo, porque si lo hay, lo más probable es que no se cumpla.

Construirse alternativas supone anticiparse a los acontecimientos con imaginación, y pensar que con persistencia siempre es posible disponer en el momento oportuno de "otro" jefe con el que negociar, "otro" cliente al que venderle, u "otro" socio con el que tratar. Pero hay que ser sensible a las alternativas que es factible crearse para cada situación, sin confundir hechos con suposiciones. La conclusión, no obstante, es clara: avanza más el profesional que dispone de mejores alternativas reales a las situaciones de negocio que afronta diariamente.

La planificación de la negociación.

Sin planificar la negociación estamos casi siempre en desventaja. ¿En qué consiste hacerlo?

- a) Análisis de la situación. Significa llegar a una respuesta clara y completa para las siguientes cuestiones: donde estoy y que quiero, y donde está y que quiere mi oponente. ¿Qué puntos de confrontación y qué puntos de acercamiento pueden jugarse?
- b) Anticipar el poder de negociación, y las alternativas de que dispone cada parte en caso de ruptura.
- c) Establecer el objetivo y los límites mínimo y máximo entre los que se está dispuesto a negociar en torno al mismo, y presumir los correspondientes a nuestro oponente.
- d) Revisar nuestro objetivo en la negociación, de acuerdo con nuestra estrategia general y de relación con la otra parte.
- e) Visualizar los aspectos tácticos de la negociación de la forma más detallada posible, con anterioridad a su puesta en escena.
- f) Si creemos en nuestro plan procuremos ceñirnos a el lo más posible, sin

perder la flexibilidad necesaria para aprovechar las buenas oportunidades que surjan a lo largo de la negociación.

Otros aspectos tácticos, importantes en una negociación.

En una negociación hay una estrecha relación entre lo que se obtiene y aquello a lo que se aspira. Es pues conveniente entrar en ella con un elevado nivel de aspiraciones... e intentar conocer el nivel de aspiraciones de nuestro oponente.

Una vez hecha una oferta, hay que ir con cuidado a la hora de hacer concesiones. Tienen un gran efecto sobre el resultado final de una negociación. Algunas recomendaciones que podrían hacerse son:

- Procuremos tener en todo momento un amplio margen para negociar.
- A ser posible, planifiquemos las concesiones que estamos dispuestos a hacer, recordando que el precio afecta la percepción de la calidad de nuestra oferta.
- Resistámonos todo lo posible a hacer concesiones. Se aprecia lo que cuesta esfuerzo; hagamos que al otro le cueste.
- Si ha llegado el momento de hacer una concesión, hagámosla muy pequeña, y observemos el grado de asombro de nuestro oponente....
- No seamos los primeros en hacer dos concesiones seguidas.
- No sucumbir a la presión del plazo de realización de una negociación, propio o impuesto: casi siempre es renegociable.
- Cuando estemos dispuestos a cerrar el trato, tomémonos todavía un tiempo adicional.

La presión por obtener el máximo de una negociación a veces hace que esta se estanque. ¿Cómo lograr reabirla de nuevo?

- Cambiando de negociador.
- Cambiar de lugar físico en que tiene lugar la negociación.
- Aportar información adicional.
- Tratar de crear una atmósfera más amigable.
- Intentar dialogar entre bastidores.
- Reestructurar la propuesta.

Pero por muchas reglas de negociación que examinemos, no hay que perder de vista la primera y fundamental: **se compra por emoción, pero se justifica la adquisición por razonamientos.** Pensamos que en la negociación sólo cuenta el precio, el servicio y la calidad de lo que se transacciona. Pero esta es la parte aparente del negocio. Lo que de verdad manda son los intangibles

que flotan en el trato personal: "Me cae bien"... "me inspira confianza"... "me proporciona seguridad de empleo"... "respeta y promueve mi ego" ... "disminuye mi carga de trabajo..." ... etc. Hay que estar atento a estos intangibles.