

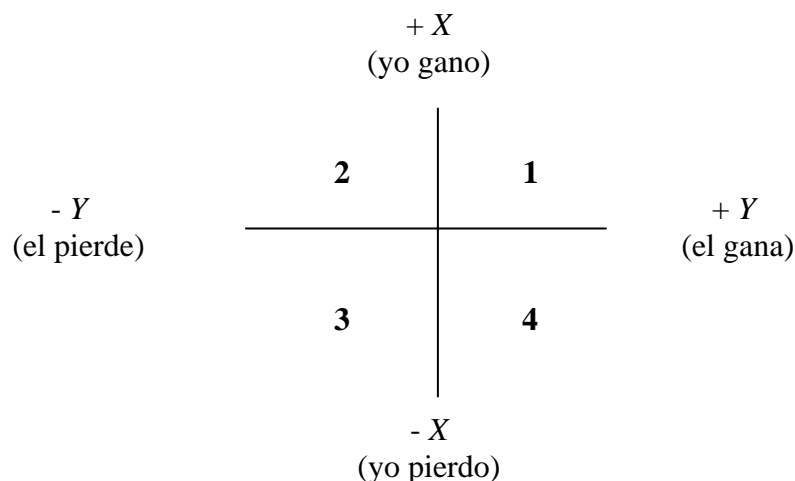
Sobre negociación y honestidad

Todos los que tenemos más de cuarenta años aprendimos a negociar según un esquema en el cual las partes intervinientes partían de una “posición” en la que se hacían una serie de demandas que eran inadmisibles para la parte contraria. A partir de ahí se iban haciendo concesiones, a cambio de concesiones, hasta que los negociadores, a base de ir rebajando sus pretensiones iniciales llegaban a un espacio que podía ser aceptable. La cuestión es: “deseo llegar a un acuerdo donde lo menos que puedo aceptar es X , por lo que voy a empezar pidiendo mucho más que X y si logro un acuerdo antes de llegar a ese tope mínimo que he establecido, eso que habré ganado sobre lo que sería minimamente válido”. Por su parte “el adversario” también tiene un mínimo que es Y pero que es desconocido para mí.

Con estos principios negociadores la estrategia en la negociación consistía en partir de la pretensión máxima verosímil, para ir cediendo muy poco a poco, de forma que la otra parte piense que estoy muy cerca de mi “mínimo” y cierre en las condiciones más favorables para mí. A fin de que piense que puede perder el trato si no llega a un acuerdo pronto se utilizan una serie de tácticas como hacer creer que se tiene otras alternativas mejores, utilizar un gancho que haga una propuesta ventajosa, trabajar en equipo con otra persona que aparentemente se muestra comprensivo y a favor de la otra parte (negociador bueno – negociador malo), incluso utilizar artimañas para hacer sentirse mal al otro y que negocie en condiciones incómodas, o, en el otro sentido, seguir haciendo demandas después de cerrado el acuerdo para obtener más de lo previamente pactado. En definitiva se trata de ver quien es más zorro y se lleva la mejor parte.

Esta presión puede ser tal que se fuerce a una de las partes a llegar a un acuerdo en el que pierde que, aunque pueda resultar una buena negociación puntual para el que gana, será contraproducente cuando se trata de un acuerdo con un cliente o un proveedor, pues eso dificultará acuerdos futuros.

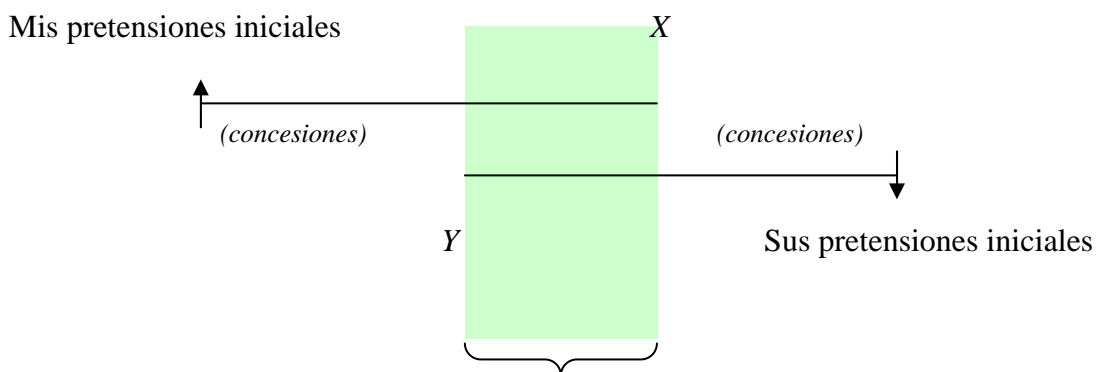
Alguien puede pensar que eso no ocurrirá nunca pues ¿quien va a llegar a acuerdos en los que pierda? Pero las razones para ello son numerosas, incluso existe bibliografía que lo ilustra. Recuerdo haber leído un libro que trataba sobre las “Leyes Fundamentales de la Estupidez Humana” donde el autor afirmaba que las relaciones interpersonales se encuentran llenas de intercambios donde se puede ganar o se puede perder, de forma que encontramos cuatro espacios de relación:



Como ya hemos indicado hay situaciones en las que una parte pierde, bien porque ha recibido mucha presión, bien porque tiene expectativas de ganar en el futuro, bien porque siente que no tiene más alternativas (si no vendo por debajo de coste de producción este mes no podré pagar la nómina). Esto no debería ocurrir pero ocurre. Y lo que realmente resulta paradójico es que se lleguen a acuerdos en los que pierdan las dos partes: suelen ser situaciones donde se impone lo emocional sobre lo racional (“yo perderé, pero el va a salir esquilmado de esta”). Creo recordar que el autor de las Leyes Fundamentales de la Estupidez Humana ponía títulos a estos cuatro espacios:



No hay que insistir mucho, ni esforzarse en argumentar que las negociaciones donde una de las partes pierde no pueden generar acuerdos muy duraderos, por lo que la posición “inteligente”, la que hay que buscar en las negociaciones es aquella en las que las dos partes ganen: ganar – ganar, se dice en los seminarios de negociación. Este acuerdo se da en la franja que contiene lo mínimo que yo puedo aceptar, mi X , y lo mínimo que puede aceptar la otra parte, su Y .



Espacio para un acuerdo de “ganar-ganar”

Claro que aunque pensemos en ganar-ganar, habrá negociado mejor aquel que, dentro del espacio inteligente, se aproxime más a sus pretensiones iniciales. Por eso se dan cursos de negociación donde se aportan algunas sugerencias como que: “la otra parte siempre tiene que pensar que ha llegado al mejor acuerdo posible”, por eso, entre otras cosas nunca se puede acceder a sus primeras pretensiones (aunque sean extremadamente favorables para nosotros), pues eso le dará pie a pensar que su pretensión era baja y que

tenía que haber pedido más de salida. Le tiene que costar llegar a un acuerdo y tiene que hacer concesiones. Seguimos jugando a ver quien es más zorro.

Hago esta introducción porque el esquema se sigue utilizando y posiblemente sea la forma de negociar más generalizada. Para los que tenemos más de cuarenta años era el único modelo que nos enseñaron, sin embargo los más jóvenes han podido aprender otra forma de negociar: la negociación por intereses.

Desde que en los años ochenta, Fisher, Ury y Patton publicaron su sistema de negociación, en el que recomiendan separar a las personas de los problemas, centrarse en los intereses y no en las posiciones para generar alternativas de beneficio mutuo, ha ido ganando adeptos y se ha generalizado como modelo de negociación.

Para comprender a qué se refieren citaré un ejemplo que me pusieron la primera vez que oí hablar de este modelo y que me ganó como adepto, incorporando el modelo de negociación por intereses dentro de la oferta de cursos que realizamos en mi empresa:

Cuentan que dos hermanas habían invitado a unos amigos a que fueran a cenar a sus respectivas casas. Como no sabían muy bien lo que poner, se llamaron para pedirse consejo y decidieron ir juntas a la compra a ver si estando en el mercado se les ocurría algo. Cuando terminaron la compra ya sabía cada una lo que iba a cocinar para la cena, pero no se les ocurrió nada de postre, así que decidieron comprar fruta variada para improvisar (una macedonia, una fondue de chocolate o poner las piezas sueltas). Comenzaron a repartirse las viandas según lo que había decidido preparar cada una y la fruta la empezaron a repartir por igual: una pera para ti, una para mí, dos plátanos para ti, dos para mí éstas fresas para ti éstas otras para mí, ...al final habían comprado una sola naranja que quedó en la cesta hasta el último momento: ¡Ay que bien, una naranja!, para mí que voy a hacer una tarta, dijo una de ellas; Ah no, que yo también quiero hacer una tarta. Pues la partimos, tú te llevas media y yo la otra media.

Una vez en casa, una de las hermanas peló su media naranja y comenzó a cortar en rodajas la pulpa para colocarlas sobre una tarta de crema, pensando que si hubiese tenido toda la naranja las rodajas serían más gruesas y el resultado final sería más jugoso; mientras que la otra, después de pelar la naranja y tirar la parte que no quería, comenzó a rallar la monda para añadirla a la pasta quebrada que constituiría la base de su tarta de frutas, pensando que si hubiese tenido toda la naranja su tarta tendría más sabor. Si hubiesen indagado sobre el interés que tenía cada una en la naranja se habrían dado cuenta de que los intereses eran complementarios y ambas hubiesen podido conseguir todo lo que deseaban, sin embargo de esta otra forma se desperdició media naranja.

La negociación por intereses nos propone cambiar de juego: los participantes no son antagonistas ni amigos que quieren llegar a un acuerdo, son participantes en la solución de un problema cuyo objetivo es encontrar el máximo beneficio para cada una de las partes. Para ello se propone centrarse en el problema desvinculándose de las personas, explorar los intereses, desarrollar opciones múltiples mutuamente satisfactorias e intentar alcanzar acuerdos basados en normas que sean independientes de la voluntad, apoyándose en valores justos.

Durante años he estado impartiendo cursos de negociación bajo estos parámetros, a los que he acompañado un entrenamiento muy elemental en algunas competencias básicas, como la Orientación al Logro, la Comprensión Interpersonal y el Impacto e Influencia (se adquiere mayor capacidad para influir cuando se acude a los intereses de las otras personas y se busca la complementariedad en los resultados).

El método es eficaz en casi todas las situaciones de negociación pues casi siempre es posible encontrar más de una variable dentro de los intereses de las partes y, de esta

forma , buscar soluciones originales que satisfagan a todos. No obstante la pregunta que siempre surge es ¿y cuando lo único que se discute es el precio?. En este caso la recomendación sigue siendo no entrar en el regateo no jugar a la negociación por posiciones, sino tratar de desarrollar criterios objetivos: valor de mercado, un precedente, criterios profesionales, la decisión de un arbitro o un mediador neutral, criterios morales,

¿Criterios morales? ¿Eso nos puede aportar criterios objetivos? Pues en la mayoría de las ocasiones sí. Una actitud muy normal en las negociaciones es pensar “este a mi no me engaña” y desde ese pensamiento tratar de escapar a posibles engaños o incluso entrar al trapo pensando: “vamos a ver quien se lleva la mejor tajada”. Sin embargo si tenemos la certeza absoluta de que nuestro interlocutor va a ser honesto con nosotros, no va a intentar engañarnos, estaremos mucho más dispuestos a aceptar sus propuestas.

Un ejemplo de esto lo he vivido este verano y el resultado me ha parecido tan sorprendente que no puedo refrenar el deseo de contarlo.

En varias ocasiones he ido de vacaciones a lugares donde las compras que hacemos los turistas se llevan a cabo en bazares donde el regateo es la base del negocio. El proceso no me gusta nada: ellos te piden 3.000, tú ofreces 10 y en el mejor de los casos te lo llevas por 300. Aunque muchos compañeros de viaje cuentan sus compras como conquistas, lo cierto es que a mí siempre se me queda cara de memo, y no es porque me gaste mucho dinero pues salvo en algún caso que he comprado una alfombra o alguna joya, la mayoría de las cosas que compro, que compramos los turistas, son cosas de poco valor, y las 300 unidades de moneda local no supone más que unos pocos euros.

El verano pasado visité El Cairo junto a mi familia. Un amigo, que estuvo viviendo allí varios años, me recomendó que fuese de su parte a una tienda donde no tendría que regatear. Una de las cosas que queríamos comprar eran chilabas y como nuestro comerciante no tenía nos indicó donde podíamos comprarlas, dándonos un precio orientativo. En la tienda textil nos atendieron con una cordialidad que solo se encuentra en esos países, no quisieron darnos precio hasta que habíamos elegido todo lo que deseábamos, llegó el momento de pagar y comenzó la discusión. Desafortunadamente mi propuesta inicial fue la del precio que nos habían indicado como referencia, siendo la pretensión del vendedor cien veces mal alta. Como tenía una referencia clara “mis concesiones” eran muy pequeñas, hasta que en un momento una de mis hijas dijo “venga págale eso que estás discutiendo cuatro perras”. Y tenía razón pues yo estaba ofreciendo 20 libras por chilaba y él me las vendía por 40 (3 euros de diferencia), la cantidad no tenía mucho significado pero me estaba pidiendo el doble de lo que yo le daba y yo ya estaba ofreciendo más que el precio que tenía de referencia. Cuando, en un lugar como ese, alguien que te acompaña dice que el precio está bien, da por finalizada la negociación: o pagas ese precio o te vas de allí sin comprar.

Teníamos que hacer algunas compras más. Más bien deseábamos comprar algunas cosas para traer regalos, pero no teníamos ninguna necesidad de comprar. Por otro lado yo imparto cursos de negociación y verme arrastrado por esa dinámica del bazar no me gustaba nada, así que estuve dando vueltas a ver cómo salirme de ese proceso y tratar de negociar por intereses: como lo que se discute es el precio había que encontrar un criterio objetivo y ¡zas! lo encontré: criterios morales. Comenté con mi familia lo que pensaba hacer, para que no interviniesen en el acuerdo e hice la primera prueba.

Una de las cosas a comprar eran frascos para perfumes, vimos en un escaparate uno que nos gustó y entramos a comprarlo:

- ¿Cuánto cuesta ese frasco?
- Doscientas libras

- Yo no sé comprar así y no me gusta discutir el precio. Por favor ponga la mano en el corazón y dígame cual es su precio justo, si estoy conforme se lo compraré y si no me iré sin discutir.

Se quedó un poco desconcertado pero rápidamente me dijo:

- Este cuesta doscientas libras, pero puedo venderle ese otro por cuarenta.

La verdad es que yo también me quedé desconcertado por su respuesta y me marché sin comprar. Segundos más tarde me di cuenta de lo que había pasado: ¡funciona!. Si, pero yo me he quedado sin frasco, me dijo una de mis hijas que era la que quería hacer esa compra.

En otra tienda vimos frascos parecidos y entramos haciendo el planteamiento desde el principio: “Ni sé discutir el precio ni me gusta esa forma de comprar, ponga la mano en el corazón y dígame cual es un precio justo para ese frasco, si estoy de acuerdo lo compraré y si no me iré sin discutirlo”. El vendedor me miró sonriendo y me dijo una cantidad que a mí me pareció adecuada teniendo como referencia la experiencia anterior, y compramos el frasco. Metió la compra en una cajita, protegiendo el vidrio con papel de seda y mientras envolvía el regalo me dijo: “y son 2 libras por la caja” (0,27 €). Debí poner mala cara porque inmediatamente añadió: “es broma”.

El sistema funcionaba y siguió funcionando en tres o cuatro compras más que hicimos. Digo que funcionaba no porque de esta forma obtuviera mejores precios, ya que esto no tenía mucha importancia pues como se puede ver se trataba de importes pequeños, sino porque el sentimiento del acuerdo alcanzado era realmente el de haber alcanzado un buen trato: yo no tenía la sensación de haber sido engañado ni manipulado, no pensaba qué hubiera conseguido si hubiese partido de una posición más baja o si hubiese sido más duro; y estoy convencido de que ellos me vendieron a un precio que incluía un beneficio razonable.

A todos nos gusta que nos traten con honestidad, la equidad es una demanda permanente, y cuando se nos ofrece de forma convincente casi nadie lo rechaza (para todo hay excepciones). Se tienen muchas más posibilidades de llegar a buenos acuerdos siendo honesto que tratando de engañar a la otra parte.

Esta anécdota la he incluido en mis cursos de negociación, en los que defiendo la honestidad como principio básico para llegar a obtener acuerdos duraderos.

José Luis Dirube

Doctor en CC de la Información

Socio director de POP Omega

Se puede contactar con él en : jldirube@popomega.com

Madrid, octubre de 2004.