

## LA NEGOCIACIÓN: ARTE Y TÉCNICA

*Guillermo Ballenato Prieto. Psicólogo*

***”Hay quien cree contradecirnos cuando no hace más que repetir su opinión sin atender a la nuestra” Goethe***

Las diferencias de opinión y el conflicto de intereses son algo natural entre los seres humanos. Nos pasamos la vida negociando con el cónyuge, los hijos, los amigos, el vecino, el jefe, los clientes. A veces el conflicto entre las partes es más aparente que real. Muchas discrepancias quedarían resueltas sólo con imaginarnos la importancia relativa que tendrá para nosotros el asunto pasados cinco o diez años. En cualquier caso, parece claro que debemos aprender a entendernos, y a interpretar las diferencias como algo lógico y natural, probablemente beneficioso para todos.

### MATICES

Gastamos muchas energías en opinar, contraatacar con temas nuevos, reprochar sobre el pasado, cambiar de tema, utilizar el sarcasmo y la ironía, centrarnos en aspectos secundarios y ajenos a la discusión. En definitiva intentamos protegernos, salvar la cara y “machacar” al otro.

“Tu quieres ir al cine y yo al teatro. Entiendo que tú... sin embargo yo... que te parece si...”. “A ver si nos entendemos. Tu lo que propones es... Entonces... ¿estamos de acuerdo?”. “Pues no”.

A veces las discusiones empiezan por un simple matiz; por ejemplo, la inclusión en la frase de algún término absoluto *-siempre, nunca, todo, nada-* que suele dar origen a sentencias erróneas. Afirmamos que una persona “siempre llega tarde” cuando sabemos que alguna vez no ha sido así. El *matiz* crea la diferencia. A veces, sólo con sustituir “pero” por “y” la frase deja de parecer una excusa: “Me gustaría ir contigo, y tengo mucho trabajo”.

### CULTURAS

La negociación presenta interesantes diferencias interculturales. Según revelan diversos estudios, el *norteamericano* es pragmático: va “al grano”, movido por el interés, el negocio y el dinero, y reconoce el conflicto como algo natural y positivo. Para el *alemán*, sin embargo, el conflicto representa un síntoma de falta de planificación y organización, y lo intenta subsanar lo antes posible.

El *japonés* dedica más tiempo a profundizar en la relación personal entre los negociadores. Deja abiertos los diferentes puntos a tratar hasta el final de la negociación. Es respetuoso y reflexivo. Con frecuencia guarda algunos periodos de silencio durante la conversación, cuya duración resulta difícil de “soportar” en occidente. Muchas personas no saben o no pueden manejar la tensión que crea el silencio. Los *hispanoamericanos* y *árabes* también establecen estrechas relaciones personales en la negociación, mezclando de forma natural la familia y los negocios.

### EN ESPAÑA

En general, el *español* prefiere ir cerrando punto por punto los aspectos a negociar. Su estilo suele ser agresivo: interrumpe, utiliza el “no” con frecuencia, no deja hueco al silencio y, si la cosa se complica, tiende a imponer y a “perder los papeles”. Tiene interiorizada la cultura del enfrentamiento. En nuestro país es frecuente utilizar el paradigma *Ganar-Perder*: y se entiende que pierde el *débil*. Se utiliza el descrédito y se amenaza con lo que se puede: el despido, la huelga, el divorcio. A veces no sabemos ni de qué se está discutiendo. Lo importante es opinar, *ganar*, mostrar autoridad, “aplantar” al otro. Una aparente victoria absoluta sobre la otra parte no suele resultar rentable a largo plazo. La vida

“da muchas vueltas”, y el tiempo acaba por pasar factura. En una negociación comercial, por ejemplo, el cliente que se siente *perdedor* no repite. Al final pierde el que se suponía ganador.

## TODOS GANAMOS

El paradigma *ganar-ganar* propone que las partes en conflicto obtengan juntos un resultado más satisfactorio que el que podrían obtener de otra manera. En el pasado, *ceder* era considerado un signo de debilidad. Hoy resulta ser una cualidad que, bien administrada, puede resultar muy beneficiosa para la negociación. No se trata de claudicar. Cediendo ambas partes se llega al acuerdo.

La negociación de *consenso*, a diferencia del enfrentamiento, busca posibilitar el entendimiento y acuerdo en aspectos esenciales, aparca las diferencias de matiz y deja el desacuerdo para los aspectos menos importantes. El enfoque ganar-ganar pone sus miras a largo plazo. Deja las *puertas abiertas*, para posibilitar la relación futura y mantener la armonía entre las partes.

## NEGOCIAR BIEN

Señalamos varias cualidades y aspectos esenciales para negociar eficazmente:

- **Comunicación:** *Preguntar* para conocer el punto de vista de la otra parte, *escuchar* sin interrumpir, *informar* de nuestras opiniones, *resumir* las ideas expuestas, y *proponer* alternativas razonables.
- **Empatía:** Ponerse *en el lugar del otro*. Entender su punto de vista.
- **Respeto:** *Respetar* al otro y sus ideas, a pesar de las diferencias.
- **Interés:** *Interesarse* por la otra parte, y por la búsqueda de soluciones.
- **Atención:** Prestar *atención* a lo esencial, en lugar de estar pensando en como vamos a contraatacar cuando nos llegue el turno.
- **Serenidad:** Evitar las *reacciones emocionales* bruscas. No “perder los papeles”.
- **Tranquilidad:** No tomar *decisiones precipitadas*.
- **Confianza:** Mostrar *confianza* en el otro, y en la posibilidad de acuerdo.
- **Creatividad:** Buscar soluciones *originales*, satisfactorias para todos. Transformar el problema en una *oportunidad* para las dos partes.

En la negociación intervienen varios factores que se deben *analizar*: las partes en conflicto, el tema objeto de la negociación y el contexto en que ésta se desarrolla. Se deben fijar las *metas* en lo alto pero con realismo, tener claros los *objetivos*, escuchar y permitir que la otra parte exprese todas sus *peticiones*, y estar dispuesto a *ceder* a cambio de que la otra parte ceda también en algunos puntos. Es necesario buscar *alternativas* creativas que puedan satisfacer a las dos partes.

Es importante analizar el propio estilo personal de negociación. ¿Qué hacemos cuando alguien pone objeciones a nuestros argumentos?. Si la respuesta es *interrumpir*, *negar* o *contraatacar*, nos encontramos con tres graves obstáculos para el acuerdo. A negociar se aprende practicando, respetando las diferencias, e intentando buscar soluciones creativas y óptimas para todos.