

NEGOCIAR EFICAZMENTE I/II: Negociaciones Competitivas¹

Capítulo I

La negociación como habilidad directiva.

I.1.-Introducción.-

Cuando se oye la palabra negociación hay quien piensa en grandes e importantes procesos de negociación internacional y hay quien piensa en su trabajo habitual y diario, quien cree que es algo reservado para verdaderos especialistas y quien opina por el contrario que es algo que todos debemos hacer, quien cree que es algo complejo y difícil de hacer bien y quien cree que es una actividad sencilla y que domina.

En el fondo de estas formas de pensar sobre la negociación está la facilidad y preparación personal para ejercerla. Negociar es una tarea habitual de cualquier directivo, pero si se piensa detenidamente es una tarea cotidiana de cualquier persona. Negociamos desde que somos niños y lo hacemos en todos los ámbitos de la relación humana: en la familia, en la escuela, en la universidad, en el trabajo, con los amigos... Baste pensar las negociaciones que se llevan a cabo para la elección del colegio de los niños, para ir de vacaciones, o para tomar una decisión crítica que sea más fácilmente implantable. No se negocia exclusivamente de forma explícita, se negocia casi de forma continua para desarrollo de las relaciones entre las personas; en ocasiones tenemos que ceder y en otras imponer nuestro criterio con mayor o menor persuasión.

A pesar de ser una actividad muy común en todos los ámbitos, en general se sabe muy poco de negociación. Hay, eso sí, personas que tienen una capacidad innata para negociar y disfrutan haciéndolo pero la mayoría de las personas -y esto es difícil de afirmar en general, aunque es lo más corriente en nuestra cultura

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor Agustín Avilés Uruñuela con fecha de febrero de 2003. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin la autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo, España.

occidental- rehuyen negociar porque en muchas ocasiones se sienten incómodos o porque no ven la ventaja de hacerlo cuando objetivamente podría haberla.

Los más estudiosos o interesados en negociación se encuentran que cuando compran un libro sobre negociación, lo más normal es encontrar recetas concretas y tácticas sobre negociación que son difíciles de ordenar y armonizar con cierta lógica en función de los intereses a negociar o por el contrario ideas demasiado generales para poder ser aplicadas en acciones concretas.

Esta nota técnica trata de aportar una base de reflexión sobre negociación que permita al lector ordenar sus ideas de forma que pueda hacer un planteamiento más lógico, serio y riguroso de sus negociaciones independientemente del tipo que éstas sean.

1.2.- Qué es negociar

Negociar es la habilidad para resolver un conflicto de intereses entre dos o más personas, o partes, de forma que se llegue a un acuerdo que todas ellas aceptan cumplir. Hay quien dice que negociar es conseguir que la otra parte haga lo que yo quiera, en el momento que quiera y como yo quiera. Quizá este sea un planteamiento un tanto más extremo pero que, en el fondo, responde a la idea fundamental planteada al comienzo del párrafo. El problema, como se verá más adelante, es que no sólo el acuerdo es importante, también lo puede ser su cumplimiento, las relaciones entre las partes después de la negociación, los precedentes sentados, las lecciones aprendidas, las puertas abiertas o cerradas... En el fondo dependerá de muchos factores y fundamentalmente de si el planteamiento es de corto o de largo plazo.

Volviendo sobre la primera, y más general, definición expuesta, se analizan a continuación cada uno de sus términos. En primer lugar tiene que haber un conflicto de intereses sobre el asunto o asuntos negociados pues de otra forma no sería necesaria la negociación. Así, en buena ley, una compraventa con precio fijado de antemano -la más habitual en el comercio al por menor- no es una negociación como tal, no hay nada que negociar; si el comprador quiere comprar la mercancía que puede imaginar, ver, tocar o probar, no tiene más que pagar el precio marcado. Si no es de su satisfacción irá a otros establecimientos en busca de precios más bajos para la misma mercancía o de otros productos sustitutivos que satisfaciendo también sus necesidades tengan un precio más acorde con sus expectativas. Cada relación con cada establecimiento comercial es potencialmente una compraventa pero no una negociación pues cada una de estas relaciones son independientes entre sí. Si el comprador utilizara el binomio producto-precio de un establecimiento para intentar conseguir una mejora en otro comercio entonces sí se trataría de un planteamiento negociador (que no una negociación pues para que hubiera tal se necesitaría que el responsable de este segundo establecimiento aceptara la posibilidad de modificar el precio o las características del producto).

Es importante hacer hincapié sobre la importancia de analizar los intereses reales en conflicto, más adelante se verá que muchas negociaciones no prosperan porque no se plantean sobre los intereses reales que no son fáciles de descubrir en la mayoría de los casos.

Las negociaciones entre dos son en principio más simples que cuando intervienen más partes, ya que parece a priori más fácil satisfacer simultáneamente intereses cuando son menos los puntos de vista y criterios; más adelante se verá que las negociaciones multiparte merecen una mención especial y que tienen también sus ventajas además de inconvenientes.

A menudo se cree que el objetivo de una negociación es conseguir un buen acuerdo. Quienes así piensan no se dan cuenta de que el acuerdo alcanzado puede ser muy bueno, el papel lo soporta todo, pero su incumplimiento puede perjudicar mucho a alguna de las partes; a menudo bastante más que si se hubiera alcanzado otro acuerdo menos "satisfactorio" pero que se cumpliera en todos sus términos o incluso que si no se hubiera llegado a acuerdo. Si se tiene clara la idea de que el objetivo de una negociación es el cumplimiento de un acuerdo se evitarán muchas pérdidas de tiempo y situaciones de difícil salida. Hay que pensar que el incumplimiento de los acuerdos no es simplemente gratuito o consecuencia de una falta de honradez o de palabra de una de las partes; ocurre con mucha frecuencia que quien incumple lo hace por imposibilidad de hacerlo y esa imposibilidad está muchas veces originada por alguno de los términos del acuerdo.

Como ejemplo baste pensar en la situación de una empresa en suspensión de pagos que negocia una quita de la deuda. Si los acreedores negocian una cantidad pequeña y consiguen sobre el papel un buen acuerdo para ellos, pueden estar forzando la posible viabilidad futura de la empresa y poniendo en claro riesgo los cobros pendientes acordados. De igual forma una negociación muy buena con un proveedor del que el comprador es su mejor cliente, puede dejar en una situación crítica al propio comprador si en un futuro el proveedor se ve obligado a cerrar como consecuencia, aunque sólo sea en parte, de las condiciones en que trabajaba para su cliente principal.

Por último, lo que es más importante, la capacidad de negociación: ¿Es una capacidad del conocimiento, es una cuestión de actitud o es una habilidad?

En la negociación hay una componente relevante de conocimiento, como en cualquier área de la capacidad directiva. Es importante conocer y aprender estudiando los conceptos básicos de la negociación y no sólo que los conozca una de las partes, sino que los conozcan todos los negociadores involucrados en la negociación². Esta afirmación es fácil de intuir pues todo el mundo ha

² R. Fisher, profesor de negociación de la Universidad de Harvard y miembro del Harvard Negotiation Program en el prólogo de su libro "Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder", editorial Gestión 2.000, Barcelona, España.