**El poder de la negociación. Tácticas para sobrevivir la recesión**

*“El hombre es un animal que negocia, ningún otro hace esto, ningún perro intercambia huesos con otro”.*

*Adam Smith*

Por Carlos González

George Perkins, director de campaña de Theodore Roosevelt, se vio envuelto en uno de los casos de negociación más curiosos de la historia. Su oficina distribuyó millones de folletos con la foto del candidato a la presidencia, sin darse cuenta de que era propiedad intelectual de Estudios Moffett. Con un costo de cerca de un dólar por foto, el efecto pudo haber sido desastroso para las finanzas de la campaña. Al descubrir el error, Perkins envió de inmediato un telegrama a la empresa: “Planeamos distribuir muchos panfletos con la foto de Roosevelt en la portada, esto resultaría una gran publicidad para el estudio que resulte elegido. ¿Cuánto nos pagarían por usar la de ustedes?”. La pronta respuesta fue: “No hemos hecho esto antes, pero podemos ofrecerles 250 dólares”. El caso no sólo demuestra creatividad ante un problema que pudo haber sido fatal para la campaña, sino coraje para asumir riesgos, pues Perkins era el responsable directo en caso de que Estudios Moffett se enterara del verdadero orden de las cosas.

Negociar, como bien escribió Adam Smith, es parte esencial del ser humano. Se negocia para conseguir un aumento, para conseguir una cita y para lograr un descuento en el mercado. Existen tantos estilos para negociar como personas en el mundo, sin embargo, Richard Shell, profesor de negociación de la Wharton School of Business de la Universidad de Pensilvania, identificó cinco: acomodador, elusivo, colaborador, competitivo y comprometido. El estilo acomodador disfruta de arreglar los problemas del otro y preservar, ante todo, las relaciones interpersonales; el estilo elusivo evita negociar en lo absoluto. El colaborador disfruta las negociaciones, tanto, que puede llegar a convertir un problema simple en uno complejo. El competidor busca ganar por sobre todas las cosas, dejando a un lado las relaciones interpersonales; el comprometido siempre intenta cerrar la negociación con un resultado justo para todas las partes.

Cada estilo está profundamente arraigado en cada personalidad, y es difícil cambiarlo. Lo que sí se puede hacer es identificar el propio para encontrar la contraparte, toda vez que existen estilos compatibles (comprometido con colaborador) y otros totalmente opuestos (comprometido con competidor). El más accesible es el comprometido, mientras el más negativo es el elusivo. En algunos casos, la negociación fracasa debido a la incompatibilidad de sus actores, y la única solución posible es el cambio de interlocutores.

Existen tres enfoques para realizar una negociación: defensor, ganar-ganar y creativo. En el defensor, una persona busca lograr el máximo resultado sin romper la negociación; es decir, exprimir al máximo. El enfoque ganar-ganar, conocido también como negociación con principios, busca pasar de una negociación de suma cero a otra en donde ambos participantes ganen lo más posible. La creatividad es un enfoque nuevo, en donde los actores buscan soluciones radicalmente diferentes para encontrar beneficios no planteados previamente en el proceso de negociación.

**El dilema: ¿cooperar o no?**

Independientemente del estilo y del enfoque de la negociación, al final surge la necesidad de tomar una decisión: cumplir o no con la palabra ofrecida. En Teoría de Juegos existe un ejemplo que ilustra los riesgos y beneficios de “jugar parejo”:

Imagine dos empresas en un duopolio: Telewisa y TV Maya. Se sentaron a la mesa de negociación y llegaron, como buen duopolio, al acuerdo de no incrementar su publicidad durante el siguiente año. Si ambos mantienen sus promesas, sus ingresos se incrementaran en $50 cada uno. Si uno traiciona, mientras que el otro coopera, el traidor recibiría $75 y el cooperador perdería $25. Si ambos traicionan las ganancias se incrementarían en $0 para ambos (ver Tabla 1).

Ante dicha matriz de pagos, ambos directores piensan: “Si mi competidor coopera, a mí me conviene traicionar (ganar $75 en lugar de $50), mientras que si me traiciona, me conviene traicionarlo también para limitar mis pérdidas (ganar $0 en lugar de perder $25)”. Como consecuencia, ambos terminarán por traicionarse e incrementar sus ganancias en $0, mientras que de haber cooperado hubieran ganado $50 extra ambos.

Por fortuna, existen otras opciones, como la firma de contratos de hierro, para evitar dichos resultados. Mandar señales adecuadas a su contraparte en la mesa de negociación también es útil para llegar a los resultados deseados. El juego de la gallina, también conocido como Halcón-Paloma, —favor de no intentar en casa— ejemplifica este último punto. El juego consiste en dos jóvenes que apuestan para ver quién es más gallina. Para esto deberán de conducir sus vehículos a extrema velocidad uno contra el otro; el primero en virar el volante perderá y será, por consecuencia, gallina. ¿Existe alguna manera de ganar este juego sin arriesgar la vida? La respuesta es afirmativa, pues el uso de una señal, en este caso el empleo evidente de una amenaza creíble, podría indicar al adversario intenciones irrevocables: uno de los jóvenes podría rápidamente encadenar sus manos al retrovisor momentos antes de estrellarse para demostrar a su adversario que simplemente no virará su volante. El contrincante, al ver la imposibilidad del otro joven de cambiar de dirección, seguramente virará el volante. La estrategia, por supuesto, funciona sólo cuando ambos jugadores no utilizan la misma técnica…

Aunque parezca una estrategia descabellada, las amenazas creíbles han sido utilizadas en innumerables veces a través de la historia. Hernán Cortés, por ejemplo, quemó sus naves para obligar a sus hombres a seguir hacia delante con la conquista. Otro factor importante para cualquier negociador es la reputación, pues no toma más de una negociación para conocer a un contrincante: ¿Es explosivo? ¿Mantiene su palabra? ¿Son sus amenazas creíbles? Mantener una postura constante durante toda negociación es vital para lograr resultados positivos de manera persistente, pues sólo así se podrá alcanzar una reputación clara que sea una amenaza creíble en sí misma. En adición, el control de las emociones es también relevante para cualquier negociador, tanto así, que en ocasiones es preferible que la negociación sea realizada por una persona que no se encuentre involucrada emocionalmente con el objeto a negociar.

Finalmente, es importante cuidar el factor cultural en las negociaciones. No es lo mismo tratar con japoneses, los menos agresivos, que con franceses, considerados los más agresivos. Mientras menos lejana sea la relación lingüística entre las culturas, menos serán los problemas durante las negociaciones: ingleses tratarán mejor con alemanes, españoles mejor con italianos. Al negociar con culturas radicalmente distintas (mexicanos y japoneses) es importante conocer la cultura con la que se trata, al menos los principales detalles relevantes para una negociación —es bien sabido que no entregar tarjetas de presentación es mal visto por los japoneses, mientras que para un mexicano es normal tener cierto tiempo de tolerancia para llegar a una reunión—. Aunque será imposible conocer todas las pequeñas diferencias entre culturas, una pequeña investigación antes de una reunión siempre ayudará a lograr mejores resultados.

Bibliografía

1. Goodwin, Deborah (2005). *The Military and Negotiation: the Role of the Soldier-Diplomat.* New York, NY: Routledge

2. Shell, Richard G. (2006). *Bargaining for advantage.* New York, NY: Penguin Books.

3. Hernandez, William & Graham, John (2008). *Global Negotiation: The New Rules.* Palgrave Macmillan

4. Dixit, Avinash & Nalebuff, Barry. *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life.* New York, NY: W.W. Norton & Co.

5. Business Essentials Harvard (2003). *Harvard Business Essentials Guide to Negotiation.* Boston: Harvard Business School Press.