

Regatear no es negociar

Augusto González Ispizua
Profesor de cursos de negociación

El arte de buscar la satisfacción de intereses contrapuestos

Es frecuente denominar *negociación* a simples estrategias que buscan crear confusión y conseguir beneficios para unos con pérdidas para otros. La negociación es una técnica que comprende un conjunto de partes necesarias para resolver situaciones conflictivas **negociables**. Una actitud escéptica respecto al valor de las maniobras de engaño consigue acuerdos más beneficiosos incluso para los que pretenden solo ganar manipulando emociones.

En octubre de 1962, la presencia de misiles atómicos en suelo cubano marcó el instante más peligroso

de la Guerra Fría. Durante la crisis se intercambiaron declaraciones de los gobiernos de Estados Unidos y de la Unión Soviética. Una de ellas, procedente de Jruchov, decía lo siguiente: «Estamos dispuestos a retirar de Cuba los medios que ustedes consideran ofensivos [...] por su parte, considerando la incomodidad y el nerviosismo del Estado soviético, retirará[n] sus medios análogos en Turquía»¹. ¿Era esto una negociación? No, **era solo una parte**, era el comienzo de una negociación compleja. Poco antes parecía imposible negociar.

El 24 de febrero de 2022 Rusia invadió Ucrania.

A finales de los setenta se empezó a estudiar la negociación como una disciplina integrada en otras ciencias sociales, con metodología concreta y muy diferente al simple e insuficiente regateo



Foto de Sora Shimazaki en Pexels

Algunos políticos de varios países declararon ante los medios que esa guerra debía pararse cuanto antes *negociando*. ¿Acabar con esa situación era **negociable**? **No**; faltaban los componentes indispensables para que existieran negociaciones.

«Todo es negociable». Esta afirmación, muy divulgada porque es fácil de recordar, es falsa. Para que un conflicto de intereses tenga una solución negociada, han de darse condiciones concretas que hagan posible la negociación.

Desde 1960 existió en Colombia el conflicto armado más antiguo de Latinoamérica. Las FARC-EP (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo) mantuvieron con el estado colombiano una lucha armada con grandes daños humanos y materiales para todas las partes. Durante esos terribles años se organizaron secuestros, extorsiones, atentados terroristas, asesinatos, ejércitos paramilitares y además había aumentado el cultivo y tráfico de drogas. Ninguna de las partes se impuso militarmente a la otra. Después de un débil intento negociador, se consultó a la población si estaba de acuerdo en seguir ese camino para parar el conflicto. El resultado fue que no se aceptaba —aunque por pequeña mayoría— tal y como se planteó la consulta. Parecía imposible un enfoque negociador para terminar con el conflicto armado. Ese posible enfoque estaba dificultado por la existencia de diversos intereses contrarios.

Las conversaciones sobre una solución negociada continuaron en La Habana —habían empezado años antes en Oslo— y terminaron el 24 de diciembre de 2016 con un acuerdo complejo pero definitivo que

puso fin a tantos años de durísima lucha armada. El 27 de junio de 2017 los guerrilleros de las FARC entregaron las últimas armas, según lo acordado con el gobierno de Colombia en representación del estado colombiano².

¿Por qué entonces si se podía negociar y pocos años antes no? ¿Qué había cambiado?

Hay muchas situaciones conflictivas que afectan a gran número de personas a la vez y otras muchas y cotidianas que, aunque implican a grupos pequeños, producen graves dificultades para las actividades profesionales e incluso privadas de los seres humanos.

Todos sabemos que las personas somos egoístas, salvo excepciones, y, aunque son evidentes los beneficios de la cooperación en vez de la competición para resolver conflictos, a menudo se utiliza la competición o la fuerza en vez de la negociación cooperativa. Howard Raiffa afirmaba «No somos una sociedad de suma cero, no es verdad que lo que uno gana otro tenga necesariamente que perderlo. El problema es que a menudo actuamos como si ese fuera el caso»³.

Una actitud escéptica respecto a la búsqueda de soluciones que no se conforma con estilos tradicionales —que se han mostrado ineficaces— debe tomarse la molestia de localizar enfoques más útiles para las partes implicadas en conflictos más beneficiosos incluso para los que acostumbran a competir en vez de cooperar.

Aunque la negociación es muy antigua, el estudio y desarrollo de habilidades para mejorar resultados es reciente, la mayoría de los esfuerzos académicos o profesionales estaban enfocados a obtener ventajas

con trucos y mañas que funcionan si la otra parte no tiene experiencia y que no garantizan que se respeten los acuerdos alcanzados de esta forma. A finales de los setenta se empezó a estudiar la negociación como una disciplina integrada en otras ciencias sociales, con metodología concreta y muy diferente al simple e insuficiente regateo.

John Nash, matemático premiado en 1994 con el galardón de Economía, equiparado a los premios Nobel, por su generalización de la Teoría de Juegos, fue muy útil para el análisis de la negociación⁴, así como Thomas C. Schelling, laureado en 2005 con el mismo premio del Banco de Suecia en Ciencias Económicas en memoria de Alfred Nobel, por sus aportaciones sobre la naturaleza y tratamiento de los conflictos, políticos, internacionales o personales⁵.

A menudo se utiliza intuitivamente la locuacidad o solo el regateo en negociaciones complejas y es frecuente medir el éxito del resultado con la «sensación de haber vencido a alguien». Las experiencias con negociaciones «emocionales» pero sin técnica adecuada resultan en que no se ha identificado todo el valor disponible y que los acuerdos no se respetan. Frecuentemente no se utiliza un método eficaz para negociar y a veces ninguna de las partes tiene un método.

Negociar no es una técnica para conseguir que la otra parte haga lo que yo quiero. No es solo la habilidad de persuadir a otros o de manipularlos. No es algo basado en la locuacidad o en el manejo interesado de palabras y trucos. Ante estas intenciones lo óptimo es una actitud escéptica confiando en *razones y evidencias*, no en emociones.

¿Qué es negociar? ¿Cómo negociar?

Negociar es un proceso para encontrar un acuerdo que satisfaga los intereses de las partes mejor que si no negocian.

Es un proceso. Una buena técnica de negociación requiere varias etapas que no se pueden obviar si se desean resultados duraderos y suficientes. Una de las

partes menos atendidas es la **preparación**. La preparación incluye no solo lo que se dirá durante la negociación y cómo persuadir a la otra parte para que ceda a nuestro favor, sino que se debe aprovechar para analizar con precisión nuestros límites y estimar, lo mejor posible, los de la otra parte⁶.

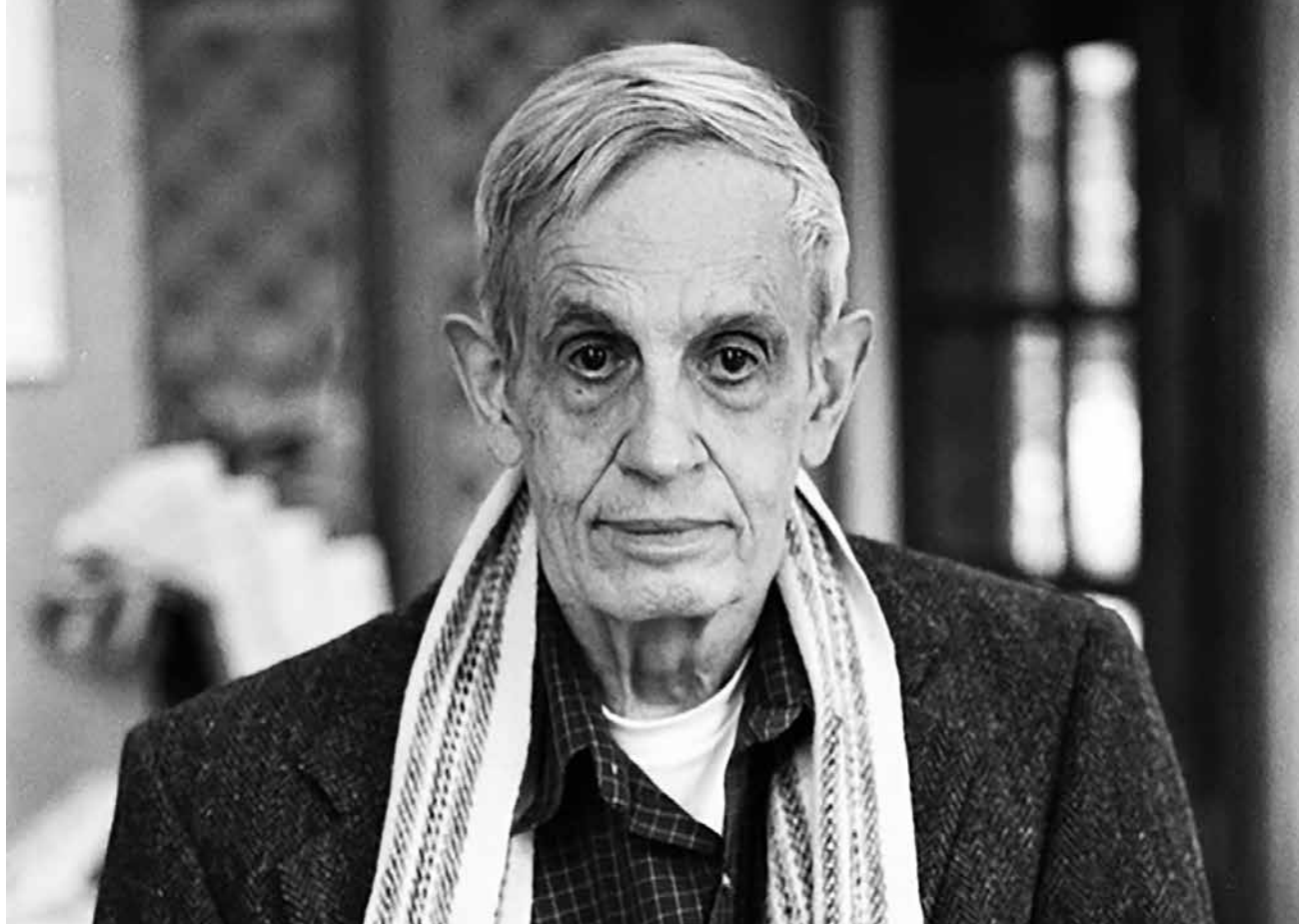
Para encontrar. No es vencer a nadie. Es localizar de forma creativa soluciones para las partes. Se trata de buscar un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Es un juego de análisis e ingenio.

Que satisfaga los intereses de las partes. Porque al hacerlo así se está trabajando a favor de que se respeten los acuerdos que se alcancen. Aunque es evidente que los acuerdos complejos han de ser bien descritos y documentados con los requisitos legales necesarios, la mayor fuerza que hace que los acuerdos negociados se cumplan y perduren es que las partes estén interesadas en cumplirlos por razón de satisfacción de sus intereses, aún más que por razones legales.

Mejor que si no negocian. Las partes están negociando para mejorar su situación, no para admitir un acuerdo que no mejore lo que tienen sin negociar. Este razonamiento, aparentemente trivial, es a menudo no tenido en cuenta por aquellos que se dejan impresionar por trucos basados en amenazas o falso desinterés; si estamos negociando es porque nos necesitamos mutuamente, y no hay negociación si alguna de las partes no puede decir que no. También en esto se tienen mejores resultados por el camino de la razón y de las evidencias, en vez de solo por el de las emociones.

Interdependencia. El origen de este concepto está en el trabajo de Neumann que analiza la toma de decisiones de forma matemáticamente predecible. En su origen el concepto de Teoría de Juegos era de difícil aplicación a la práctica empresarial, pero gracias a las aportaciones de J. Nash y T. Schelling se hizo utilizable en aspectos concretos de decisiones estratégicas —en el sentido de actuaciones planeadas— en el entorno de las negociaciones complejas.

Negociar no es una técnica para conseguir que la otra parte haga lo que yo quiero; es un proceso para encontrar un acuerdo que satisfaga los intereses de las partes mejor que si no negocian



John Forbes Nash, foto de Peter Badge en Wikimedia Commons

Existe *interdependencia* entre varias partes cuando los valores conseguidos dependen de la combinación de las decisiones tomadas. Ninguna parte puede obtener valor por sí sola sin las decisiones de las otras partes. Esta situación (de interdependencia) no está originada por la voluntad de las partes, es un hecho resultado de razones y condiciones externas a los participantes. Si no hay interdependencia, no tiene sentido iniciar una negociación y es importante destacar que, aunque la interdependencia es imprescindible, no es suficiente para negociar. Han de existir otras condiciones necesarias también⁷.

En definitiva, desconfíe de quienes afirman que «todo es negociable» o de aquellos que argumentan que «es la otra parte la que no quiere hacer lo que yo necesito». La negociación es una técnica de búsqueda de satisfacción de intereses contrapuestos, distintos, aparentemente incompatibles, pero que, **si son negociables**, tienen siempre espacio suficiente para resolverse satisfactoriamente para las partes.

Un político experto en negociación nunca pediría a ningún gobierno democrático (legal) que negocie la independencia de una parte del territorio, si eso no está en el poder de decisión de cualquier gobierno, por razones concretadas en las leyes y la Constitución del país. Las ideologías de cualquier carácter son opuestas a la razón y a las evidencias. Negociar es una técnica, nunca una imposición de fuerzas para que los acuerdos perduren.

Solo se puede abordar la resolución de un conflicto con negociación cuando las partes tienen el poder de decidir, todas las partes saben lo que es negociar y por

lo tanto el resultado final no será vencer sino encontrar satisfacción suficiente de intereses de todos.

¿Es complicado? No. Es que todo lo que merece la pena requiere un esfuerzo.

Notas:

1. Serhii Plokyh. *Locura nuclear*. Ed. Turner. 2022.
2. Aquella negociación no incluyó a otra guerrilla activa en Colombia: el ELN (Ejército de Liberación Nacional). Desde el año 2022 se conocen ciertos intentos de las partes para iniciar una posible negociación de paz. Es importante destacar que no todos los detalles del conflicto han podido ser resueltos pero la parte más intensa de la guerra interna si se paró definitivamente.
3. Raiffa, Howard. *El arte y la ciencia de la Negociación*. Fondo de Cultura Económica. 1991.
4. Nasar, Sylvia. *Una mente prodigiosa*. Debolsillo. 2012. Con amplia biografía que incluye descripción de sus teorías
5. Thomas C. Schelling. *The Strategy of Conflict*. Harvard Univ. Press. 1981.
6. Uno de los puntos que un buen análisis inicial debe aclarar es si las partes tienen poder real de decisión sobre lo que se negocia. Un ejemplo es exigir a un gobierno que negocie algo que no es constitucional en su país y por tanto no puede decidir negociar en ningún caso.
7. Schelling identifica tres situaciones de interdependencia: a) Puro conflicto, b) Cooperación y c) Mixta. En situaciones b) y c) es posible cooperar y negociar; en la a) no es posible.