

NEGOCIACIÓN EN REPRESENTACIÓN DE OTROS: RETOS E IMPOSIBILIDADES DE LA DIFÍCIL NEUTRALIDAD

Joan PLANS ESPERABÉ

Formador, conferenciante y escritor

SUMARIO:

1. Puntos de partida
 - 1.1. Definición, interdependencia y poder
 - 1.2. Intereses y mandato
 - 1.3. Crear o reclamar valor y MAAN
 - 1.4. Personalidad de los negociadores
2. La representación de “Otros”
 - 2.1. Uno sólo o un equipo: Equipo
 - 2.2. Uno sólo o un equipo: Sólo
3. Conclusiones

1. PUNTOS DE PARTIDA

Este artículo que está usted empezando a leer pretende aportar una reflexión desde diferentes puntos de vista a la siguiente cuestión: ¿puede una persona ser un vehículo neutral de los intereses de un colectivo o la inevitable subjetividad humana y los propios intereses del sujeto y otros factores inherentes a la negociación se interpondrán y modificarán la interpretación que uno haga de esos intereses?

Para llegar a una conclusión lo mejor es primero nos hagamos una serie de preguntas.

Nos pasamos la vida negociando. A lo mejor no somos conscientes de ello, pero es así. Recuerda la última vez que ha ido al cine con un grupo de gente ¿Quería todo el mundo ver la misma película? y en su casa ¿Qué canal de televisión se sintoniza? En la mayoría de las negociaciones que afrontamos sólo nos representamos a nosotros mismos, pero ¿qué ocurre cuando negociamos en nombre de otros? ¿nuestros intereses propios se cruzan con los de nuestros representados o somos capaces de aislar estos factores? ¿el funcionario que negocia en nombre de una institución es perfectamente neutral o sus intereses personales se pueden cruzar en su camino? ¿el político que negocia una moción piensa sólo en el bien común del pueblo al que representa o también tiene en cuenta, y puede que, de manera prioritaria, los intereses de su partido y los suyos propios? ¿la dilatación del proceso de negociación en el tiempo puede hacer que la propia subjetividad modifique la percepción de objetivos que refleja el mandato

dado por el colectivo que representamos? Estas y otras cuestiones son las que intentaremos responder en este artículo, pero antes de empezar a responder estas preguntas hemos de centrar algunas definiciones comunes y establecer algunas premisas previas.

1.1. Definición, interdependencia y poder

Para empezar, una definición de negociación comúnmente aceptada:

"Confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y de reducir las diferencias para lograr una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado".

Es decir, en la negociación dos o más partes interdependientes intentan llegar a un acuerdo beneficioso para ambos y que les permita solucionar el conflicto que les enfrenta. Desde esta perspectiva se habla de protagonistas, pero no se hace ninguna referencia a que ocurre si estos protagonistas no negocian para sí sino en nombre de otros.

Siguiendo con las premisas tenemos otro aspecto importantísimo de la negociación: las relaciones de *poder*. El poder lo podemos definir como la influencia que ejerce una persona sobre otra. Es decir, la capacidad que tiene A para hacer que B actúe de una manera determinada aún en contra de su voluntad.

En la situación de negociación las partes tienen distintos grados de poder, nunca un poder absoluto sobre la otra parte. Si lo que existe es un poder absoluto de una de las partes la relación que se dé no será negociación sino otra cosa (clemencia, caridad, etc.). Cuando nos hallemos en una situación en que una de las partes tiene un poder abrumador sobre la otra (la negociación entre un prisionero de un campo de concentración y un guardia de ese mismo campo, por ejemplo) hablaremos de una negociación extremadamente desequilibrada.

El poder ejercido por A depende de la *dependencia* de B respecto a A. Es aquí donde entra otro aspecto de suma importancia: la dependencia. La dependencia consiste en necesitar de unos recursos que no tenemos pero que podemos conseguir a través de otra persona. Así estableceremos una relación de dependencia con otra persona que a su vez tendrá poder sobre nosotros. Dicho de otro modo: el poder de cada parte vendrá determinado por las pérdidas que a cada uno le supone no llegar a un acuerdo con la otra parte y los costes que suponen a cada uno aceptar las peticiones y condiciones que la otra parte trata de imponer. Es esta operación la que va a determinar la consecución o no de un acuerdo. En el momento en que el costo que supone aceptar la propuesta del otro sea superior al precio de la ruptura de la negociación, se impondrá esta segunda opción dejando inutilizado el poder de la otra parte.

Por ahora tenemos una definición y un par de conceptos referidos a la interdependencia y al poder, ahora toca hablar de intereses y mandato.

1.2. Intereses y mandato

Los intereses son las preocupaciones, las necesidades, los temores y los deseos que subyacen y motivan las distintas posiciones de las partes enfrentadas. En la negociación debemos integrar estos intereses en el proceso e intentar, en la medida de lo posible, satisfacerlos. A veces es muy difícil diferenciar entre los intereses de las partes y las posiciones que estas mantienen, intentaré explicarlo con un ejemplo extraído de Fischer y Ury, estos autores explicaban en sus cursos un magnífico ejemplo de la diferencia entre intereses y posiciones. En él relataban cómo en las negociaciones sobre la limitación de armas estratégicas entre la Unión Soviética y los Estados Unidos, el equipo americano estaba empeñado en mantener una postura: permitir a cada bando un mínimo de seis inspecciones anuales de las bases de misiles. Los soviéticos insistían en un máximo de tres. Durante semanas, las negociaciones quedaron en un punto muerto debido a unas cifras inamovibles: tres y seis.

El problema estaba en que nadie había analizado en profundidad las necesidades e intereses subyacentes en las posturas adoptadas. Ambas partes se habían puesto a la defensiva y se aferraban a sus respectivas posturas. Alguien tuvo que preguntar: ¿Qué es una inspección? ¿Una persona que recorre la base de misiles durante un día, o un equipo de ocho personas que se quedan ahí una semana? Aparentemente, a EE. UU. le preocupaba la frecuencia y exhaustividad de las inspecciones; la URSS estaba ansiosa por el nivel de interferencia que pudieran alcanzar. Después de reflexionar sobre el tema, resultó evidente que el problema principal no era el número de inspecciones.

Los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación radica no en posiciones conflictivas, sino en los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de cada parte. Por ejemplo, ante la compraventa de una casa, las partes pueden decir:

"no estamos de acuerdo, él quiere 245.000 euros por la casa. Yo no pagaré un céntimo más de 225.000 euros"

Pero a un nivel más básico el problema es:

"Él necesita el efectivo; yo quiero tranquilidad y silencio." O "él necesita al menos 245.000 para arreglarse con su exesposa. Yo le dije a mi familia que no pagaría más de 225.000 euros por la casa".

Ese tipo de preocupaciones y deseos son intereses. Los intereses motivan a la gente; ellos son los motores detrás del alboroto de las posiciones. Su posición es algo sobre lo que usted ha decidido. Sus intereses son lo que le ha llevado a decidir.

Recordemos: detrás de posiciones opuestas se encuentran intereses conflictivos, pero en la mayoría de ocasiones también los hay compartidos y compatibles.

El beneficio de mirar tras las posiciones en busca de intereses es claro. El cómo hacerlo no es tan claro. Una posición muy probablemente será concreta y explícita; el

interés subyacente puede no expresarse, ser intangible y quizá inconsistente. ¿Cómo puede hacerse para entender los intereses que intervienen en una negociación?

Primero recuerde que el identificar los intereses de ellos será al menos tan importante como el identificar los suyos propios. Después pregunte.

- Pregunte "¿Por qué?".
- Pregúntese "¿Por qué no?" Piense acerca de sus alternativas.

Comprenda que cada parte tiene intereses múltiples. Y recuerde que los intereses más poderosos son las necesidades humanas:

- Seguridad.
- Bienestar económico.
- Sentimientos de pertenencia.
- Reconocimiento.
- Control sobre su propia vida.

Si usted quiere que la otra parte tome sus intereses en cuenta, explíquelo cuáles son estos intereses. Un miembro de un grupo de ciudadanos preocupado acerca de un proyecto de construcción en la vecindad debe hablar explícitamente acerca de asuntos tales como la seguridad de los niños y asegurar un sueño tranquilo durante las noches. Un autor que quiera regalar muchos de sus libros debe discutir el asunto con su editor. El editor tiene un interés compartido en promoción y estará dispuesto a dar al autor un precio reducido.

Cuando negociamos en nuestro propio nombre nuestro mandato nos los ponemos nosotros mismos, nuestro mandato determina que podemos ofrecer, que podemos ceder, donde está nuestro punto límite y de cuánto tiempo nos damos para una negociación determinada. Cuando negociamos en nombre de otros este mandato nos viene dado o bien lo hemos de negociar previamente con los "nuestros". De hecho, es muy diferente el mandato con el que uno negocia en función del poder dentro del colectivo que uno representa, para ejemplificarlo pongamos dos casos extremos.

En un caso el negociador o negociadora tiene un gran poder dentro del colectivo que representa, sus decisiones son respetadas y en última instancia si se produce un desacuerdo el criterio que prevalecerá será el suyo. Cuando esta persona negocie podrá flexibilizar el mandato pactado con los suyos ya que tiene un gran ascendente sobre ellos, su mandato se convierte en una orientación con un abanico de posibilidades importante. En otro caso la persona encargada de la negociación es uno más del colectivo al que se ha designado como negociador por sus capacidades de comunicación o por otro motivo, en este caso la persona negocia bajo un mandato muy estricto y las posibilidades de flexibilidad están coartadas por el mandato que se le ha asignado, si se da la circunstancia de un posible acuerdo que se escapa de su mandato, está persona, aunque vea la lógica del mismo y su idoneidad después de vaya a saber usted cuantas horas negociando está completamente atado por el mandato dado y no podrá llegar a un acuerdo aun en la circunstancia de que sea un pacto razonable. Es más, en algunas

ocasiones seguir representando los intereses del colectivo va en detrimento de las propias necesidades del representante, pero este punto mejor lo tratamos más adelante.

1.3. Crear o reclamar valor y MAAN

Tenemos ya casi todas las piezas en el tablero, sólo nos quedan dos elementos para tener las piezas iniciales del puzzle y estos son el dilema del negociador: crear o reclamar valor y el concepto de MAAN.

Partiremos de una asunción y es que en la negociación hay grados de cooperación y competencia, intereses comunes y en conflicto. Los elementos competitivos y cooperativos están muy entrelazados, si actuamos cooperativamente creamos valor, y si lo hacemos competitivamente es para obtener una ventaja individual y reclamar valor.

Vamos pues a aclarar términos, decimos que creamos valor cuando realizamos movimientos cooperativos, cuando somos inventivos, comunicamos, compartimos, sondeamos opiniones e intereses. Ligándolo con lo anterior esto sería cuando estamos ante una negociación integrativa, en la que el cierre de la negociación significa una ganancia conjunta. En este tipo de negociaciones, lo importante son los intereses comunes de ambas partes. Por el contrario, reclamamos valor cuando optamos por la negociación competitiva, cuando uno se centra en conseguir los propios objetivos, sin preocuparse por los beneficios que saque el otro interlocutor, cuando vamos a ganar independientemente de que el otro pierda, exagerando concesiones, ocultando información, minimizando los beneficios de las concesiones del otro. Esto llevará a la negociación distributiva ganar-perder. Así es como la mayoría de las personas conciben la negociación, pero es un estilo que en asuntos públicos no suele llevar a resultados globales positivos, ganar a costa del otro la mayoría de las veces no es productivo en términos colectivos.

La diferencia de intereses entre los negociadores es lo que nos aporta muchas veces la posibilidad de crear una ganancia conjunta, ya que cada parte está ofreciendo algo que tiene menos coste para esa parte que valor para la otra y viceversa. Ya que las ganancias conjuntas se derivan de estas diferencias, lo que debemos hacer es descubrirlas y ensamblarla: Imaginemos un vegetariano con un filete de ternera que negocia con un carnívoro que tiene una ensalada, la diferencia de gustos y el hecho de que los dos conozcan sus diferencias es lo que facilita la negociación.

Podemos decir que reclamar valor nos lleva a ganar-perder, cuando reclamamos valor nos enfrentamos a la negociación como una lucha, en la que debemos regatear y disfrazar y ocultar información. Consiste en hacerle ver a la otra persona que ella necesita lo que tú tienes mucho más de lo que tú necesitas lo que el otro tiene. Es un enfoque de enfrentamiento.

Para reclamar valor en una negociación distributiva cada uno intenta influir las percepciones del otro sobre las posibilidades de negociación. Se puede aparentar que tienes un oferta más alta y mejor de la real. Puedes mentir indicando que hay nuevas

ofertas, el comprador puede señalar los posibles inconvenientes del producto... de esta manera se van moviendo las zonas de distribución de la negociación en beneficio propio.

A veces para reclamar valor también se utilizan las críticas y amenazas. Todas estas tácticas llevan consigo el deformar la información y el riesgo de que los negociadores acaben siendo hostiles, amenacen y entren en conflicto.

Cada negociador debe conseguir resultados mejores a la alternativa del no-acuerdo, lo que llamaremos MAAN. Si un negociador no llega al acuerdo y se queda con otras alternativas, lo que estas le aportan es lo que llamaremos, Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado o MAAN.

Por tanto, no hemos de aceptar ninguna alternativa que lo que nos aporte sea menos que lo que nos proporciona el no-acuerdo (nuestro MAAN).

Normalmente nosotros no conocemos las alternativas no-acuerdo del contrincante. Pongamos un ejemplo muy simple, imagínese que quiere comprar una cadena musical de segunda mano que Juanjo, un compañero de trabajo, tiene en venta desde hace unos días. Él pide 118 euros, usted sabe que Laura también está interesada pero no sabe que sólo ofrece 75 euros. Juanjo, se ha enterado de que ayer usted contactó con una persona que vende una cadena con prestaciones similares, lo que Juanjo no sabe es que solo está dispuesto a pagar 105 euros, que es lo que le piden por esta segunda cadena.

En este caso la zona de negociación va desde el MAAN del vendedor hasta el MAAN del comprador. El rango por tanto es de 75 euros a 105 euros. 75 euros es el MAAN de Juanjo, es la alternativa de Juanjo si no llega a negociar con usted. Los 105 euros. es lo que usted acabará pagando por la otra cadena si no puede cerrar la negociación con Juanjo.

Reclamar y crear valor forman parte de la negociación, el carácter de la mayoría de las tácticas de reclamar es opuesto al de crear, si optas por reclamar por tanto tienes más posibilidades de perder las ganancias conjuntas. Pero si solo optas por crear valor puede que tu adversario saque mucho más provecho que tú. Ambos procesos están presentes en una negociación, reclamar y crear valor están sujetos a la negociación, son movimientos que se van combinando.

Al reclamar valor exageramos el valor de la concesión y minimizamos el beneficio de las ofertas de los demás. En estas situaciones acostumbramos a presentar una imagen distorsionada de lo que realmente estamos valorando y es por ello por lo que resulta difícil llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos. Cuando escondemos parte de la verdad, en busca del propio beneficio, esto nos lleva a una situación tensa y de conflicto que nos impide entender las necesidades de los otros.

Cuando negociamos en nombre de otros y no tenemos otra cosa que nuestro mandato la decisión de inclinarse por estrategias de creación de valor o de reclamación de valor y el mix que podamos hacer seguramente estarán en nuestra mano, o sea, aunque el mandato que se nos haya dado sea de un rango muy estrecho y limitado el

proceso de acceso a ese resultado seguramente sigue en nuestras manos con la única limitación de no pactar nada que este por debajo de nuestro MAAN.

Aun así y dependiendo de las circunstancias, en las negociaciones, a veces, tendremos razones para mostrarnos abiertos y cooperativos y otras para hacer justo lo contrario. La negociación efectiva es por tanto aquella en que se manejan bien las tensiones de crear y reclamar valor.

1.4. Personalidad de los negociadores

Establecidos los conceptos básicos avancemos en nuestro razonamiento. Cuando hablamos de negociación política muchas veces imaginamos dos gobiernos negociando acuerdos comerciales, o partidos llegando a acuerdos de distribución de gobierno y los consideramos como un solo ente negociador olvidando que detrás de esos dos partidos o gobiernos hay como mínimo dos personas que las representan, con su consiguiente mandato y a las que les gusta una determinada música, una determinada comida, que tienen sus propios problemas cotidianos, emociones y puntos de vista particulares y por encima de todo su propia personalidad y sus propios intereses, que a veces pueden diferir de los de sus representados.

Cuando negocias representándote sólo a ti mismo hay un completo solape de los intereses que representas y del negociador, cuando representas a un colectivo, sea un gobierno, un partido político, un organismo público, una asociación o una comunidad de vecinos entramos en un entorno especialmente complicado. Es más, según sea la personalidad de los negociadores las cosas se hacen más complejas.

Si hacemos una simulación con dos potentes ordenadores y los enfrentamos en una negociación para el establecimiento de un presupuesto, todo el proceso se concreta en una serie de operaciones para llegar a un determinado objetivo, predeterminado para cada computadora con antelación.

Si estas computadoras llegan a un acuerdo es que los objetivos numéricos de cada una eran compatibles, no importará de qué marca sea el ordenador, cuanta memoria posea y de si el acuerdo dará más prestigio a una computadora que a otra. Tampoco tendrán en cuenta si continuarán teniendo relaciones en un futuro. A menos, claro está, que se las haya programado de ese modo.

Si estas máquinas no pueden cerrar la operación obtendremos un error en la aplicación y llegaremos a la conclusión que el ordenador A tiene un objetivo incompatible con el ordenador B y de la misma manera tampoco importará de qué marca es el ordenador, cuanta memoria posee y de si el no acuerdo será peor que un mal acuerdo. Lo mismo podemos suponer que sucederá si en lugar de la venta de una finca

se trata de un acuerdo político de otra índole. Los ordenadores carecen de personalidad propia (por ahora...)

Ahora bien, cuando nos referimos a las negociaciones donde intervienen personas, en todas, no importa lo trascendente del acuerdo de que estemos hablando; tanto si negociamos un fin de semana con nuestra familia o el desarme nuclear entre dos potencias mundiales, existe una parte que llamaremos “de persona”.

Consideremos, por ejemplo, la preparación de la negociación. Un antiguo refrán dice: "Prepárese bien... y más de la mitad del trabajo está hecho". Cualquier negociación que nos planteemos que tenga una mínima importancia, es decir, que su resultado no sea trivial, debe considerar que exige una preparación minuciosa.

Cualquier negociador que aspire a obtener buenos resultados debería, desde luego, abstenerse de querer improvisar una negociación de cierta duración, aun en el caso de las circunstancias más propicias. Detrás de un buen proceso de negociación casi siempre se encuentra mucha reflexión y mucho trabajo, y casi nunca ocurrencias caídas del cielo, pero hay ciertas personalidades que son alérgicas a la preparación, especialmente he conocido personas enfocadas a la acción que casi consideraban una cobardía y una pérdida de tiempo el espacio dedicado a la preparación. Si el negociador designado ostenta una personalidad de este tipo puede comprometer absolutamente el resultado de la negociación.

La regla fundamental que rige aquí reza: prepárese, prepárese y prepárese. Esto quizá lleve consigo que se tenga que dedicar mucho más tiempo del que se preveía a las labores de preparación, lo que hace que ciertas personalidades desistan a la mitad, a pesar de que uno puede alcanzar, desde luego, mejores resultados como negociador preparándose tanto en cuanto al contenido como en cuanto a la táctica.

A veces la personalidad centrada en la acción ha aprendido la importancia de la preparación material de la negociación, pero la preparación de una negociación no se acaba cuando uno ha elaborado las partes referidas a los aspectos prácticos. Cuando ya se controla el fondo, es cuando comienza el trabajo de preparación psicológica para no caer en los errores más frecuentes que afectan a los aspectos psicológicos de la negociación. En este punto las diferencias de personalidad marcan absolutamente el enfoque, algunos negociadores no son conscientes que detrás de toda negociación exitosa hay un proceso de preparación elaborado y minucioso. El buen negociador no es aquel que ha tenido suerte sino aquel que sabe buscar y alcanzar lo que se propone.

Una persona preparada actúa ante los acontecimientos, no se limita a afrontarlos, sino que los provoca llevando de esta manera las riendas de la situación y conduciendo los hechos hacia un fin predeterminado. Aquí las diferencias de personalidad marcan profundamente el devenir de la negociación.

Centremos ahora el foco en el dilema de crear valor o reclamar valor. En mi experiencia tras dirigir cientos de seminarios de negociación y analizar decenas de situaciones de negociación en la vida real, el factor principal que determina si estamos ante un reclamador de valor o un creador de valor tiene que ver con la personalidad de

base del negociador y sobre sus creencias sobre las interacciones con otros seres humanos. Así podemos ver a colectivos que la mayoría de las veces son representadas por reclamadores de valor que se enfrentan a otros reclamadores de valor para los que el termino ganar-ganar es un mero eslogan sin ninguna aplicación práctica y, aunque los mandatos de las partes llevaran a una estrategia de creación de valor, la personalidad base, la historia personal y los estilos de negociar de los representantes (tengan mucho o poco ascendente sobre su colectivo) marcaran absolutamente la dinámica de la negociación.

La personalidad también marca otros aspectos, por ejemplo, Dani ERTEL en “Negociación 2000: la colección de conflict Management” resalta la importancia de la empatía: “En las negociaciones de todo tipo, cuanto mayor sea nuestra capacidad para la empatía —cuanto más empeño pongamos en comprender las motivaciones, intereses y limitaciones de la otra parte—, más opciones solemos tener para resolver potencialmente la controversia o el estancamiento”. Así el grado de empatía de un negociador puede marcar, para bien o para mal el proceso de negociación.

2. LA REPRESENTACIÓN DE “OTROS”

2.1. Uno sólo o un equipo: Equipo

Ya hemos establecido que en una negociación en representación de otros hay unos intereses coincidentes con los de la organización que representa, pero también con unos intereses personales, que no debemos olvidar en ninguna fase de la negociación, ni en la preparación, ni en la interrelación, ni tampoco, en la fase de cierre y acuerdo, pero... ¿y si lo que tenemos es un equipo negociador?

Normalmente en las negociaciones importantes cada parte está representada por un grupo de personas. Exploremos cómo podría ser este equipo. Todos sabemos que es difícil tratar con más de dos personas al mismo tiempo, por ello es básico establecer distintas funciones que pueden adoptar los miembros de un grupo.

Por una parte, cuando negociamos individualmente, podemos tomar decisiones sin consultar a otras personas y no nos enfrentamos a divergencias de opinión. La otra cara de la moneda es que no tenemos ningún tipo de apoyo, nos sentimos con más presión y disponemos de menos ideas e información.

Cuando trabajamos en equipo, cada persona debe de tener un papel activo sea cual sea su tarea. Cada miembro del equipo debe participar de una manera inteligente en la función concreta que se le haya asignado. Es muy importante la preparación antes de meternos en plena negociación, el hecho que una de las personas esté mal preparada puede hacer que obre de manera que perjudique al grupo entero. Si a una de las personas no se le encuentra un papel específico no tiene sentido incluirle en el equipo.

Las personas que forman el equipo deben mostrar entusiasmo por participar, esto es imprescindible para que el grupo pueda ir avanzando, ya que debemos tener presente

que a veces las negociaciones pueden llegar a ser muy largas y costosas, y si no contamos con este entusiasmo de principio...

Cuando optamos por la negociación en equipo debemos decidir a priori cuántos miembros incluir en el equipo. Por supuesto que un equipo pequeño y bien preparado es mejor que uno grande y mal preparado. En cualquier caso, el número de personas no es una fuente de poder por sí sola. La negociación efectiva requiere inteligencia, creatividad y cerebro, no fuerza y músculo. La experiencia nos dice, que un grupo pequeño es más eficiente que uno grande pues es más fácil de coordinar y de que todos sus miembros centren todas sus fuerzas en la negociación del momento.

Cuando negociamos es muy importante que en el equipo exista una buena comunicación, y se den los fenómenos de solidaridad y unión. El individualismo de un miembro del equipo en una negociación puede comportar consecuencias desastrosas, recordemos lo que decíamos de la personalidad de los negociadores, cada uno debe mantenerse en su papel y seguir en la línea acordada. Para conseguir esto todos los miembros deben participar en la preparación de la negociación y realizar varias sesiones conjuntas en las que se discutan objetivos, plazos de tiempo, mínimos, alternativas...

Un punto muy importante es la delegación de tareas. Es esencial que a cada participante se le asigne un papel concreto. En principio podemos hablar de tres tareas diferentes que se ejecutan en el transcurso de una negociación:

- Tarea de dirección
- Tarea de síntesis
- Tarea de observación

Tarea de dirección se correspondería con el hecho de llevar las riendas de la negociación, hablar, hacer propuestas, presentar argumentos y réplicas, negativas y acuerdos.

Tarea de síntesis, consiste en resumir términos y propuestas que se han discutido en la mesa de negociaciones. Esta es una tarea muy útil en el transcurso de la negociación. Realizar resúmenes neutrales de los temas tratados nos aporta tanto a nosotros como a la otra parte una idea clara de los puntos expuestos, así como la evolución y situación actual de la negociación.

Tarea de observación, se basa en observar procedimientos, tomar notas, interpretar lo que se ve y oye incluyendo las variables no verbales de la comunicación.

Realmente es difícil hablar, pensar, escribir y observar simultáneamente y si negociamos solos debemos asumir las tres tareas. Es por ello por lo que una de las principales ventajas que nos aporta el trabajo en equipo es poder delegar dichas tareas.

Una vez repartidas podremos hablar del dirigente, el sintetizador y el observador.

El **dirigente**, será la persona que llevará el timón, que liderará. Quien llevará el trato directo, conversará, hará propuestas, tratará las concesiones y solicitará las suspensiones. La persona que asuma esta tarea debe tener buenos dotes de

comunicación, ser creativo, rápido en sus respuestas, ser cordial y atento, y dar una imagen de confianza y seguridad en sí mismo.

Normalmente diremos que en este dirigente está depositado el mandato de la organización y la persona que más influenciada está por los condicionantes que estamos tratando en este artículo.

El **sintetizador** , resume generalidades, aclara cosas que se han comentado en la mesa, responde a determinadas cuestiones específicas y ayuda al líder si surge algún problema.

El sintetizador puede ayudar a reencaminar una conversación si el dirigente ha perdido el hilo, puede hacer preguntas haciendo tiempo para que el dirigente pueda buscar una respuesta a una cuestión expuesta, llama la atención sobre detalles que se han pasado por alto y que pueden ser beneficiosos para el transcurso de la negociación.

El **observador** , observa procedimientos, escucha y registra, capta matices y sutilezas. De todo lo que tome nota y observe durante el transcurso de la negociación debe informar a los otros miembros del grupo durante reuniones de equipo o descansos.

Las tres tareas están cargadas de dificultades y requieren ciertas habilidades para las que los miembros deban prepararse. Está claro que las dificultades son crecientes si todo ha de asumirlo una persona.

La negociación por parte de un equipo difumina las dificultades que entraña la representación individual ya que ante divergencias sobre el mandato el equipo actúa como amortiguador entre lo que ha decidido la organización y lo que, en ese momento, el dirigente de la negociación pueda pensar.

2.2. Uno sólo o un equipo: Sólo

Centrémonos en el caso en que una sola persona asumirá el mandato de su organización en solitario, veamos cómo podemos desarrollar esta idea.

Un primer caso podría ser cuando la persona negocia en representación de un colectivo, sea una gran organización, una nación o un estado. Lo normal es que parte de sus representados tengan ideas diferentes a las tuyas, lo que puede hacer que el mandato con el que va a negociar (el mandato incluye los límites del poder de negociación) pueda ser más difícil de negociar que la propia negociación con la otra parte. Es fácil negociar cuando el mandato que recibes de los tuyos es como un cordón umbilical, nutritivo y flexible, es decir, tu conexión con tus representados te da un amplio abanico de posibilidades de acuerdo y la suficiente flexibilidad para llegar acuerdos. En otros casos el mandato que recibes es como un palo de escoba, rígido e inflexible y mejor no imaginar donde se realiza la conexión. En estas situaciones estamos ante un escenario que no puede terminar bien, la dinámica propia de las negociaciones puede superar el mandato de las partes y poner al negociador en una situación imposible. Hay casos en que la negociación difícil e importante no es con la otra parte sino con tus representados

y es en esa negociación del mandato donde te la juegas. La historia nos dice que cuando se negocia un conflicto que arrastra tras de sí un compendio de sangre, muerte y destrucción los negociadores tienen ante sí una negociación, que aun en caso de ser un éxito, seguramente para ellos conllevará una parte importante de fracaso, de hecho, según sea el resultado de las negociaciones los más radicales de cada parte jamás perdonaran a las personas responsables del acuerdo. Históricamente sólo hay que recordar quien acabo con Sadat, o con Michael Collins, o con Isaac Rabin... en todos los casos fueron los más extremistas de los “suyos” los que los asesinaron por considerarlos unos traidores a la causa. El objetivo de este artículo no es alimentar el cinismo, pero para el que suscribe está claro que en ciertas partes del mundo si firmas un acuerdo de paz con tus enemigos es mejor hacerlo a una edad avanzada. En otras partes lo que sucede es que después de la firma tu carrera política está acabada, tus representados más convencidos no te perdonaran nunca el que tu hayas “cedido”. Además, en estos casos el acuerdo sólo es factible si el que negocia tiene, en ese momento concreto, un gran ascendente sobre el colectivo que representa, sólo líderes muy potentes pueden concretar acuerdos difíciles, aquí sí que sí los que se sientan a la mesa de negociaciones no son simples representantes de un mandato, ya que la misma naturaleza de la cuestión exige que el que negocie lleve consigo un grado de representación potente de los suyos. Para poner un ejemplo hagamos política-ficción, imaginemos que Nelson Mandela no hubiera sobrevivido a su cautiverio y las negociaciones en Sudáfrica hubieran tenido otro representante, no es descabellado imaginar que alguien con mucho menos ascendente sobre los suyos que Mandela hubiera llevado a otro resultado de las negociaciones. Es más, imaginemos que el nuevo líder estuviera en disputa interna con otros líderes, esta situación le hubiera seguramente llevado a ser más duro que nadie y a una rotura de negociaciones, conflicto violento entre las partes, etc.

Dicho de otro modo, cuando los intereses que representas y los tuyos propios no están bien alineados y por ejemplo la defensa de tu mandato te lleva a perjudicar de alguna forma tus propios intereses personales estamos ante una disyuntiva peligrosa que muchas veces, tengo la impresión, se resuelve anteponiendo los intereses propios a los de los representados. Sigamos con casos hipotéticos, imaginemos un sindicalista que tiene la oportunidad de firmar un buen acuerdo para sus representados, pero que en su caso concreto no le supone un beneficio, o un abogado que ha indexado sus honorarios a un porcentaje del montante que se consiga y que aun teniendo un buen acuerdo para sus representados encima la mesas alarga las negociaciones con la esperanza de conseguir una suma mayor para que sus honorarios sean más substanciosos. O en el de un político que aun viendo posibles caminos de solución no los va a coger porque todos acaban para él en el fracaso personal e incluso en el fracaso de su partido, volviendo al caso de Mandela, este sólo pudo existir porque en el otro lado hubo un de Klerk, por eso fue justo darles el Premio Nobel a los dos, Mandela será admirado y recordado, de Klerk fue considerado un traidor por una parte importante de sus antiguos compañeros. Su sentido de estado no representaba los intereses de su propio partido.

Si centramos este dilema en casos de políticos de Estado, la tensión de los intereses del colectivo con los del negociador crea una interesante paleta de posibles

resultados. En algunos casos al político le sale el estadista que lleva escondido, en otros se mantiene el “estadista”. A veces el MAAN de los representados no tiene nada que ver con el del propio negociador, un resultado de ruptura puede ser fatal para los representados pero beneficioso para el negociador que acumula unos méritos de negociador “duro” que le pueden reportar réditos personales más adelante.

3. CONCLUSIONES

Negociar en nombre de otros siempre conlleva una tensión entre los propios intereses, personalidad y estilo con los que establece el mandato de la organización representada. En los casos en que el negociador tenga un gran ascendente en su organización se suele resolver el dilema flexibilizando el mandato y adaptándolo a la idiosincrasia del propio negociador. En los casos en que este ascendente sea limitado, el estilo y personalidad del negociador sigue pesando mucho en el desarrollo de la negociación. Cuando la representación la lleva un equipo de negociadores la representatividad de los intereses de la organización suele estar mejor representada. En ocasiones la tensión se resuelve beneficiando los intereses del propio negociador por encima de la organización.

Estas reflexiones son solo un inicio del análisis global necesario. Quedan para futuras elaboraciones aspectos como las ventajas y limitaciones que te da quitarte opciones, la absoluta necesidad de privacidad de los primeros contactos en determinadas negociaciones, ya en muchos casos la transparencia de los primeros contactos hace imposible el avance, el flujo de informaciones a las partes representadas, el uso del tiempo y como utilizarlo para modular el mandato y por encima de estas cuestiones si el propio negociador es consciente o no del dilema que le atañe.

4. BIBLIOGRAFÍA

FISHER, URY, PATTON. “Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder” / editor. 2 ed. México: CECSA, 1994. 182p.

ERTEL, Danny. “Negociación 2000: la colección de conflict Management”. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1996. 376p.