

Abril 23, 2002

RACIONALIZANDO EL ARTE DE LA NEGOCIACION

Por Agustín Saavedra Weise

La negociación está presente en todas las acciones personales. Los niños negocian entre sí sus juguetes y pasatiempos. Los adultos negociamos permanentemente, muchas veces sin darnos cuenta. Cuando regateamos con un vendedor, cuando aspiramos a obtener ciertas cosas, al intentar convencer a fulano o mengano de nuestros puntos de vista y en muchísimas otras ocasiones, estamos –consciente o inconscientemente– negociando.

La gente tiende a pensar cuando se habla de "*negociación*", que se trata solamente de procesos serios ligados a fusiones de grandes empresas, gestiones gubernamentales o asuntos internacionales vinculados con la diplomacia y la solución de conflictos. Ello es cierto evidentemente, pero no lo es menos el hecho de que negociar es un arte cotidiano, arte que realizamos sin percibirlo directamente. Lo interesante hoy en día, es el surgimiento de técnicas que racionalizan el proceso negociador y que por ser tan sencillas, son válidas lo mismo para regatear con la "*casera*" en el mercado que para estrategias y diplomáticos.

Se podría definir a la negociación como un proceso de ajuste entre las partes, donde ellas van expresando sus posiciones hasta llegar al punto convergente de entendimiento que produce el acuerdo. Lo interesante de los nuevos docentes de la negociación es que ubican al proceso en términos simples y claros, inclusive con reglas flexibles que permiten racionalizar la secuencia.

Entre los pioneros de la sistematización de pautas negociadoras, resalta el norteamericano William Ury, fundador del Programa de Negociación de la Universidad de Harvard y autor de varios textos sobre el tema.. El propio Ury detalla algunas de sus lecciones para negociar con éxito, para cerrar tratos que sean mutuamente beneficiosos.

Al preguntarle si un país subdesarrollado puede negociar con una potencia en igualdad de condiciones, Ury responde textualmente: *"yo creo que sí. El poder de la negociación no proviene necesariamente de quién es el más fuerte. El poder es la habilidad que uno tiene de satisfacer sus intereses. El poder viene, primero, de saber cuál es su interés. El poder también viene de la creatividad para entender el punto de vista del otro y buscar soluciones que reúnan las necesidades de ambas partes. Tercero, el poder viene de tener una buena*

alternativa. Hay muchas formas en que un país menos poderoso puede negociar mejor que otro que es rico y tiene poder".

Interesante, en verdad, el razonamiento del experto estadounidense y puede ser aplicable a muchos contextos. En resumen, Ury cree que las claves del éxito son: a) identificar cuál es el interés primario del negociador; b) entender el punto de vista del otro; c) buscar soluciones que procuren la convergencia de las necesidades de ambas partes; d) tener siempre una buena salida alternativa. Esto último lo creemos vital. No es posible pretender el éxito en una negociación partiendo de esquemas de suma cero donde todo se gana o todo se pierde. La vida real es mucho más compleja; el tener alternativas significa no cerrarse y procurar caminos de equilibrio, senderos que convengan a la parte contraria de la mutua conveniencia de cerrar el proceso negociador con ganancias y pérdidas que se consoliden en aspectos positivos para ambos. Lo contrario no es negociación. Sería –según de que lado se esté– un simple "*diktat*" o rendición y allí, al no haber acuerdo, no hay negociación posible, no tuvo lugar el proceso de ajuste entre partes.

En nuestro país, donde no siempre nos hemos caracterizado por óptimos resultados finales en las negociaciones o por tener buenos negociadores, es interesante reflexionar sobre estos puntos de vista. En la diplomacia, en el crucial problema de nuestro enclaustramiento, en propuestas de ciudadanos bolivianos para ocupar puestos importantes en organismos internacionales y en muchísimos otros aspectos, históricamente Bolivia ha tenido serias falencias negociadoras, inclusive más allá de la brillantez o mediocridad de los actores del proceso. Quizá un repaso de las lecciones del perito norteamericano en mediación y entendimiento, nos venga bien a todos.

* * * *