

Unidad 6. NECESIDADES Y RECURSOS

OBJETIVOS

El estudiante identificará los tipos de necesidades, alternativas y recursos con la finalidad de ser utilizados en el proceso de la Negociación

6.1. Necesidades e Intereses Estratégicos

El tema central en una negociación no es la búsqueda de una supuesta realidad objetiva, **sino más bien la comprensión a fondo de las experiencias y las interpretaciones de éstas que han tenido y tienen los negociadores.**

En ocasiones, es difícil explorar los intereses de la contraparte porque ésta se muestra reacia a manifestarlos explícitamente. Generalmente esto ocurre por desconfianza hacia el otro negociador, pues se piensa que el mostrar nuestros intereses facilita ataques o el uso de "artimañas sucias" de la contraparte.

Vale la pena resaltar un hecho aún más singular: **Con frecuencia los negociadores no identifican nunca en el proceso de negociación los intereses de la contraparte no porque ésta no desee manifestarlos, sino porque el propio negociador carece de habilidades para explorarlos.**

Este fenómeno es sumamente común en los procesos de resolución de controversias, y constituye uno de los principales problemas de muchísimos negociadores. Sin embargo, una gran cantidad de negociadores no son conscientes de este mal que en ocasiones los aqueja; de hecho, con gran frecuencia lo niegan. Múltiples equipos de negociación han sido filmados desarrollando casos de negociación.

Con posterioridad, cuando el equipo observa con detenimiento la filmación de la negociación, es muy usual que ellos mismos descubran que en múltiples ocasiones desperdiciaron oportunidades clarísimas que les hubieran permitido explorar tempranamente en la negociación **los intereses y necesidades de la contraparte.**

¿Por qué nos es a veces tan difícil explorar los intereses y necesidades de los otros negociadores? Existen múltiples respuestas, que pueden resultar válidas en diversas ocasiones:

- No somos conscientes de que explorar los intereses y necesidades de la contraparte resulta valioso para nosotros como negociadores.
- No somos sensibles a las oportunidades que la contraparte nos brinda para explorar sus intereses.
- Creemos que la negociación es una actividad en la cual el que más habla es el que mejores resultados obtiene.
- Pensamos que lo más importante en negociación es que nuestra contraparte

- entienda nuestras preocupaciones y se comprometa a tratar de satisfacerlas.
- Somos torpes indagando los intereses de la contraparte.

Podrían citarse otras razones igualmente. Sin embargo, las anteriores constituyen una buena muestra del por qué a veces no exploramos los intereses de la contraparte. Se analizará brevemente cada una de ellas.

a) **No Somos Conscientes de que explorar los intereses y necesidades de la contraparte resulta valioso para nosotros como negociadores.**

Algunas personas consideran que explorar los intereses de la contraparte nos debilita como negociadores, pues podemos llegar a compartir sus motivaciones y abandonar la defensa de nuestros intereses. Este supuesto no es compartido en nuestro planteamiento. En primer lugar porque explorar no implica compartir, Implica comprender. Y comprender es fundamental aún para aquellos que se enfrentan a un enemigo peligroso. Por ejemplo, en un partido de fútbol frente a un adversario difícil, el buen entrenador investiga con anterioridad al partido las fortalezas y debilidades del contrario, su estilo de juego, etc. Durante el partido, el buen entrenador analiza al equipo contrario, en otras palabras, se esfuerza por comprender su conducta. Lo mismo hacen los grandes generales en el campo de batalla. Uno de los textos más antiguos e influyentes entre los grandes estrategias militares de los dos últimos milenios es el denominado "El Arte de la Guerra". Fue compilado hace más de dos mil años por un misterioso filósofo de la guerra, y es quizás hoy en día el texto de estrategia más prestigioso e influyente en el mundo.

En Japón, por ejemplo, los estudiosos contemporáneos de "El Arte de la Guerra" han aplicado sus estrategias y recomendaciones en el mundo de los negocios y la política.

El General Norman Schwarzkopf lo usó como uno de sus libros de cabecera al planear la estrategia que condujo a los norteamericanos y sus aliados a ganar la Guerra del Golfo Pérsico.

"El Arte de la Guerra" ofrece recomendaciones al estratega, siempre dentro de la noción de que ganar sin luchar es la mejor habilidad del gran estratega.

He aquí algunas de estas recomendaciones, que resultan también muy interesantes dentro del contexto de la negociación:

"Estúdielos para descubrir sus planes, sus aciertos y sus errores. Incítelos a la acción para descubrir los modelos de sus movimientos y esperas." (Anónimo, 1988, p. 109-110)"Pruébelos para descubrir donde son fuertes y auto-suficientes y dónde están débiles o muestran fallas". (Anónimo, 1988, p. 111)"

"Una fuerza militar no tiene una formación constante, así como el agua no tiene una dimensión estable: la habilidad para obtener la victoria, cambiando y

adaptándose de acuerdo con el oponente, es lo que se denomina genialidad." (Anónimo, 1988, p. 113)

La forma de desarrollar una estrategia victoriosa depende de nuestra habilidad para adaptarnos a la contraparte. Por ende, comprender su conducta, sus debilidades y fortalezas, sus intereses y necesidades, sus gustos, sus recursos, etc. resulta fundamental en el arte de la negociación.

b) **No somos sensibles a las oportunidades que la contraparte nos brinda para explorar sus intereses.**

En ocasiones los negociadores se concentran tanto en promover y defender sus propios argumentos, que no perciben las "invitaciones" de la contraparte a explorar sus intereses.

c) **Creemos que la negociación es una actividad en la cual el que más habla es el que mejores resultados obtiene.**

Curiosamente, en muchas negociaciones ocurre todo lo contrario: Aquel que sabe escuchar con paciencia, es quien mejores resultados obtiene.

Fundamentalmente en las primeras etapas de una negociación es cuando más receptivos a las ideas del otro deberíamos ser. En estas primeras etapas deberíamos escuchar al otro con atención, comprender sus necesidades, intereses y gustos, e inclusive explorar sus más profundas preocupaciones.

"El Arte de la Guerra" recomienda al estratega:

"La conquista militar es un asunto de coordinación, no de contar con una gran masa de combatientes" (Anónimo, 1988, p. 81).

En igual forma, la negociación no es el arte de hablar, sino el de escuchar y planear coherentemente las acciones propias.

d) **Pensamos que lo más importante en negociación es que nuestra contraparte entienda nuestras preocupaciones y se comprometa a tratar de satisfacerlas.** Este es un supuesto ingenuo en muchas ocasiones, sobre todo en aquellas en las cuales la contraparte nos considera sus adversarios.

- ¿Por qué debería el otro preocuparse por satisfacer nuestros intereses?
- ¿Qué tal si nuestra situación no interesa en absoluto a nuestra contraparte?
- ¿Qué tal si nuestra contraparte tiene un oscuro deseo por perjudicarnos?
- ¿Deberíamos entonces planear una estrategia de negociación basada en el supuesto de que obtendremos buenos resultados si convencemos al otro de que se preocupe por nosotros?

Indudablemente, una estrategia de este tipo sería una estrategia muy poco confiable y altamente vulnerable. Resulta mucho mejor una estrategia en la cual el otro opta por una alternativa porque él o ella la consideran conveniente en relación con sus propios intereses, pero que simultáneamente a nosotros

también nos resulta conveniente.

Este punto queda claramente ilustrado con la historia de las naranjas: si la hermana menor encuentra que lo que a su hermana mayor le interesa es un dulce de naranja, inmediatamente le puede proponer que ella se quede con todas las cáscaras, pero que a cambio le entregue todas las diez pulpas.

Es decir, puede concebir y proponer una alternativa que resulta muy buena para su contraparte (por lo que la otra debería aceptarla), pero que simultáneamente es muy buena para ella también.

La concepción de este tipo de alternativas depende en gran medida de la habilidad que podamos desarrollar para poder comprender integralmente a nuestra contraparte, y especialmente, lo relativo a sus intereses y necesidades.

e) Somos torpes indagando los intereses de la contraparte.

Indagar los intereses de la contraparte puede ser visto como un arte del buen negociador.

En negociaciones con una carga emocional muy alta, en las cuales reina la tensión entre las partes, indagar directamente al otro por sus intereses puede generar reacciones muy negativas ("mis intereses son problema mío; ocúpese usted de sus asuntos").

Existen diferentes opciones para explorar los intereses de la contraparte. ¿Cuál de ellas resulta más conveniente?

Depende de la contraparte, y de nuestra relación con ella. Recordemos "El Arte de la Guerra":

"...la habilidad para obtener la victoria, cambiando y adaptándose de acuerdo con el oponente, es lo que se denomina genialidad." Anónimo, 1988, p. 113).

Y en una misma negociación es necesario ser flexible en cuanto a la estrategia que adoptemos para explorar estos intereses:

"por lo tanto la victoria... no se consigue con la repetición constante de lo ya realizado, sino porque se adapta y re-adapta permanentemente. La determinación cambia según sea necesario, re-elaborando las estrategias anteriores hasta obtener la victoria." (Anónimo, 1988, p. 112).

Max Bazerman (1990) ha resaltado cinco tipos genéricos de estrategias para obtener información del otro en una negociación:

- Construir la confianza y compartir información;
- Realizar muchas preguntas;
- Compartir información con el otro (información que no pueda ser usada en su contra, aun cuando sea información de poca importancia);
- Realizar múltiples ofertas simultáneamente, y comparar las respuestas del otro a estas ofertas;

- Buscar acuerdos post-acuerdo.

Antes de efectuar una oferta, un buen negociador debe intentar recopilar la mayor cantidad de información posible sobre su contraparte y sobre la situación en general.

Una buena alternativa es la de solicitar la crítica o la ayuda de la contraparte cuando se está tratando de conseguir información del otro.

Por ejemplo, si se presenta una propuesta y ésta es rechazada de manera tajante por el otro, resulta inapropiado pasar inmediatamente a efectuar una nueva propuesta. Más provechoso es pedirle primero al otro que nos explique el porqué de su rechazo a nuestra propuesta ("ayúdeme a comprender por qué es que le parece tan molesta nuestra propuesta").

Esta constituye una invitación a uno de los tipos de conducta más "irresistibles" en una relación de negociación adversaria: la crítica. Pocos negociadores se resisten a efectuarla. Lo importante es propiciarla pero sabiéndola canalizar.