

**Negociación Creativa.
Algunos objetivos, obstáculos y soluciones**

Francisco Ingouville

“Con los pies en la tierra no puedes cambiarte los pantalones.”

Una manera para subsistir en el desierto es hacer una huerta. Pero el suelo infértil, la sequía y las temperaturas extremas son las condiciones opuestas a las que se requieren para el desarrollo de las verduras. Algo parecido pasa con los conflictos. La solución es la creatividad pero no se da creatividad en climas conflictivos o la que se da está al servicio de la agresión.

Muchos conflictos se solucionarían si las partes, en vez de pelearse y tironear de un recurso escaso, combinaran sus capacidades para generar valor y así tuvieran suficiente para satisfacer los intereses de todos. Y la paradoja, en este caso, es que cuando llamamos conflicto a un problema es porque ya se han dado ciertas características que son las condiciones opuestas a las que requiere el desarrollo de la creatividad. Esas características inhibitorias son el miedo, la desconfianza, la demonización del otro y la falta de comunicación o trabajo en equipo. En un medio de esas condiciones la creatividad sufre y muere como una babosa en una salina.

Los argentinos tenemos cierta ventaja (como complemento de nuestras desventajas) sobre la gente que vive en países previsibles. Estamos acostumbrados a lidiar con lo imprevisto y hemos desarrollado en consecuencia una capacidad creativa interesante. Desde el caos de nuestro tránsito en las calles a las cambiantes reglas de juego, nuestra vida es un constante entrenamiento para la innovación. He dado cursos a diversos grupos en cuatro continentes y lo he constatado.

Sería conveniente aprovechar esa capacidad, pero a la hora de negociar ponemos los pies en la tierra y recurrimos a abogados y contadores cuyas disciplinas son estructuradas y poco propensas al vuelo creativo. Incluso la más creativa de las personas se pone seria y prolija, se engomina y se calza un chaleco de fuerza para sentarse en la mesa de negociaciones.

Objetivos

Es muy conocido el cuento en que dos hermanas pelean por una naranja y la madre decide darle mitad a cada una para luego ver que una de ellas se come los gajos y tira a la basura la cáscara, y la otra se pone a rayar la cáscara porque quiere hacer una torta cuya receta exige piel de naranja rayada. Roger Fisher lo usa en su famoso libro *Getting to Yes* (Si, de acuerdo!) para diferenciar posiciones de intereses y demostrar qué fácil es caer en el error de negociar las posiciones en lugar de los intereses, dejando valor sin aprovechar. Es muy impactante la idea de que si hubieran conocido sus intereses podrían haber cortado la naranja de forma que toda la cáscara quedara para una y todos los gajos para la otra. Hubieran “creado valor” duplicando lo que cada una obtenía. Es decir estarían llevando a cabo una negociación creativa, cuyo objetivo es maximizar la satisfacción de los intereses. Otra manera de lograrlo es destruir al adversario y quedarse con todo lo que estaba en disputa. Pero eso tiene varios inconvenientes: El primero es que quizá no lo logremos. El segundo es que la ley limita nuestro derecho de destruir al prójimo. El tercero es que nos deja sin un socio potencialmente útil para otras eventuales transacciones. El cuarto es que nuestra reputación se vería afectada por esa acción y afectaría nuestras relaciones con otros.

Obstáculos

Supongamos ahora que una de las chicas aprende el concepto de posiciones e intereses y en la siguiente disputa por una naranja, entre arañazos y tirones de pelo le pregunta “Para qué querés vos la naranja?” Lo más posible es que la otra, con esa dulzura con que se hablan los hermanos, le conteste “qué te importa, imbécil!” Por que si bien es conveniente que las partes compartan sus intereses para poder hallar soluciones, nadie quiere darle información al enemigo. Este primer obstáculo a la negociación creativa se localiza en la relación. No están dadas las condiciones para que una niña confíe en que la otra no abusará de la información. Es inútil por lo tanto intentar avanzar hacia el conocimiento de los intereses.

Solución

Como una persona que camina sobre un lago congelado, es necesario estar atentos al crujido del hielo para saber cuándo es peligroso seguir avanzando. Cuándo es aconsejable retroceder y esperar a que se consolide el piso para avanzar. Para que la negociación creativa pueda progresar debemos dejar de preguntar por los intereses y apuntalar la relación. Un buen consejo es reglarla: negociar, acordar y comprometerse con respecto a algunas normas que rijan la forma en que interactuaremos. Por ejemplo compromisos de confidencialidad, de no agresión, o de no usar la información que se intercambien en contra del otro. El proceso de reglar la relación tiene la virtud de ponernos a trabajar juntos, en algo que nos interesa a las partes, sin

comprometer ni arriesgar el objeto de la negociación. Endurecemos así el piso del lago congelado para que después podamos avanzar más confiados hacia los intereses.

Pero el riesgo de entregar información al “enemigo” no desaparece totalmente. Si soy un negociador con una alta aversión al riesgo quizá encuentre imposible superar este obstáculo y prefiera negociar posiciones. Es decir, prefiero media naranja con tal de no arriesgarme a informarle a la otra parte que pienso hacer una torta, ya que puede decir inmediatamente “¡yo también quería hacer una torta!” robándome la idea y disputándome el derecho a reclamar la cáscara.

Un amigo mío me decía: “En esto de compartir los intereses hay que aprender de los puerco espines. ¿Sabés cómo hacen el amor los puerco espines? Pues... con mucho cuidado!” Y sin duda tenía razón, pero ¿en qué consiste tener cuidado? hay que intercambiar en cuotas, alternativamente. No entregar toda la información sino un poco, y esperar que el otro actúe recíprocamente antes de dar el siguiente paso. La mayoría de las amistades progresan de esa manera... van tomando confianza progresivamente y luego de obtener confirmación sobre la confiabilidad del otro.

Otro obstáculo

No es tan fácil darse cuenta que hay intereses detrás las posiciones. La madre les preguntó a las chicas por qué peleaban y ellas dijeron que querían la naranja. La madre no indagó más. Cómo habría de imaginar que detrás de esas posiciones tan claras había motivos ocultos y diferentes. El problema es que hay que estar muy convencido de que algo existe para intentar hallarlo. Jorge Bucay cuenta que, de niño, se preguntaba por qué el elefante que estaba atado a una estaca frente al circo no la arrancaba, si aparentemente le sobraba fuerza. La respuesta es que la primera vez que lo ataron a una estaca era un recién nacido que pesaba apenas cien kilos y era incapaz de arrancarla. Tiró y tiró de ella hasta convencerse de que era imposible. Convencimiento que le duró toda la vida. Hoy en día no la saca por que no lo cree posible y por lo tanto no lo intenta.

La solución

Hay que saber qué se puede. Para ello, es conveniente conocer las herramientas que lo hacen posible.

También hay que querer encontrar los intereses. Para lo cual es necesario entender todas las posibilidades que se abren una vez que uno sale de posiciones enfrentadas a intereses, que no están enfrentados.

En resumen, hay que querer hacerlo y saber cómo. Para ambas cosas hay que entender que la estructura conflicto-solución del cuento de la naranja se

da en casi todos los conflictos o negociaciones. Siempre se puede encontrar intereses que no estén tan trabados como las posiciones.

Si bien no podemos profundizar ahora en las técnicas para lograrlo, vale la pena enfatizar que mejoras en la comunicación y la relación son caminos muy fructíferos.

Hay dos cuentos que quisiera proponer. El primero para ilustrar la necesidad de escuchar y el segundo la de hablar claro.

El cura joven

Cuentan de un cura recién ordenado que, habiendo sido asignado a una parroquia, puso el máximo empeño y entusiasmo en su trabajo. Recorría desde temprano las casas del vecindario y llevaba su prédica a todos los hogares. Caminaba incansable desde muy temprano en la mañana hasta entrada la noche para visitar a cada una de las familias y hablarles de Dios y de la salvación de sus almas. Y, cuando llegaba el domingo, preparaba su sermón con esmero y esperaba ansioso a la multitud que llegaría a su iglesia. Pero sólo unos pocos se presentaban. Entonces, desilusionado pero no abatido, se decía a sí mismo que nadie le había prometido un trabajo fácil y que debía redoblar los esfuerzos. Entonces se levantaba más temprano y visitaba más gente y les hablaba con más entusiasmo, pero los resultados eran los mismos. Hasta que cayó enfermo y tuvo que guardar cama. Entonces pasó su superior a visitarlo y le preguntó cómo le iba. Agotado y afónico como estaba, apenas le alcanzaba la voz para confesar su desconsuelo. El superior lo escuchó en silencio. Y, antes de partir, lo palmeó con cariño en la espalda y con una sonrisa le dijo: “No debes preocuparte, eres un buen cura. Solo prueba hablarles menos y escucharlos más.”

El joven todavía convaleciente recorrió las casas pero, sin energía para hablar, se limitó a escuchar. La gente entonces le contaban sus vidas... sus problemas. El escuchaba y escuchaba. Se enteró así de quiénes eran sus parroquianos y ellos sintieron que tenían un cura.

Ese domingo la iglesia estuvo llena.

El rol de la escucha activa me parece fundamental para mejorar la relación y conocer los intereses del otro.

Con respecto a la fuerza con que comunicamos los nuestros... acá va el otro cuento ...

Dos pares de patines

Mi amigo brasileño Rodrigo Alhadeff, cuenta, que cuando él era chico, su padre volvió de un viaje de negocios con dos pares de patines de regalo: uno para él y otro para su hermana. Ellos habían ido con su madre al aeropuerto a recibirlo y lo esperaban con la nariz aplastada contra el vidrio mientras él pasaba por los trámites de inmigraciones y aduana. Eran épocas de proteccionismo económico, y cuando abrió su valija el inspector de la aduana le dijo que sólo podía entrar al país un par de patines. El padre, un hombre de pocas vueltas que no acostumbraba a argumentar mucho, lo miró por un instante y luego le dijo, señalando el ventanal que lo separaba de su familia:

“Muy bien, allí están mis dos hijos, elija a uno de ellos y dígame que se va a quedar sin patines.”

Cada uno de los chicos recibió su par.

El desarrollo y la aplicación de la creatividad en la negociación es un tema inagotable. Creo que quienes se topan con un estímulo para tomar esa vía encuentran muchas satisfacciones por el camino. Siento que este artículo es sumamente incompleto, pero me daría por satisfecho si lleva a alguien a interesarse más en el tema.