

MANAGEMENT - **El no ya lo tenés**

Por Manuel Sbdar es Director de Educación Ejecutiva de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella msbdar@utdt.edu - conexiones@claringlobal.com.ar

Aquel domingo, Vladimir había decidido pasar una tarde en el parque con su hija Lenina. Quería enseñarle a remontar un barrilete y enseñarle que, en su infancia, él también sabía divertirse sin videojuegos, Internet ni DVDs. El sol empezaba a caer sobre el horizonte cuando, de pronto, oyeron: “¡Heladooo! ¡Palito, bombón, heladooo!” “Papi, ¿me comprás uno?”, dijo la niña con voz tierna. “No, Lenina. En un rato vamos a cenar”. “Por favor...” “No, si te tomás un helado ahora, no vas a comer”. Pero la niña no estaba dispuesta a entrar en razones y se puso a patallar. Al final, Vladimir acabó llevándola casi de los pelos poniéndole triste final a un día que había empezado de maravilla. Todo por una negociación mal encaminada. Pero, ¿podían evitarlo? La vida corporativa contiene un importante elemento de negociación. Salarios, proveedores, créditos, alquileres, lo que se le ocurra. Todo se negocia. Y la teoría del management se ha ocupado en profundidad de un asunto que es más complicado de lo que parece. Tradicionalmente, la negociación ha sido encarada como una cuestión de *win-lose*. Es decir, lo que gana una parte lo pierde la otra. Este enfoque se llama también “negociación posicional”, en alusión a las posiciones que adoptan los ejércitos en una batalla. La función del negociador consiste en determinar cuál es el mínimo que la otra parte está dispuesta a aceptar e intentar llegar a ese límite para quedarse con la mayor parte de la torta. Imagínese que su proveedor le está pidiendo 100. Pero usted cree que él cerrará el trato por 80. Desde este enfoque, usted debería emplear todas las tácticas a su alcance para llevar el precio a 80. “mire, los costos no me dan para comprarle a 100”, “otros proveedores me han ofrecido mercadería de mejor calidad a 70. Sólo estoy hablando con usted porque nos conocemos hace mucho”, “sé perfectamente que el 70% de su producción se la compro yo. Bájeme el precio o búsquese otros clientes”. Presiones, mentiras, amenazas, manipulaciones psicológicas... Todo vale en este estilo de negociación competitiva. La clave es tirar todo lo posible de la cuerda antes de que se rompa. Sin embargo, en 1981, Roger Fisher y William Ury, el gurú de la negociación y Director del Global Negotiation Project de Harvard, publicaron “*Getting to yes*”, un libro revolucionario de las técnicas de negociación. Estos autores proponen una perspectiva distinta para encarar la negociación: el “*interest-based bargaining*”, un modelo de *win-win* (todos ganan). El enfoque se basa en una sencilla premisa: usando un poco de imaginación, en casi todas las negociaciones puede alcanzarse un resultado donde las dos partes se benefician. Sólo es cuestión de encontrar los intereses comunes para encarar una negociación cooperativa. La clave: en lugar de centrarse en las posiciones, hay que analizar los intereses. Las tácticas, desde luego, son otras: “*los dos tenemos interés en llegar a un acuerdo. Tenemos que encontrarle la vuelta*”, “*entiendo que por la devaluación, no puede ofrecerme el producto a 80. ¿Pero si yo aumentara mi volumen de compras? ¿Podríamos acercarnos a ese precio?*”. No compita, colabore... Busque una situación donde las dos partes ganen. Ésa es la clave para llegar a un buen acuerdo. Sin embargo, ¿en qué medida el enfoque de Ury describe las negociaciones como realmente se llevan a cabo? ¿Siempre puede encontrarse un acuerdo *win-win*? Deberíamos, al menos, ser escépticos al respecto. Morton Deutsch señala que la posibilidad de encarar una negociación de un modo cooperativo depende de cómo se relacionen los objetivos de cada parte. Si la probabilidad de que A alcance un acuerdo satisfactorio depende de que B alcance un acuerdo satisfactorio, hay incentivos para cooperar porque ambas partes ganan si colaboran. Pero si la probabilidad de que A alcance un buen acuerdo depende de que B no lo haga, la negociación se encarará como una lucha a muerte. Entre esos extremos se encuentran las personas. Es importante *entender para ser entendido, comunicar siempre en sentido positivo, buscar sinergias* y hasta aplicar la famosa máxima: *go to the balcony*, toda vez que las cosas no están muy claras. Pero esto no es suficiente, sino recordemos como Vladimir, no pudo superar la simple aparición de un heladero, y el día perfecto que había planificado, terminó con un fuerte tirón de orejas.