

MÁS y MENOS KANT y TRUMP



LA DECISIÓN
DE NEGOCIAR

PRIMERA PARTE

LA GESTIÓN DE
CONFLICTOS

CONSIDERACIONES PREVIAS

Después de muchos años como profesor y consultor de esta materia, además de mi experiencia como directivo en empresas multinacionales y empresario, necesitaba exponer aquello que para mí es y significa la negociación; sin duda una materia apasionante y absolutamente necesaria en nuestras vidas, tanto en lo personal como en lo profesional.

Todos estos años he dedicado muchas horas a estudiar e investigar sus entresijos, he tenido la fortuna de aprender –¡y mucho!– de los alumnos con los que he compartido tantas horas de reflexión y debate, y he asumido la responsabilidad de múltiples procesos de negociación comercial, de gestión, etc. (eso sí, no siempre con el resultado que hubiera querido conseguir). Sé, lo sé con absoluta certeza, que Negociar es una parte sustancial de nuestras vidas; quizá por eso lo he escrito con mayúsculas.

No hay nadie, se dedique a lo que se dedique y sea cual sea el ámbito en el que lo haga, que no haya necesitado intentar llegar a un acuerdo para resolver los problemas a los que se enfrenta y que esa salida fuera lo más positiva posible. Sin embargo, pocas personas están realmente preparadas para ello; ni en los colegios, ni en muchas universidades, ni siquiera en prestigiosas escuelas de negocios esta asignatura tiene la relevancia que debería, por no decir que brilla por su ausencia¹. Solo como un ejemplo, de los muchos que podría

1 La Universidad Francisco de Vitoria creó hace más de ocho años el Instituto Superior de Negociación (ISN) dedicado a la Investigación y la docencia en el campo de la Gestión de Conflictos y la Negociación, Instituto que tengo el honor de dirigir.

citar: ¿alguien me puede explicar cómo es posible que otorguemos el título de abogado a alguien que desconoce esta materia?

Es más, negociar es una forma de pensar, de vivir, de relacionarnos con los demás; es, si se me permite, una forma de entender la vida. Posiblemente muchas personas consideren esta afirmación como exagerada; sin embargo, y después de mi experiencia y la de muchas personas con las que he compartido esta idea, puedo decir que si alguien me hubiese ayudado a entender y manejar estos procesos adecuadamente estoy seguro de que gran parte de los errores que he cometido a lo largo de mi vida se habrían convertido, ícomo mínimo!, en menos lacerantes de lo que fueron.

La vida es una negociación permanente; el problema es que para la mayoría de las personas esta palabra tiene una acepción más cercana a la gestión de un problema grave y que enfrenta a enemigos que a una forma de entender cómo construir nuestras relaciones personales y profesionales. A esto podemos añadir que popularmente se iguala la palabra «regateo» a la de «negociación», lo que ahonda en la incomprensión de su auténtico significado.

Además –y esto también lo he comprobado a lo largo de todos estos años de docencia– la mayoría de la gente busca sobre todo una «receta» que pueda aplicar, como si de una poción mágica se tratara, para conseguir salir victorioso en las supuestas negociaciones que realiza, sin entender que esta disciplina requiere de un conjunto de herramientas (que muchas veces se comete el error de no considerar cercanas a la negociación) y que, como ocurre siempre, precisan de un estudio profundo para poder ser aplicadas en estos procesos. Con ello no quiero decir que la existencia de un modelo como el que publicó la Universidad de Harvard, y que sigue siendo un referente imprescindible, no sea importante. Lo que me preocupa es que se tenga la creencia de que algo

tan complejo como son los procesos de negociación se base exclusivamente en el aprendizaje de unas fases, elementos, etc., y no se consideren temas como la ética, la psicología, la comunicación, etc. No hacerlo supone que nunca podremos entender adecuadamente lo que debemos hacer y cómo debemos hacerlo.

Por último, me gustaría señalar que casi siempre oigo a los alumnos de mis cursos referirse a estos procesos con un lenguaje que podría calificarse como bélico. Palabras como «tácticas», «vencer», «adversario», etc., son utilizadas habitualmente para explicar partes del proceso negociador. Es decir, de alguna manera se mantiene la creencia de que en el resultado final debe conseguirse vencer al otro, como si de una competición o guerra se tratase, y no ganar con el otro; o dicho de otra forma: no se tiene en cuenta que en este proceso se debe, ¡y se puede!, ganar sin vencer a nadie.

Todas estas consideraciones previas me permiten hacerlas con el fin de que si alguien no está de acuerdo con ellas no siga leyendo, pues son la base de lo que a continuación encontrará.

RECUERDE:

- **Negociar no es solo una técnica; negociar es una forma de pensar, de vivir, de relacionarnos con los demás; es, si se me permite, una forma de entender la vida**
 - **Negociar no consiste en vencer al otro; lo que debemos conseguir es ganar con el otro. Se puede ganar sin vencer a nadie**
-

EL CONFLICTO COMO BASE DE LA NEGOCIACIÓN

UNA BREVE INTRODUCCIÓN AL CONFLICTO

No sé cuál fue el origen de la negociación, pero imagino que se produjo de forma natural al tener que solucionar los diferentes conflictos a los que un ser humano hace frente en su vida. Entender y saber gestionar adecuadamente los conflictos se convierte por tanto en la mejor forma de empezar.

Lo primero que debemos entender es que el conflicto es consustancial a la vida de un ser humano; es más, es un mecanismo que regula la vida. Por consiguiente, no debemos considerarlo algo poco común y tampoco algo que necesariamente es negativo y debemos evitar. Sin embargo, la mayoría de las personas, cuando se pronuncia la palabra conflicto tienden a asociarla con algo indeseable y malo. Palabras como enfrentamiento, lucha, guerra, problema, tensión, etc., son las que habitualmente nos vienen a la cabeza cuando oímos el término conflicto. Ciertamente es que, si analizamos su etimología y nos fijamos en el significado del verbo «confligo», del que proviene, nos encontraremos que sus acepciones son por ejemplo: «chocar una cosa contra otra» o «confrontar».

Si partimos de la definición de conflicto como la existencia de una diferencia que es materia de discusión entre dos o más partes, podremos darnos cuenta de que algo así se produce constantemente en nuestras vidas. Es más, podemos afirmar que las diferencias de opinión, intereses, etc., se

producen desde el instante en que comenzamos la relación con otro ser humano; no es posible estar de acuerdo en todo lo que pensamos, deseamos o necesitamos. Es decir, ninguna persona que nos rodea o tiene relación con nosotros, sea esta más o menos profunda, puede coincidir totalmente con todo aquello que nos concierne.

Si reflexionamos, nos daremos cuenta de dos cosas importantes: la primera es que una relación va madurando, se consolida en el tiempo, entre otras cosas porque somos capaces de gestionar adecuadamente los conflictos a los que inevitablemente estamos avocados; superar las diferencias y gestionar los acuerdos que nos permitan convivir es una fórmula muy efectiva para que la convivencia avance y sea posible. La segunda es que una de las maneras fundamentales de progresar es a través del conflicto; si nadie se opone o cuestiona lo que pensamos es muy difícil que avancemos. Si nuestros paradigmas no son cuestionados, difícilmente aparecerá la reflexión. Por lo tanto, podemos afirmar que los conflictos son un acicate para la reflexión, y en consecuencia necesarios para avanzar en todos los campos. No hay más que revisar la historia de la filosofía o de los hechos científicos para comprobar que esto es así.

Entonces, ¿por qué tenemos una percepción tan negativa del conflicto? ¿Por qué incluso tendemos muchas veces a evitarlo en vez de tratar de solucionarlo?

En realidad, el problema no es el conflicto en sí sino la gestión que hacemos del mismo. La experiencia me dice que lo normal es que en la mayoría de las ocasiones nuestra actitud esté mucho más cerca de la imposición que de tratar de conseguir un acuerdo. Tendemos a buscar «eliminar» al otro más que a reconciliar y acordar.

Uno de los mejores especialistas en estos temas (a quien admiro, de quien he aprendido siempre y que me honra con

su amistad), el Dr. Enrique Baca², me expuso, con relación a este tema, lo siguiente:

«El ser humano presenta, en su vida ordinaria, dos mecanismos que le acompañan de manera ineludible y que forman parte constitutiva de su existencia: uno es la frustración y otro el conflicto. (...) Y al decir ‘ser humano’ estamos definiendo un ser vivo que posee conciencia de sus actos y de sus sentimientos; es decir, que sabe que sabe y que sabe que siente, además de tener la capacidad de comunicarlo mediante un lenguaje articulado y simbólico.

»Este rasgo fundamental y definitorio de la existencia humana supone un salto cualitativo en la consideración de todos los fenómenos psíquicos humanos y, por consiguiente, tanto de la frustración como del conflicto. Hay que especificar, no obstante, que al decir que el ser humano sabe que sabe y sabe que siente estamos significando también que muchas veces lo que ‘sabe’ no hace referencia a la causa que lo provoca sino al efecto que repercute en su conciencia.

»Así pues, y esto es especialmente válido para el conflicto y la frustración, el hombre puede darse cuenta de que está frustrado o que está en una situación conflictiva, pero eso no garantiza que sea capaz de conocer con precisión ni las causas de estas situaciones ni tampoco el proceso que las genera, amplifica o palía. Es decir, el hombre es consciente de las consecuencias de la frustración y del conflicto, aunque no pueda identificar con claridad esas mismas situaciones que padece. Es por eso que la frustración y el conflicto muchas veces son percibidas por el sujeto en forma

2 El Dr. Enrique Baca Baldomero es licenciado en Medicina y Cirugía y se doctoró en la Universidad de Navarra, especializándose en Psiquiatría y Neurología y fue catedrático de Psiquiatría por la Universidad Autónoma de Madrid y director del departamento de Psiquiatría en esa universidad. Fue jefe del servicio de Psiquiatría del Hospital Universitario Puerta de Hierro de Madrid.

de alteraciones afectivas que llevan a la angustia, el abatimiento o la rabia que puede (o no) poner en relación con la situación subyacente que las provoca. En resumen: las causas y los motivos del conflicto y la frustración pueden permanecer inconscientes (es decir no accesibles al Yo del sujeto), aunque es evidente que sus consecuencias son siempre percibidas».

Apoyándome en estas consideraciones y en mi experiencia personal podríamos también afirmar que todo conflicto está compuesto por dos grandes elementos: los hechos (la parte racional) y las emociones (la parte irracional).

El inicio de todo conflicto se produce por un hecho, sea este significativo o no. Es decir, se produce porque existe algo que ambas partes necesitan o desean y esto es comunicado de alguna manera. No existe conflicto sin comunicación y sin el objeto de deseo o necesidad. Sin embargo, no podemos olvidar que somos seres emocionales y, por lo tanto, que las emociones forman parte de cualquier conflicto.

Al inicio del conflicto, es decir, en el instante de producirse el hecho conflictivo, afloran emociones dolorosas, dramatizadas o exageradas, que provocan una distorsión de lo que está acaeciendo y nos hacen reaccionar, muchas veces de forma inadecuada. Decía el filósofo Epicteto que *«las personas no se alteran por los hechos, sino por lo que piensan acerca de los hechos»*. O, como dice el Talmud, *«las cosas no son como son, son como somos»*.

El problema no es solo esa reacción previa, sino lo que ocurre si no somos capaces de frenar la escalada emocional que se produce. Si el tiempo transcurre y el conflicto no se soluciona, lo que con mucha probabilidad ocurrirá es que el sujeto será dominado por las emociones negativas, y en consecuencia la resolución del conflicto será lenta y muy compleja, cuando no imposible.

Sin embargo, y esto puede parecer una contradicción que trataré de explicar en detalle en las próximas páginas, lo que contiene un proceso de negociación, y por tanto su resolución, está profundamente vinculado con las emociones.

RECUERDE:

- **Conflicto: la existencia de una diferencia que es materia de discusión entre dos o más partes.**
- **Los conflictos son un acicate para la reflexión.**
- **El problema no es el conflicto sino la gestión que hacemos para solucionarlo.**
- **No existe conflicto sin comunicación y sin el objeto de deseo o necesidad.**
- **Las emociones son una parte esencial del conflicto**

LOS CONFLICTOS PERSONALES

Sin duda, y de acuerdo con esta explicación, nos encontramos antes dos tipos de situaciones: las intrapersonales y las interpersonales. Aquí vamos a centrarnos en aquellas que son referidas a las relaciones entre personas (interpersonales), ya que, aunque también existen situaciones conflictivas «intrapersonales» y «sociales», las situaciones conflictivas «interpersonales» son las que me interesan especialmente.