



## NEGOCIACIONES COMPLEJAS Y PERCEPCIONES

**T**engo la suerte de subirme con taxistas de interesante conversación mientras voy y vengo por distintas ciudades. Los más conversos y asertivos preguntan qué hago y, cuando menciono que negocio con y para empresarios y políticos sus complejas transacciones de carácter público, siempre se acelera la conversación.

Partamos de esto: todo taxista tiene inquietud sobre alguna obra importante o un problema clave de su ciudad. En este sentido son, sin excepción, personas bastante involucradas en los asuntos públicos. Que el Metro acá, el creciente tráfico allá, la inseguridad, la crisis empresarial porque una marca no cumplió las expectativas de sus clientes o el run run sobre una declaración política. Generalmente comprenden y aceptan que la resolución de estas cosas es compleja porque involucra muchos intereses. En su trajinar diario hablan con tanta gente distinta que, justamente, como en un focus group, se van enterando de las distintas aristas del problema.

Aun cuando los intereses detrás de determinadas negociaciones aparentan ser claros, no lo son. Así pasa en nuestras familias, en nuestras empresas y por su-

puesto en los asuntos públicos. Hablamos de problemas que son complicados porque afectan a muchas personas, directa o indirectamente. Por el mismo hecho de que somos tantos los involucrados, terminamos ignorando nuestro verdadero rol en estas negociaciones. Cada vez que hablamos con alguien descubrimos una nueva arista y verificamos que lo que creíamos saber es solo una impresión más; valiosa, claro, pero una entre muchas.

Cada pasajero que se sube a un taxi muestra que el paisaje de los problemas no termina en lo que aparenta una mesa con dos partes opuestas. Hay muchos involucrados, muchos intereses y más problemas y antecedentes que los que el ojo pelado alcanza a ver. Los teóricos han llamado multipartes a este tipo de negociación, porque suman las múltiples agendas de varias personas y grupos. Existen ejercicios muy sofisticados para comprenderlas, sin duda bastante más sistemáticos que conversar con taxistas. A continuación algunas recomendaciones para enfrentar negociaciones multipartes:

Primero es importante hacer bien los deberes antes de involucrarse en una negociación compleja de este tipo. Identificar al menos todos los intereses visibles mejora las posibilidades de éxito. A mayor información sobre los temas en juego más fácil es negociarlos.

Luego, es imprescindible recordar la regla de oro de cualquier estrategia. Una vez entendidas las partes y sus intereses, hemos de identificar potenciales aliados y opositores. Myerson decía que la influencia en las decisiones de terceros se mide matemáticamente como la capacidad de ayudar o causarles daño. Por eso hay que saber quiénes comparten intereses, para construir coaliciones e incrementar nuestra influencia. Lo mismo aplica a la

hora de contar con un plan que alinear la influencia negativa de quienes no comparten nuestros intereses.

Aunque subestimado, el concepto de "Zona de Posible Acuerdo" es una herramienta imprescindible para cualquier negociador que se precie. En breve, la "ZOPA" es el terreno fructífero en el coinciden las pretensiones de las partes sobre la negociación; podemos graficar la ZOPA de un conflicto multipartes como el área común de un diagrama VENN, donde se encuentran muchos círculos de diferentes tamaños y colores. Por último, el lugar más importante en las negociaciones multipartes lo merecen las percepciones de los implicados. Olvidamos con frecuencia que justamente porque es difícil tener certeza sobre los intereses en juego en una negociación multipartes, las apariencias y las percepciones son cruciales. En nuestros mercados

modernos, tan volátiles y tan simbióticamente comunicados por la tecnología, nuestras mentes son presa de las imágenes y los mensajes bien comunicados. Los experimentos realizados en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de Harvard sobre esto muestran que no hace falta tener las mejores cartas en una negociación multipartes si las demás partes están dispuestas a aceptar que tienen las peores.

Aquí vuelve a tener relevancia el taxista con el que podemos evaluar la potencia de los mensajes y argumentos de las distintas partes de un asunto. Al respecto no es mala idea y sirve asumir como axioma, que en toda transacción multipartes, las percepciones suelen ser más importantes que la realidad. ■

Por Jaime Rumba  
Miembro de la primera promoción del  
Master Class del Programa de Negociación  
de Harvard-MIT-TUFTS.