

Ejercer

Conocer y dominar los estilos de negociación

¿Acomodaticio, evitador, competitivo, transigente o colaborador? Es generalmente aceptada la existencia de cinco estilos de negociación. Conocer el nuestro y, si es posible, el de la otra parte supondrá partir con ventaja en el proceso negociador.

HELENA SOLETO MUÑOZ

Profesora de Derecho procesal
y ADR Universidad Carlos III de
Madrid



Cuando cada día negociamos en el despacho, con los clientes, con los contrarios, o, en el ámbito personal, con los hijos, padres, familiares en general y conocidos, utilizamos un estilo personal al enfrentar el análisis de la situación y el proceso de negociación. Nuestro estilo de negociación afecta claramente al resultado de ésta.

Muchas veces la negociación no supondrá el mejor resultado posible por la falta de conocimiento de las partes de sus propios estilos de negociación y de las consecuencias de su interacción con el de la otra persona. Lo ideal es ganar la guerra sin llegar al enfrentamiento en la batalla, como exponía Sun Tzu, el famoso general chino del siglo V antes de Cristo cuyas enseñanzas inspiraron *El arte de la guerra*, lectura de cabecera de muchos profesionales.

Las posibilidades de vencer cuando uno se conoce a sí mismo son elevadas, pero cuando, además, se conoce al contrario, son casi absolutas. Por otro lado, tomar conocimiento sobre el proceso de negociación y las posibles estrategias reduce la ansiedad que pueda surgir y nos sitúa en el camino para mejorar nuestra actuación y los resultados.

Intentemos, entonces, conocer cuál es nuestra forma de actuar, nuestro estilo de negociación, cómo enfrentamos el conflicto, cuándo perdemos el control, si protegemos nuestros intereses, si nos influye la situación del otro, si profundizamos en las diferentes opciones... También es interesante estudiar cómo interactuamos con una persona con nuestro mismo estilo o con otro diferente.

En cuanto a la otra parte, si la conocemos, podemos reflexionar sobre su forma de actuar y trazar la estrategia más adecuada en la negociación. Si no la conocemos, su forma de actuar previamente y durante la negociación nos dará las pistas necesarias para establecer cuál es su forma de comportamiento y qué forma de abordar la relación es la más eficiente para conducir la negociación.

Clases de personalidad

Es controvertido, en el mundo académico, que existan estilos claros y diferenciados en la forma de afrontar el conflicto. En cualquier caso, se han intentado determinar clases de personalidad mediante diversas metodologías. Al respecto, está generalizado el uso del sistema MBTI en el ámbito de los negocios y el de los cinco grandes factores de personalidad (*big five*) en el ámbito de la psicología experimental (Heen y Richardson). Ambos se basan en el establecimiento de tipologías de personalidad basándose en diversos factores.

El MBTI, o indicador de tipos de Myers-Briggs, ordena las diferencias psicológicas en cuatro conjuntos de pares opuestos (extrovertido / introvertido, sensorial / intuitivo, racional

/ emocional y calificador/ perceptivo) cuyas combinaciones dan origen a 16 tipos psicológicos, mientras que el modelo de los cinco grandes analiza la personalidad como la composición de cinco factores: apertura a nuevas experiencias, conciencia, extraversión, complacencia y estabilidad emocional.

Las posibilidades de vencer cuando te conoces a ti mismo son elevadas; cuando conoces al contrario, casi absolutas

En lo que toca al ámbito de la resolución de conflictos, se acepta generalmente que la personalidad influye en el estilo de confrontación de las disputas. Aunque existan distintas formas de afrontar el conflicto, cada persona suele reunir componentes de varios estilos. Además de no comportarnos de forma lineal, en general, afrontamos de distinto modo conflictos con personas de diversos ámbitos: seguramente no negociamos igual con nuestros colegas que con nuestros jefes, ni desarrollamos el conflicto de la misma manera con nuestra madre que con nuestros hijos o amigos.

Las relaciones con las demás personas se basan normalmente en normas de reciprocidad: salvo en situaciones especiales, personas entre las que no existen relaciones de poder actuarán basándose en el comportamiento del otro. De ahí la importancia de conocer cómo actuamos y qué actitudes nos hacen reaccionar de determinada forma.

Estilos de confrontación

Es generalmente aceptada la existencia de cinco estilos de confrontación del conflicto, que pueden ser de

menos a más evitativo, acomodativo, transigente, colaborador y competitivo. Esta clasificación no es perfecta, pero resulta muy útil, ya que su elaboración se basa en la interacción con otras personas.

Imagine que son cinco socios de un despacho y que una persona externa plantea que el primero que ponga a la venta su parte de la oficina y que haya convencido a otro de que lo haga cobrará el doble del valor real por su parte.

| Una posible reacción es no hacer nada, por temor a lo que piensen los demás o una trampa o una broma... Es la reacción del evitador, que se siente incómodo ante la posibilidad de conflicto, en los juegos en los que se pierde o se gana, en las situaciones en las que tiene que hablar de sentimientos, problemas... Como modelo, podemos pensar en el vaquero casado y con hijos interpretado por Heath Ledger en la película *Brokeback Mountain* (*En terreno vedado*) o el mago de Oz. Para tratar con un evitador ha de plantearse de forma no agresiva que no solucionar la cuestión ahora puede acarrear peores conflictos para él en el futuro.

I El transigente intentará dividir el beneficio, postulando probablemente que los dos socios que vendan dividan el beneficio en mitades. Se suele creer justo, no es avaricioso pero tampoco está al margen de la negociación. Para aportar un modelo, podemos pensar en una persona real como Kofi Annan en su trabajo como secretario general de Naciones Unidas o acudir de nuevo a un personaje de ficción, como el protagonista de *La guerra de los Rose*, interpretado por Michael Douglas, pero sólo en la primera parte de la película, pues luego degenera en un estilo competidor absoluto. Podemos hacer que el transigente colabore en un acuerdo mejor haciéndole explorar mejor sus propios intereses y ofreciéndole opciones más amplias.

| Habrá otras personas que se acomoden a las soluciones que otros ofrezcan: el acomodaticio o complacien-

Recomendaciones en la negociación

- Conozcamos nuestro estilo y el de los demás si es posible.
- Amplíemos el repertorio, aprendamos a reaccionar de otra forma.
- Escuchemos, observemos y diagnostiquemos.
- Mantengamos unas expectativas objetivas y altas.
- Mantengamos una actitud proactiva, tengamos claro nuestro objetivo.
- Mantengamos la integridad personal.

te tiene como núcleo de su actuación las necesidades de las otras personas, se acomodará a la situación que éstas hayan creado: será el socio que no se mueva y que luego parecerá satisfecho con lo que le den. Corresponde a este perfil el tío de la protagonista en la película *Little Miss Sunshine* o el personaje principal de la serie *Yo soy Betty, la fea*. El complaciente no se ve satisfecho con los acuerdos a los que llega, deberá centrarse más en sus propios intereses sin dejar de cuidar las relaciones con los demás.

| El competidor reaccionará rápidamente y convencerá a otro de las ventajas de realizar la venta. El competidor quiere ganar e intentará conseguir más que los demás; le gusta controlar la situación y cuando haga la venta compensará al otro con una cantidad baja. Jerry Maguire (Tom Cruise), en la película del mismo título, podría ser un modelo de competidor; también la jefa de *Armas de mujer*, interpretada por Sigourney Weaver. El competidor es el modelo más agresivo y pierde relaciones en el camino de la negociación. Para tratar con el competidor se habrá de ser firme con la satisfacción de los propios intereses, sin ser agresivo, ofreciéndole ampliar las opciones y ventajas futuras.

I Finalmente, nos referiremos al modelo del colaborador, que intentará ganar y que los demás también ganen. Posiblemente intentará averiguar los motivos del comprador para ofrecer el doble del precio real y actuará en consecuencia, intentando

integrar a la mayoría de socios ofreciendo repartir el beneficio entre el socio colaborador o todos los socios colaboradores; también puede intentar ampliar la tarta, buscando posibilidades de ganancia mutua tanto con los socios como con el comprador: si se venden todas las partes aun precio justo, se obtienen beneficios para to-



dos, o bien se buscan beneficios comunes con el socio colaborador u otros, como colaborar en otros negocios o ámbitos. En la película *Doce hombres sin piedad*, el personaje de Henry Fonda consigue que todos colaboren en la resolución del problema, así como el médico de la serie *Perdidos*, que se encuentra casi continuamente en actitud colaboradora.

Consejos sobre el estilo negociador

El modelo colaborador es el más complicado de llevar a la práctica. La tendencia más habitual es la de la competición. Como decíamos, la vida en sociedad se basa en la reciprocidad, el *quid pro quo* al que se refería el doctor Hannibal Lecter, interpretado por Anthony Hopkins, en la película *El silencio de los corderos*. Desde niños se aprende la competición, pero, felizmente, también la colaboración, necesaria para la vida en sociedad.

Reflexionando sobre nuestra forma de ser y relacionarnos con los demás, podemos determinar en qué estilo de negociación nos encontramos más cómodos o con cuál nos identificamos más; probablemente pensemos que podemos actuar con dos o tres estilos y que nos encontramos incómodos frente a alguno de ellos. También podemos acudir a herramientas como el test desarrollado por Thomas y Killman, que, con la debida prevención, puede orientar a cada uno sobre cuáles son los estilos predominantes en su confrontación de los conflictos, orientándolo en el conocimiento de sí mismo.

Existe una tendencia natural a considerar que los demás tienen el mismo estilo que nosotros en la forma de afrontar los conflictos y ello no es negativo si efectivamente es así; sin embargo, cuando los negociadores tienen estilos diferentes, como el cooperador y el competitivo, la interpretación del cooperador del estilo del contrario puede suponer una reacción a la defensiva, con la consiguiente dificultad para el proceso.

For eso, lo más prudente es escuchar y observar, evitar prejuicios y diagnosticar qué estilo juega la otra persona, actuando en consecuencia y no intentando convertir a la otra persona al propio estilo.

Como consejo, es conveniente ser proactivo y no reactivo en la negociación. Ante la demostración de estrategias competitivas, agresivas o que nos saquen de nuestras casillas, es mejor analizar la situación y no reaccionar impulsivamente, según nos dicta la naturaleza, con agresividad: deberíamos haber trazado claramente en nuestra mente de forma previa qué queremos obtener y cómo vamos a plantear la negociación. Las reacciones descontroladas a actitudes del contrario pueden ser buscadas por él. Además, establecer expectativas altas favorece el resultado (Shell).

Tendencias culturales

Por otra parte, también se identifican de forma esquemática estilos de negociación diferentes respecto de personas de distintas culturas o incluso de diversas nacionalidades, ciudades, profesiones, sexo, etc. Esto puede parecer una simplificación demasiado burda, un cliché sin utilidad, pues las personas de una misma profesión, un mismo país o una misma cultura pueden ser muy diferentes; sin embargo, en la práctica, muchas veces se observa cierta tendencia cultural en la confrontación del conflicto cuyo conocimiento puede ser útil, tomado siempre con la necesaria prudencia.

Diferentes estudios confirman que la cultura puede influir en la manera en que las personas perciben algunos elementos clave en la negociación; un mejor conocimiento de las posibles diferencias culturales puede ayudar a interpretar mejor y entender mejor el comportamiento de la otra parte, permitiendo salvar los escollos que surjan por esas diferencias.

Algunos resultados apuntan que la cultura española tiene un alto compo-

nente competitivo: se afronta la negociación como una oportunidad para que uno gane y otro pierda. España sería uno de los países con más tendencia a la confrontación; en el otro extremo, se sitúa Japón, seguido de China, Argentina, Francia, India y Estados Unidos (Salacuse).

Los abogados tienen un largo camino que recorrer en la senda de las habilidades negociadoras

Con relación al sexo, se ha observado en las mujeres, sobre todo cuando negocian para ellas mismas de forma intuitiva, distintos modos globales

de comportamiento en cada cultura (Kolb).

Por último, en cuanto a las profesiones, los abogados tienen un largo camino que recorrer en la senda de las habilidades negociadoras, pues, junto con los militares, la abogacía es considerada una de las profesiones más competitivas en todos sus ámbitos, incluso fuera de los juzgados, al estilo de «yo gano, tú pierdes». En cambio, siguen un modelo más integrador, por este orden, las de la diplomacia y el sector público, el marketing o las finanzas y la educación (Salacuse).

Conclusión

Como conclusión, reflexionemos sobre nuestro estilo al confrontar los conflictos con diferentes personas, aprendamos qué reacciones suscita la interacción, cómo controlarlas y cambiar la pauta. Escuchemos, preparemos y actuemos de la forma más adecuada y estaremos en el buen camino para obtener los resultados deseados.

Bibliografía

- | Fisher, R., Uri, W. y Patton, B.: *Obtenga el sí*. Barcelona: Gestión 2000, 2002.
- | Costa, M., Galeote, P. y Segura, M.: *Negociar para convencer*. Madrid: McGraw, 2003.
- | Heen, S. y Richardson, J.: «I see a pattern here and the pattern is you: personality and dispute resolution», en Bordone, R.C. y Moffit, M.L.: *Handbook of dispute resolution*. San Francisco: Wiley, 2005.
- | Killman, T.: *The Workbooks for Implementing the Tracks* (3 vols.). Newport Coast: Organizational Design Consultants, 1991-2007.
- | Kolb, D.M. y otros: *Her place at the table: a woman's guide to negotiating five key challenges to leadership success*. San Francisco: Wiley, 2004.
- | Mnookin, R.: *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Barcelona: Gedisa, 2003.
- | Malaret, J.: *Manual de negociación y mediación*. Madrid: Colex, 2006.
- | Salacuse, J.W.: «Ten ways that culture affects negotiating style: some survey results», en *Negotiation Journal*, n.º 3, julio de 1998.
- | Soletto, H.: *Mediación y solución de conflictos*. Madrid: Tecnos, 2007.
- | Shell, G.R.: *Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people*. EEUU: Penguin, 2006.