

# La tensión entre comunicar el interés o esconderlo

**L**a negociación para la ganancia mutua supone el conocimiento de los intereses de las partes, con el fin de generar opciones creativas, que «agranden la tarta» y se aparten del concepto tradicional de negociación distributiva, en la que una parte gana y la otra pierde. ¿Agrandar la tarta? Imaginemos, siguiendo a Mnookin, que una transacción es una tarta. Pues bien, la actitud de las partes entre las que hay que dividir la tarta puede modificar sus posibilidades de ganancia o pérdida:

■ **Una actitud negativa y poco colaboradora de las partes puede hacer que la tarta se reduzca**, que encoja, lo que puede suceder, por ejemplo, cuando acuden a los tribunales e invierten sus recursos en realizar nuevas acciones judiciales, informes periciales, etc. El beneficio que podrían obtener se reduciría por esa estrategia poco colaborativa.

■ **Las partes también pueden expandir la tarta buscando soluciones creativas que satisfagan los intereses de todos** si tienen capacidades complementarias o intereses comunes; por ejemplo, cuando las partes que negocian un contrato de compraventa acaban añadiendo al acuerdo un contrato de servicios de mantenimiento del bien.

La negociación es entendida muchas veces como un acercamiento de posiciones de las partes; son posiciones, por ejemplo, solicitar una indemnización de una cantidad determinada o demandar el desahucio de una vivienda. Eso suena a acción judicial, ¿verdad? Es obvio: **en los procesos se**

**¿Confiar o no? En una negociación, sólo garantizamos la ganancia mutua revelando nuestros intereses, pero entonces corremos el riesgo de que la otra parte oculte los suyos y se aproveche de la situación. ¿Cómo superar ese dilema? No existen fórmulas mágicas, pero sí ciertas reglas para provocar la cooperación.**



defienden posiciones basándose en derechos subjetivos que regulan las leyes aplicables. Veamos, entonces, la diferencia. Los conflictos se resuelven habitualmente por tres vías: a través del poder, basándose en derechos o basándose en intereses. En el proceso, al que acuden las partes una vez que al menos una de ellas no está de acuerdo con la resolución conforme a poder del conflicto, las posiciones de las partes se defienden basándose en derechos. Sin embargo, también es posible resolver el conflicto tomando como marco los intereses de las partes y acudiendo a otras formas de resolverlo, como la negociación o la mediación.

## Los intereses tras las posiciones

En la **negociación basada en posiciones**, en la que el regateo es la vía de alcanzar un acuerdo, las partes pretenden conocer el grado de interés del contrario en obtener el acuerdo, su precio de abandono –cantidad que para el vendedor es inmediatamente menor que el mínimo precio por el que vendería y que para el comprador es inmediatamente superior al máximo precio que pagaría– con el fin de establecer una zona de posible acuerdo, en la que las dos partes pueden tener posibilidades de llegar a un acuerdo suficientemente satisfactorio.

En este tipo de negociación, el interés de la parte, lo que la mueve a desear un acuerdo en determinado sentido, es entendido como un conocimiento que debilita a la que muestra su interés y como un valor que fortalece a la otra.

En la **negociación integradora**, que intenta «agrandar la tarta», es decir, producir soluciones creativas que crean valor para ambas partes, conocer los intereses de las partes es un escalón esencial y previo; si no es así, resulta imposible alcanzar soluciones creativas que añadan valor, sólo se pueden obtener soluciones que satisfagan a las partes, pero no las óptimas.

Por lo tanto, cuando dos partes abordan una negociación, la primera cuestión que se pueden plantear es si

## Tácticas para revelar el interés

■ Preguntarnos siempre si comunicar nuestros intereses, pues hacerlo puede maximizar la ganancia mutua, pero también situarnos en desventaja estratégica.

■ Desvelar prioridades entre los asuntos de forma genérica. Revelar las preferencias respecto a alternativas específicas en asuntos concretos puede producir desventajas.

■ Demostrar interés por varias cosas, tanteando la capacidad del otro de construir confianza.

■ Demostrar el interés pero no su intensidad.

**han de desvelar sus intereses claramente o si han de utilizar técnicas que simulen dicho interés** y desviar su atención hacia elementos que no son de su principal interés, con el fin de no descubrirse ante la otra parte.

## Asimetría de la información

¿Debemos comunicar nuestro interés o no? Sabemos que comunicarlo puede producir ganancia mutua, así que es una pregunta que siempre debemos plantearnos en una negociación, pero para responderla hemos de tener en cuenta que, cuando hemos descubierto nuestros intereses, la actitud de la otra parte puede producir un resultado muy negativo para nosotros: si no nos comunica, a su vez, cuáles son sus intereses, estaremos en una posición desventajosa, pues podrá utilizar la información en nuestra contra y beneficiarse de ello, mientras que nosotros llegaremos a un resultado peor que el que hubiéramos logrado de haber ocultado la información. Esta situación es llamada «asimetría de la información» por los estudiosos de la teoría de juegos.

Así, por ejemplo, Eduardo y Lola son dos empleados de una multinacional que han recibido su cesta de Navidad, se conocen pero no son amigos. Coinciden volviendo a casa con su caja, que contiene seis bebidas alcohólicas y seis embutidos. Eduardo no va a utilizar las bebidas alcohólicas y Lola es vegetariana. Si hablan sobre la posibilidad de redistribuir sus cajas de acuerdo con sus

necesidades y Eduardo comunica su absoluta falta de interés en las bebidas, Lola puede reaccionar de dos formas: puede tener un talante cooperador, comentarle su nulo interés en los embutidos y, por tanto, intercambiar con él seis embutidos por seis bebidas; pero puede suceder que prefiera esconder su interés, utilizar la información privilegiada que le ha ofrecido y obtener un beneficio, cambiándole, por ejemplo, dos embutidos, o uno, por sus seis botellas. Si ninguno de ellos comunica su interés, cada uno tirará a la basura los productos que no van a usar; si sólo uno comunica su interés y el otro no, puede producirse un desequilibrio de la información con un resultado negativo para el que descubre sus intereses.

Nos encontramos, así, ante una tensión consustancial a la negociación: ¿confiar o no confiar? Éste es el llamado «dilema del negociador»: **revelar información sobre tus intereses puede maximizar la ganancia mutua, pero también puede situarte en desventaja estratégica.**

Si no confiamos, podemos perder oportunidades de crecimiento, y si confiamos, podemos ser «traicionados» por la otra parte, aunque si la otra parte se comporta construyendo confianza, podremos obtener los mejores resultados.

El negociador inexperto y el regateador tienden a ocultar su propio interés, considerando una debilidad exponer su juego. Por el contrario, otros negociadores exponen claramente una serie de

intereses, que pueden ser reales o no, incluso como primer movimiento.

## Una cuestión de confianza

La confianza es un elemento clave en la negociación integradora: crear confianza con otra parte facilita enormemente negociaciones de futuro con ganancia para todas las partes. La desconfianza, por el contrario, produce desgaste emocional y económico e impide la cooperación sólida y creativa.

Un ejemplo relativo a la confianza es el que plantea la teoría de juegos, aplicable al ámbito de la negociación, de la que es el paradigma el **dilema del prisionero**, desarrollado por Axelrod y que dice así en su enunciación clásica: la policía arresta a dos sospechosos, no hay pruebas suficientes para condenarlos y, tras haberlos separado, los visita a cada uno y les ofrece el mismo trato; si el autor confiesa y su cómplice no, el cómplice será condenado a la pena total, 10 años, y el primero será liberado; si calla y el cómplice confiesa, el primero recibirá esa pena y será el cómplice quien salga libre; si ambos confiesan, ambos serán condenados a seis años; si ambos lo niegan, todo lo que podrán hacer será encerrarlos durante seis meses por un cargo menor. ¿Cooperarán los dos prisioneros?

¿En qué condiciones surge la cooperación entre las personas, guiadas normalmente por su propio beneficio? Evidentemente, la cooperación entre personas existe, y no sólo por imposición de las autoridades o la religión, pero, en los casos particulares, ¿cuándo cooperan los sujetos?

El dilema del prisionero refleja cuál es el comportamiento más beneficioso para cada una de las partes individualmente. En el ámbito de la negociación, se estudia el «dilema del negociador»: la cooperación –diferente de la elección estratégica individual– puede ser la mejor opción para la ganancia mutua pero sólo puede existir si se edifica sobre la confianza, que, a su vez, no surge espontáneamente, sino que se va construyendo: normalmente se inicia cierta coope-

ración y posteriormente las partes van incrementando el grado de colaboración.

En los años 80 Axelrod invitó a expertos en teoría de juegos a intentar establecer estrategias de negociación en un torneo informático en el que se produjera el dilema del prisionero un número indeterminado de veces. La estrategia ganadora fue la del programa de Rapoport, llamado «Tit for tat» (ojo por ojo o reciprocidad). Este programa empezaba cooperando y, posteriormente, en el siguiente juego, realizaba la acción que el contrario hubiera realizado en el juego anterior. Era el programa más simple de los enviados y, si bien con él no se conseguían más puntos que con otra estrategia, fue el ganador del torneo, porque provocaba que el comportamiento del otro fuera cooperativo y que ambas partes ganaran puntos. Las conclusiones de Axelrod se resumen en las siguientes **reglas para provocar la cooperación**:

- No ser envidioso.
- No ser el primero en desertar.
- Reciprocitar tanto la cooperación como la desertión.
- No ser «demasiado» listo y permitir cierto nivel de perdón.

Estas conclusiones son aplicables respecto a la tensión entre cooperar y comunicar el interés o no hacerlo. No es aconsejable comunicar toda la información si no hay reciprocidad, si no existe cooperación; la máxima «no recompenses el mal comportamiento» se puede recordar aquí. Ha de tenerse

en cuenta que también se ha estudiado que una cierta capacidad de perdón ante el mal comportamiento puede ser positiva para la cooperación.

**El éxito de la estrategia de tit for tat (reciprocidad) se basa en que uno varios elementos: amabilidad, represalia, perdón y claridad.** La amabilidad inicial permite la cooperación inicial o al menos no iniciar la negociación negativamente. La actitud de represaliar las tácticas no cooperativas desaconseja a la otra parte insistir en éstas. La posibilidad de perdón ayuda a restaurar la cooperación mutua, y la claridad permite la comunicación correcta con la otra parte, provocando la cooperación a largo plazo.

Como regla general, no supone una desventaja para un negociador desvelar sus prioridades entre los asuntos de forma genérica; sin embargo, revelar las preferencias respecto a alternativas específicas en asuntos concretos puede producir desventajas en determinadas circunstancias, como, por ejemplo, cuando el otro negociador es más experimentado (Thomson).

## Conclusión

La tensión entre crear valor y distribuir valor es consustancial a la negociación, supone la tensión entre los aspectos distributivos e integradores de una negociación, y no existen fórmulas mágicas; en cada caso, habrá de manejarse esta tensión y elegir una estrategia.

## Bibliografía

- Axelrod, R.: *The evolution of cooperation*. Londres: Basic Books, 2007.
- Mnookin, R.H.: «Why negotiations fail: an exploration of barriers to conflict resolution», en *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, n.º 235, 1993.
- Mnookin, R.H., Peppet, S.R. y Tulumello, A.S.: *Resolver conflictos y negociar acuerdos*. Barcelona: Gedisa, 2002.
- Soleto Muñoz, H.: *Mediación y solución de conflictos. Técnicas para una necesidad emergente*. Madrid: Tecnos, 2007.
- Thomson, L.: *The mind and heart of the negotiator*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.