

# Manejar las diferencias de poder en las negociaciones

El abogado se encuentra negociando continuamente durante su actividad profesional, con sus colegas, su secretaria, los clientes, el secretario judicial, el fiscal, el juez... En algunas ocasiones partirá de una situación ventajosa, en otras, será la contraparte quien tenga la sartén por el mango. Como buen negociador, debe saber afrontar esas situaciones de diferencia de poder.



**HELENA SOLETO MUÑOZ**

Profesora de Derecho procesal  
y ADR Universidad Carlos III  
de Madrid

**E**l poder es la habilidad de las partes en conflicto de influir en la decisión que se acuerda para imponer su voluntad. En muchas ocasiones, las diferencias de poder entre las partes, o, más claramente, la percepción de la diferencia de poder de las partes, influyen definitivamente en el resultado de la negociación.

Para diagnosticar el caso, habremos de preguntarnos lo siguiente: en primer lugar, si el factor del poder es considerable; en segundo lugar, si su extensión o fuerza es valorada en su justa medida por nosotros y por la otra parte, y, por último, si las circunstancias estructurales van a influir directamente en el resultado de la negociación.

Una vez realizado un análisis de la situación, deberán diseñarse estra-

tegias de acción para mejorar nuestra situación, desde excluir la realización de determinadas acciones dentro del marco de la negociación hasta el desarrollo de actividades concretas.

## LO PRIMERO, EL DIAGNÓSTICO

Entre los obstáculos a la negociación se encuentran las situaciones complicadas producidas por dificultades interpersonales y por dificultades estructurales.

### Dificultades internas

Las dificultades internas que obstaculizan la negociación son las relativas a las personas en sí: **su actitud, su forma de confrontar los conflictos, la interacción entre los negociadores, el uso de tácticas difíciles por parte de alguno de ellos, etc.** Este tipo de dificultad puede darse, por ejemplo, cuando un negociador quiere ganar todo sin hacer concesiones o no deja hablar al otro, ejerce amenazas, cancela citas, llega tarde, es agresivo al abordar el asunto...

La existencia de poder, o, más correctamente, la percepción del poder por las partes, puede estar influida por el uso de tácticas difíciles de las partes. Por ejemplo, en la película *Legítima defensa*, Matt Damon encarna a Rudy Baylon, abogado joven y poco experimentado que se reúne con los abogados de una aseguradora médica en la sede de la empresa. Después de viajar en autobús, sin dormir, se encuentra en una gran sala ante numerosos abogados encabezados por Jon Voight; uno no puede menos que sentir el avasallamiento y el sentimiento de inferioridad del abogado, que desarrolla una estrategia muy adecuada, no amilanándose por las circunstancias. El argumento refleja una situación de desequilibrio de poder muy acentuado: la capacidad económica de las partes es muy distinta, lo que se traduce en un mayor número de abogados y la posibilidad de aguantar un largo proceso frente a la falta de dinero y de tiempo para sobre llevarlo del demandante, cuya muerte es inminente.

En la película *Acción civil*, John Travolta es un abogado que viaja a la sede de la empresa demandada, en Nueva York, para encontrarse con el representante de la compañía, quien, con gestos obsequiosos, lo lleva, sin embargo, a su terreno: primero, se reúnen en el club de su universidad, donde Travolta se encuentra en inferioridad de condiciones debido a un entorno que le es ajeno y en el que no puede desarrollar el objetivo del viaje, la negociación; ya en su despacho, el abogado de la empresa también le hace sentir incómodo, obligándole, con una efusividad fuera de lugar, a poner los pies sobre la mesa. Su intención es transmitir el poder de la compañía para cerrar el acuerdo. En esta ocasión, Travolta sabe que, efectivamente, el poder es de la demandada, no tiene alternativa y acepta el acuerdo «impuesto».

### Dificultades estructurales

Cuando hablamos de dificultades estructurales nos referimos a que la situación difícil en la negociación viene dada por cuestiones externas, es decir, aquellas que existen debido a las circunstancias. Siguiendo al experto en resolución de conflictos Robert H. Mnookin, una dificultad estructural no se puede atribuir a la actitud de nadie; son **elementos de la negociación externos a las personalidades y estilos de los individuos que se sientan en la mesa.**

Por ejemplo, es una dificultad estructural que una parte sea abogado con despacho individual y que la otra sea un despacho de abogados de renombre internacional y con cientos de abogados. También puede darse este tipo de dificultad cuando un abogado negocia con un fiscal, o cuando lo hace con un juez o secretario. En estas situaciones, el abogado puede sentir que la contraparte tiene el poder pero probablemente no sea ésta la realidad.

### La aproximación más ventajosa

Cuando se intuya la existencia de poder trascendente para la negociación, la aproximación más ventajosa será **evaluar el factor del poder con**

**seguridad y claridad, y diseñar la acción más conveniente.**

**Si una parte impone todos sus criterios, deberá estar esperando la revancha del contrario en el futuro**

Dado que la existencia de poder es, en muchas ocasiones, una cuestión de percepción más que de realidad, para evaluar la existencia de poder y su grado de influencia deberíamos responder a las siguientes preguntas:

! ¿Qué crees que pasaría si dejaras que la otra parte tomara la decisión sin tu participación?

! ¿Crees que la otra parte sabe que tiene poder?

! ¿Crees que quiere negociar contigo o que impondrá su solución?

! Si quiere hacerlo, es porque no ostenta todo el poder, o bien, en caso de gozar de él, tiene algún interés en que tú participes. ¿Cuál sería ese interés?

La llamada Escuela de Harvard, iniciada por el profesor Roger Fisher y continuada en el Program on Negotiation, dependiente de la Facultad de Derecho de esa Universidad, destaca el **protagonismo de los intereses de las partes en la negociación, que deberán hacerse compatibles en lo posible.**

La idea básica supone que todos podemos ganar negociando juntos y que lo principal es explorar los intereses de las partes y generar opciones que satisfagan a ambas. La entrada del poder en ese esquema puede trastocar la negociación, pues parece que si una de las partes lo tiene, probablemente todos sus intereses se vean satisfechos en la solución, que habrá impuesto de alguna forma. Cuando sólo una de las partes ostenta el poder, puede que

# Gestionar las diferencias de poder durante la negociación

## Cómo analizar la existencia de poder

- ¿La diferencia de poder es real o una mera cuestión de percepción?
- Si la contraparte tiene poder y lo sabe, ¿cómo lo ejercería?
- ¿Por qué querría llegar a un acuerdo con usted? ¿Qué ventajas puede ofrecerle?
- ¿Existen otros intereses que pueda poner de manifiesto? (relación, futuros acuerdos, reputación, ganancia mutua con otras soluciones...).

## Cómo incrementar el poder en una negociación

- Tenga presente que el poder se basa en la percepción, no necesariamente en la realidad.
- Desarrolle la mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN).
- Tome iniciativas en el momento adecuado.
- Tenga en cuenta que sus recursos pueden ser importantes en un asunto determinado y en un momento determinado.
- Ponga en valor la relación, los posibles negocios futuros juntos y la influencia de la reputación.
- Persiga ofrecer una solución creativa con ganancia mutua.

## Cómo cambiar la estructura de la negociación

- Mejore su alternativa.
- Busque criterios externos.
- Cambie los métodos de comunicación.
- Ofrezca más opciones.

consiga imponer su solución y que se satisfagan sus intereses, pero también es probable que la solución o el acuerdo no resulten satisfactorios desde otro punto de vista: las relaciones entre las partes no van a mejorar si una de ellas considera que no se han cubierto sus intereses, que el acuerdo no es justo, etc. Lo más seguro es que un acuerdo ventajoso para una de las partes cree un sentimiento de rechazo a la otra y quizá produzca una intención de venganza o al menos de no cooperación en el futuro, con lo que se perderá uno de los pilares de la negociación integradora: crear relaciones sólidas que permitan acuerdos en el futuro. Si en el futuro cambian las tornas, el negociador que se ha sentido sojuzgado no tendrá compasión de la parte que impuso su solución la primera vez.

**La máxima «duro con el problema pero suave con las personas» no se debe pasar por alto**

En negociación hay una máxima: «No recompenses el mal comportamiento.» Es válida tanto para educar perros o niños como para tratar a la contraparte en un proceso negociador. Si una parte impone todos sus criterios, deberá estar esperando la revancha del contrario en futuras ocasiones. Por ello, el negociador que ostenta el poder debe tener en cuenta la conveniencia de crear una relación

con la otra parte y de construir una reputación en el marco de su trabajo.

## LO SEGUNDO, DISEÑAR LA ESTRATEGIA

### Si ellos tienen el poder

Si el negociador percibe que la otra parte tiene poder en la negociación y es consciente de ello, deberá diseñar estrategias que mejoren su situación. Sus posibilidades vendrán referidas a la relación, la reputación y los intereses en juego; también puede intentar, como veremos, cambiar la estructura de la negociación.

■ El punto más importante de la negociación, el que más puede afectar al negociador con poder, es el de las **relaciones**: las relaciones con el negociador actual y con los futuros, que se podrían ver influidos por la reputación del negociador que goza de poder.

El negociador en desventaja debe llamar la atención a la otra parte sobre la conveniencia de que mantengan una relación cordial, diseñando un posible futuro de cooperación en el que las ganancias de la parte con poder puedan incrementarse; también podría conseguir esa llamada de atención señalando la posibilidad de que un acuerdo poco satisfactorio para él empeore sus relaciones y que, a consecuencia de ello, busque alianzas con otros interlocutores en un futuro.

Éste es un concepto que tradicionalmente no se ha asumido en la abogacía; en general, se trata de ganar, pero realizar acciones agresivas que no llevan a ninguna parte puede deteriorar la relación entre abogados y hacer imposible una posterior colaboración o incluso llevar a una falta total de comunicación entre ellos en futuros casos.

■ También es conveniente hacer ver al negociador con poder que puede tener efectos negativos sobre su **reputación** un acuerdo por el que aplaste a la parte que no lo tiene. Si se crea una reputación de abusivo con los negociadores menos fuertes, quizá sea evitado por otros negociadores o provoque en éstos

una actitud de confrontación de entrada. Lo más probable es que obtenga mejores resultados, en todos los sentidos, un abogado con reputación negociadora.

Cuestión distinta es lo que muchos profesionales piensan, que el cliente quiere un abogado duro y agresivo. Probablemente sea una idea equivocada, del abogado o del cliente. La máxima de Harvard «duro con el problema pero suave con las personas» no se debe pasar por alto, por su gran acierto.

■ Puede que existan soluciones creativas que satisfagan los **intereses** de la parte con poder pero también los nuestros. Debemos intentar pensar «fuera de la caja» para comunicar estas posibilidades, incluso pensar con el contrario. Será necesario comunicar hábilmente estas cuestiones al negociador con poder, una entrada posible puede ser: «Me gustaría que en todo caso habláramos sobre las cosas que nos interesan y las posibilidades que tenemos encima de la mesa además de otras en las que podamos pensar.»

■ Finalmente, cabe la posibilidad de intentar **cambiar la estructura de la negociación**; por ejemplo, sustituir nuestra comunicación con el juez por la comunicación con otra persona, como el secretario o un agente, o bien que acuda por nosotros un representante del colegio profesional.

## Si tenemos el poder

Si somos nosotros los que tenemos el poder para imponer nuestros intereses, hemos de contestar a la gran pregunta: ¿debemos imponernos o es más conveniente para nosotros no hacerlo? Aunque tengamos la sartén por el mango, debemos hacer un recorrido semejante al ya examinado, es decir, valorar siempre los intereses en juego y también la posibilidad de que la relación con la contraparte pueda empeorar de forma que se dificulten o impidan futuras negociaciones o que pueda verse afectada nuestra reputación o incluso nuestra autoestima, pues para mantenerla alta conviene considerarse un negociador justo.

■ En cuanto a la influencia de la negociación en la **relación**, deberíamos valorar la posibilidad de que tengamos que volver a vernos las caras con el negociador ahora sin poder, pues, en ese caso, sería conveniente satisfacer al menos sus intereses más básicos con el fin de que no se sienta completamente vencido. Otra de las máximas en negociación es permitir al contrario «salvar la cara» al final del proceso: un contrario que se sienta humillado no va a ser una ventaja nunca.

■ En el caso de que optemos por imponernos, conviene hacer ver a la otra parte que, dada nuestra posición de poder, es necesario satisfacer más **intereses** nuestros; cuando decidamos que no prevalezca nuestro criterio porque la posible relación futura pueda ser más ventajosa que la victoria actual, deberemos transmitirle la necesidad de continuar esa relación igualitaria en el futuro. No se pierde nada escuchando a la otra parte e identificando sus intereses, es posible que se puedan satisfacer e incluso que se produzca una ganancia mutua. Una solución creativa puede generar ganancias para todos. Además, facilitará negociaciones futuras.

■ Con relación a nuestra **reputación**, imponer nuestros intereses puede tener consecuencias negativas en nuestra reputación, podemos ganarnos una fama de negociadores abusivos, duros, que

traiga dificultades en futuras negociaciones con otras personas. Lo más razonable es que proyectemos una personalidad de negociador razonable, sin que ello suponga ceder en nuestras posiciones.

■ En cuanto a la propia **autoestima**, habría que reflexionar sobre si imponer nuestros intereses es ético, lo que tiene consecuencias, evidentemente, en nuestra reputación.

## Si no conviene negociar

Puede que nos encontremos, después de nuestro análisis, con la situación siguiente: no se trata de una negociación, sino de una imposición. Habremos de valorar la conveniencia de comunicar nuestro desacuerdo y tomar las medidas que consideremos más adecuadas, entre las que se encuentra acudir a la mejor alternativa fuera de la mesa, es decir, la mejor alternativa al acuerdo negociado (conocida como MAAN o por su sigla en inglés, BATNA, *best alternative to a negotiated agreement*). En todo caso, la imposición no debe admitirse sin al menos una llamada de atención.

Recordemos siempre que la diferencia de poder es una percepción y no tiene por qué ser una realidad. Por ello, mejorar la MAAN siempre da más fuerza y seguridad y puede, incluso, reequilibrar la balanza. ■

## Bibliografía

■ **Bordone, R.C. y Moffitt, M.L. (coord.):** *The handbook of dispute resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

■ **Fisher, R.:** *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000, 2004.

■ **Galeote Muñoz, M.P. y otros:** *Negociar para CON-vencer*. Madrid: McGraw-Hill, 2004.

■ **Kupfer Sneider, A. y Honeyman, C. (coord.):** *The negotiator's fieldbook*. Washington: American Bar Association, 2006.

■ **Mnookin, R.H., Peppet, S.R. y Tulumello, A.S.:** *Resolver conflictos y negociar acuerdos*. Barcelona: Gedisa, 2002.

■ **Soletto Muñoz, H.:** *Mediación y solución de conflictos. Técnicas para una necesidad emergente*. Madrid: Tecnos, 2007.

—«La negociación entre abogado y fiscal», en *Derecho y Fiscales*, n.º 7, mayo-junio de 2009.