

NEGOCIACION NOTA INTRODUCTORIA

¿Qué es la negociación?

Negociar es la actividad que despliegan dos o más partes cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse. Cada persona tiene su teoría implícita de negociación, aunque existen distintos métodos que son aplicados por otras tantas escuelas.

La negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros y no necesariamente implica disputa previa. Es un mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no estructurado, que las partes utilizan para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable.

El método de negociación desarrollado por el Programa de Negociación de la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard consiste en decidir los problemas según sus méritos; sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y en caso de conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo. El método no emplea trucos ni poses. La negociación le muestra cómo preservar sus derechos y a la vez ser ético. Le permite ser justo y también lo protege contra aquellos que estarían dispuestos a sacar ventaja. Cualquiera puede usar este método. Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. La negociación es un proceso que prioriza el protagonismo, la consideración de los intereses y la generación de opciones de las partes en un marco de confidencialidad. Se trabaja cooperativamente a fin de llegar a una solución en la que los intereses de ambas partes queden satisfechos.

Se trata de una habilidad sustentada en una técnica que puede aprenderse, desarrollarse y mejorarse, para lo cual es necesario conocer los principios en los que se basa. Los conocimientos necesarios para negociar deben sistematizarse.

Una negociación debe planificarse. Encararla requiere tener un marco para pensar organizadamente, para lo cual es necesario, a la vez, considerar no sólo los propios objetivos sino también los de la otra parte. Una vez clarificados los intereses personales se determinará sobre qué aspectos se estará dispuesto a ceder y cuánto. Para todo esto deben diseñarse estrategias.

Modelos de negociación

Son estilos de negociación específicos que, al tener características propias, se diferencian entre sí. Pueden citarse, como ejemplos, los siguientes: a) Ganar a toda costa (H. Cohen); b) Ganar-Perder; c) Negociar sin ceder (R. Fisher y W. Ury); d) Negociación eficaz (D. Seltz y A. Modica); e) Modelo de las ocho fases (G. Kennedy; J. Benson y J. McMillan); f) Ganar-ganar (F. Jandt y P. Gillette); g) Negociación efectiva (Huthwaite Research Group); h) Negociar para

satisfacción mutua (H. Cohen); i) Modelo cooperativo (G.Nierenberg); j) Negociación sistémica (M. Schilling). La enumeración precedente no agota la totalidad de los modelos existentes en materia de negociación, ni los autores que los describen necesariamente los recomiendan. En algunos casos así lo hacen; en otros, en cambio, se limitan a conceptualizarlos y desarrollarlos.

Negociación asistida: Es una de las tantas definiciones de la mediación como sistema alternativo para la resolución de disputas en el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial que actúa como favorecedor y conductor de la comunicación.

Negociación colaborativa: Es aquella en la que se contraponen la negociación basada en posiciones a otra basada en intereses. Se divide en distintas etapas: 1) Se procura pasar de las posiciones de las partes a los intereses reales de las mismas. Una vez que emergen los intereses, se procura generar opciones. Entre los métodos para lograrlo se destaca el torbellino de ideas. El objetivo es generar posibilidades de solución sobre la base de los intereses y no de las posiciones; 2) Encontrar standards o criterios objetivos a fin de delimitar el campo de negociación. Buscar la mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN), lo cual importa un límite subjetivo que obliga a cada participante a reflexionar sobre qué va a hacer en el supuesto de levantarse de la mesa de negociación; 3) Ampliado el campo de la negociación y establecidos los límites objetivos y subjetivos se trata de generar propuestas para lograr un acuerdo. Si no hay acuerdo cada parte recurrirá a su mejor alternativa. Si el acuerdo se logra lo que cada parte obtiene debe estar por encima de esa alternativa para que la negociación sea ventajosa.

Negociación competitiva: Es aquella en la cual el negociador trata de ganar a cualquier precio. Es, en general, el papel que desempeña el abogado que trata de obtener el máximo de satisfacción para su cliente. En este esquema, si una parte gana, la otra necesariamente pierde. El principio que la orienta es el de obtener la máxima ganancia o satisfacción posible para uno cualquiera sea el sacrificio o costo que ello pueda significar para la otra parte que interviene en la negociación. Es una estrategia basada en la defensa de la propia posición. Las demandas iniciales del negociador exceden ampliamente incluso su mejor expectativa real para resolver la disputa. Es un proceso más simple que el correspondiente a una negociación colaboradora y por eso se recurre a él cuando ésta no es posible por falta de tiempo o de voluntad de una o ambas partes. En general, este tipo de negociación tiende a provocar una escalada del conflicto antes que su resolución. Por otro lado, es un proceso que conduce a una ira cuyas consecuencias pueden ser mucho peores que los beneficios obtenidos por una pequeña transacción.

Negociación cooperativa: En ella se trata de identificar los reales intereses de las partes, conciliando los comunes. Si todo conflicto involucra por lo menos a dos partes la solución no puede surgir "a expensas de..." Ambos participantes buscan una solución lo más satisfactoria posible para cada uno de ellos, en primer lugar, explorando juntos las preocupaciones y aspiraciones de cada uno para que el conflicto se resuelva por la simple mejora de la comunicación o, de

lo contrario, identificando y creando modos para que sus intereses puedan satisfacerse con el menor costo posible para la otra, o eventualmente sin ningún costo. Para ello es indispensable tener en cuenta la diferencia existente entre posición e interés.

Negociación de fuerza: Se basa en el poder, entendido éste como un fenómeno que se presenta en la mente de los sujetos que participan de una negociación. Se ha considerado al poder como un aspecto que puede incidir en el resultado del proceso negociador. Para Crozier y Friedberg el poder es la "...Posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos...", el "...Conjunto de medios materiales e inmateriales que A moviliza en su relación con B para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto...". Para Weber es la capacidad de un individuo de hacer que otra persona realice una determinada acción, a la que no habría accedido de no mediar la influencia del primero..."

Las fuentes del poder son múltiples. Según su origen, pueden ser: a) Institucionales: la ley y la jerarquía, las que distribuyen el poder entre las personas. b) La fuerza, la capacidad de coacción, la presión y la coerción. Los grupos dotados de poder por la ley o por la acción, como los sindicatos. c) El influjo personal, que puede ser multiforme, se puede tratar de un influjo psicológico ("carisma"), de un influjo funcional (competencia, experiencia), así como puede surgir de la capacidad de inducción de un individuo o de un grupo, para demostrar y persuadir. d) El poder remunerativo, es decir, las personas realizan determinadas actividades por dinero, por ejemplo, un trabajador que construye un mueble para su cliente, porque éste le pagará un determinado precio.

Son características del poder: a) El principal determinante del poder es la personalidad de los individuos; b) Pese a ello, el poder es contingente. Se puede tener en un momento y después desaparecer; c) Es relativo, no absoluto. Se relaciona con una contraparte; d) Es limitado. Puede neutralizarse. Pero es un proceso lento y a veces costoso. En una negociación a veces es conveniente prolongarla, hasta que la contraparte haya perdido poder y bajado su perfil. e) Es un problema de percepción. La parte debe ser percibida como poderosa, f) En el generar y contrarrestar poder hay una inversión de energía, hay que enfrentar stress, tensiones; g) Es dinámico por naturaleza y evoluciona frecuentemente con rapidez y brusquedad.

Negociación distributiva: Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en casos extremos, ésta es nula. Se prioriza la ganancia personal, hasta en detrimento de los objetivos contrarios comunes. En este tipo de negociación los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de los recursos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde. Sin embargo, cabe resaltar que la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico pues, en la realidad, la mayoría de las negociaciones son del tipo "mixto". Se trata de una combinación susceptible de evolucionar entre características integrativas y distributivas.

Negociación integrativa: También denominada nueva teoría de la negociación, procura redefinir el problema a través de un intercambio de intereses para lograr ampliar los resultados positivos para ambas partes. Las siguientes son algunas de las bases para su utilización: 1) No se negocia en términos de adversario ni de amigo. 2) Su propósito es resolver un problema común, no ganar al otro o arribar a un acuerdo a cualquier precio. 3) Pensar a largo plazo, es decir, no sólo en el plano de la negociación sino también desde el punto de vista de las futuras relaciones que deberán mantenerse con la otra parte. 4) Pensar en la otra parte tanto como en uno y realizar propuestas teniendo presente este principio. 5) Determinar cuáles son los puntos totalmente incompatibles, aquellos otros en los cuales se comparte un mismo interés y, finalmente, aquellos en los cuales existe una valoración diferente. 6) "Ampliar la torta", procurando enriquecer el resultado de la negociación, utilizando criterios objetivos externos a los negociadores y procurando identificar un bloque de puntos a negociar. 7) Valorar las alternativas de las que se dispone por fuera de la negociación, fijar prioridades y determinar el valor relativo de los diferentes puntos a negociar. 8) Establecer las diferencias de valor que pueden existir entre las partes.

Se trata de una orientación en la cual los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes: a) Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua; b) Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada; c) Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de "proyectos" como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar; d) Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos. e) En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura, de emprender y completar los modelos tradicionales de "autoridad" y de "acuerdo".

Negociación razonada: Es la que se asienta en la buena fe, abriendo la comunicación y la voluntad de arribar a un acuerdo aceptable para ambas partes, teniendo en cuenta los valores y los objetivos de cada una.

Negociación tradicional: Básicamente, es un proceso de regateo en el cual el énfasis se pone exclusivamente en el reparto de aquello que se negocia. Es presupuesto de este modo de negociación que lo que uno gana lo pierde el otro.

¿Qué actitudes favorecen la negociación?

Sin pretender agotarlas, son las más importantes el conocimiento de uno mismo, el autodominio, la automotivación, el relacionamiento y la empatía.

El autodominio es una cualidad que favorece la negociación y que consiste en utilizar durante el transcurso de la misma nuestro habitual repertorio de comportamientos considerando al mismo tiempo las actitudes asumidas por la otra parte. Conduce a una definición de una estrategia negociadora que implica reconocer qué postura se debe asumir para conseguir lo que se desea, teniendo en cuenta para ello los intereses, opciones, alternativas, relación y comunicaciones con el ocasional oponente.

La automotivación es la aptitud del negociador que facilita el desarrollo del proceso. Comprende el afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa y el optimismo, actitudes que permiten aprovechar las oportunidades y afrontar con buen ánimo los contratiempos y obstáculos que generalmente aparecen en la negociación.

El conocimiento de uno mismo, como método de autoevaluación, permite a cada uno conocer sus limitaciones y fortalezas al momento de encarar una negociación. Se trata de un aspecto relacionado con la conciencia emocional, que permite determinar de qué manera influyen nuestras emociones en el desarrollo de la negociación.

La confrontación puede ser un modo de tratar el conflicto y constituir un recurso válido en ciertos casos. Sin embargo, debe caracterizarse como un enfrentamiento dentro de un marco leal, honrado y pacífico.

El control de emociones es un proceso que favorece la negociación. Para lograrlo conviene situarse momentáneamente fuera del conflicto, ganando en perspectiva, tiempo y tranquilidad, para no perder la calma. Existen tres reacciones espontáneas que suelen darse en el proceso de negociación y que es conveniente evitar: contraatacar, ceder y romper relaciones.

Programa de Negociación de la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard

Debe su nombre a la institución donde nació el método o programa señalado. Se trata del método mundialmente difundido a través de la obra de Roger Fisher y William Ury, "Cómo obtener el sí". Es un modelo desarrollado a través de investigaciones realizadas en el ámbito de la misma Universidad de Harvard y probado en el campo empresarial, profesional e incluso en el ámbito internacional (Acuerdos de Camp David). El proceso enfatiza en el aspecto comunicacional de la negociación, procurando arribar a un resultado beneficioso para todas las partes involucradas en el conflicto. Del tradicional esquema ganar-perder se pasa a otro ganar-ganar. Esto no implica que todas las partes puedan obtener todo lo que desean, sino que obtendrán más de lo que podrían conseguir a través de cualquier otro modo que pudieran elegir para la resolución de su disputa. Se trata de un método simple en su conceptualización técnica, pero que requiere diversas habilidades para ser desarrollado en la práctica con óptimos resultados. Aun cuando algunas

personas poseen una capacidad innata para negociar, el aprendizaje del método sirve para ordenar las técnicas que se aplican intuitivamente, así como para conocer otras que surgen del marco teórico. Se trata de distinguir, en suma, el conocimiento de la habilidad. La negociación es una habilidad y, por lo tanto, el sólo conocimiento del método no transforma de por sí a la persona en un buen negociador. Del mismo modo, para ser un negociador es necesario aprender la práctica del método antes del inicio del proceso, en la preparación previa, durante su realización, con el feedback que se recibe del otro y luego de su finalización para examinar el resultado del proceso y su posibilidad de mejorarlo a partir de la enseñanza. El éxito de una negociación es difícil de definir porque depende de las expectativas de cada parte pero, en general, puede afirmarse que la negociación será exitosa cuando satisfaga los intereses propios de un modo mejor al que se habría logrado por fuera de la negociación.

¿Qué es el MAAN?

Abreviatura de la "mejor alternativa al acuerdo negociado". Es una expresión que define a la mejor solución que cada uno tiene fuera de la negociación, para la preservación de sus intereses, si no llega a un acuerdo. Es el último paso de la segunda etapa de la negociación colaborativa. Es una variable que debe ser considerada para saber cuál es la opción que se tiene fuera de la negociación, es decir, para saber si es más conveniente procurar un acuerdo o abandonar el proceso de resolución de disputas.

¿Qué es el PAAN?

Es la sigla que describe la "peor alternativa al acuerdo negociado", es decir, a la peor solución que cada uno tiene fuera de la negociación para la preservación de sus intereses, en caso de no arribar a un acuerdo. También debe considerarse esta variable a los mismos fines expuestos precedentemente (MAAN).

¿Qué es el "Torbellino de ideas o brainstorming"?

Se trata de un proceso mediante el cual se procura, sobre la base de los intereses, generar distintas aproximaciones a una solución del problema. Para ello el mediador debe previamente apreciar los hechos y la dinámica del conflicto. 2. Técnica altamente colaborativa para generar opciones de acuerdo. Instrucciones para generarlo: 1) Clima: informal, permisivo al máximo, sin críticas y sin exigencias metódicas (existe la posibilidad de que en el conjunto disperso e inconexo de ideas, aparezca la solución que justifique todo lo demás. 2) Objetivo: a) desarrollar y ejercitar la imaginación creadora; dar lugar a la capacidad de establecer nuevas relaciones entre las opciones e integrarlas de una manera distinta, b) producir ideas originales o soluciones nuevas. 3) Paso básico: buscar cantidad.

¿Ampliar la torta?

En ocasiones la negociación gira en torno a un problema único, supuesto en el cual los problemas son más difíciles -sino imposibles- de resolver. Una disputa

sobre dinero, puede que no sea más que un aspecto de una controversia que incluye otras cuestiones que también deben ser resueltas, como por ejemplo cuestiones societarias, personales e incluso, dentro de éstas últimas, emociones profundas. El negociador también debe poner esos problemas sobre la mesa, ampliando de este modo los temas en discusión.

¿Qué es el Bogey?

Es una táctica de negociación que implica una medida temporal utilizada para evaluar el comportamiento de la otra parte. Se basa en ciertos principios fundamentales de la negociación: a) Siempre que se eleve el ego de la otra parte se procura obtener algo a cambio. b) Esperar la oportunidad de mostrar lo que las partes saben. c) Siempre existe la posibilidad de lograr un buen acuerdo, si las partes tienen la voluntad de buscarlo.

¿Posición o interés?

Se denomina intereses a aquellos sentimientos de las partes acerca de lo que es básicamente deseable. Se encuentran en el centro del pensamiento y la acción de los individuos formando el núcleo de muchas de sus actitudes, metas e intenciones. Se trata de aquellas cosas que importan a las personas y que involucran no sólo aspectos cuantitativos, monetarios, materiales y prácticos, sino también cuestiones de imagen, prestigio, temores, expectativas y de relación. Se trata de los elementos de seguridad, pertenencia, pertenencia, bienestar y control que subyacen, generalmente, por debajo de las posturas de cada parte. En suma, se trata de verdaderas necesidades de los sujetos involucrados en una negociación, debiendo lograrse su exteriorización para lograr un acuerdo.

Posición es aquello que cada parte reclama en una situación de conflicto, en función de su visión particular o punto de vista que cada una de ellas tiene del problema que ocasionalmente las enfrenta. Como estilo de negociación conduce a que cada parte pretenda hacer prevalecer su punto de vista asumiendo una postura inflexible, aun en perjuicio de su verdadero interés. Este estilo de negociación basado en posiciones presenta múltiples inconvenientes, que se pueden agrupar en dos categorías: a) con frecuencia conduce a resultados pobres; b) el proceso de negociación basado en posiciones contribuye con frecuencia al deterioro de las relaciones entre las partes.

Los modelos Ganar-Perder y Ganar-Ganar

El primer modelo caracteriza a los métodos adversariales de resolución de disputas. Bajo este esquema se desarrolla el litigio, como práctica derivada de la legitimidad del poder.

El segundo -ganar-ganar- es propio de los medios no adversariales de resolución de conflictos en general y de la negociación en particular. Es derivación del principio según el cual son las propias partes -no un tercero- quienes asumen la conducción de su propio conflicto.

El modelo de suma cero

Es un modelo de negociación elaborado por Herb Cohen, bajo la concepción de ganar a toda costa. Una negociación caracterizada como un juego de suma cero, implica que todo lo que obtenga uno de los negociadores será perdido por su oponente. Este autor ha identificado el modelo, señalando que "...el enfoque competitivo (ganar-perder) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario. Estos intentos de triunfar sobre un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación hasta sutiles formas de manipulación".

En el modelo competitivo todo es válido con tal de lograr el objetivo prefijado. Cohen hace una muy buena descripción de estos aspectos en el modelo competitivo. Características principales: a) Posiciones iniciales extremas: se inician las negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas, con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente; b) Autoridad limitada: los negociadores carecen de autoridad -o ésta es muy limitada- para hacer concesiones. c) Tácticas emocionales: ejemplos de ellas son las actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como "víctimas" del poder o de la mala intención -no real- de la contraparte. d) Consideración de las concesiones del oponente como debilidades de éste: si el negociador adversario cede o concede determinados aspectos, se minimiza dicha actitud y no se actúa en forma recíproca. e) Mezquindad en las propias concesiones: se demora cualquier tipo de concesión, y cuando al fin, luego de arduas reuniones, se realiza, implica un pequeñísimo cambio respecto de la posición previa. f) Ignorancia de fechas límites: actuación como si el tiempo no existiera y, por lo tanto, no se agotara, sin que existan límites a este respecto.