
Negociación

Dra. CARMEN PATRICIA M. GALDOS KAJATT
Master in Laws - LL.M. degree, Harvard Law school
Abogada en Derecho Internacional y en Derecho Bancario en el Banco Central de Reserva del Perú.
Profesora del Curso de Negociación - Centro de Conciliación, UNIFE.

- **El Conflicto: Aspectos Preliminares**
 - Definición.
 - Mitos en Torno al Conflicto.
 - Nociones Básicas: Intereses, Necesidades y Valores.
 - Principales Formas de Gestión del Conflicto.
 - Comunicación y Conflicto.
- **La Negociación**
 - Definición.
 - Elementos Distintivos de la Negociación.
 - Objetivo de la Negociación: ¿Por qué y para qué negociar?.
 - Clases de Negociación.
 - La Negociación y su Entorno.
 - Características de una Negociación Eficiente.
- **Fases de la Negociación: Etapas Básicas**
 - Preparación de la Negociación: El Sistema PREP.
 - Diseño del Proceso: ¿Por dónde empezar?.
 - Los Caminos Hacia el Acuerdo.
 - La Conclusión del Acuerdo.
- **Principales Estrategias y Tácticas de Negociación**
 - Ceder Poco, Ganar Mucho.
 - Policía Bueno, Policía Malo.
 - Tácticas de Equipo.
 - Tácticas de la Autoridad Limitada o Restringida.
 - Tácticas de Tiempo.
 - La Presión del Poder.
 - Negociación Racional.
 - Negociación Distributiva.
- **Cómo Negociar en Situaciones Especiales**
 - Cuando la Contraparte Actúa de Mala Fe.
 - Cuando existe Falta de Acuerdo.
 - Cuando llegamos a una Etapa de "Punto Muerto".

- **Método Eficaz de Negociación**
 - El Proyecto sobre Negociación de Harvard: "Método de Negociación según Principios o Negociación con Base en los Méritos".
- **Conclusión.**

EL CONFLICTO: ASPECTOS PRELIMINARES

Definición

El conflicto es un fenómeno social omnipresente que forma parte de la vida en comunidad. Por tanto es inevitable y requiere de la pluralidad de actores. Es común concebirlo como algo negativo. Sin embargo sólo será destructivo cuando no sea resuelto o cuando el grado de violencia y tensión entre las partes que intervienen en él se incrementa a niveles extremos (lo que se denomina escalada del conflicto).

Mitos en torno al Conflicto

Existen tres Mitos en torno al conflicto:

- a. Se considera al conflicto como algo negativo -destructivo- que perjudica las relaciones interpersonales e interorganizacionales. Generador de violencia, hostilidad, odio, rencor, temor, dolor etc.
- b. Se considera que la única alternativa para resolverlo es la contienda: vencer o ser vencido. Pero en verdad lo negativo radica en la forma como abordamos esa situación. La contienda es perjudicial en las relaciones donde existe interdependencia, siendo este el principal factor para optar por una gestión de conflicto no adversarial.

- c. Las partes actúan como si la solución del conflicto no fuese su responsabilidad. Admitirlo implicaría reconocer que forman parte del problema.

Por lo expuesto, es común pensar que ante una situación conflictiva sólo existen dos caminos: evitarla o pelear. No obstante ello, existe un tercer camino, que será el que desarrollaremos a lo largo del presente curso: la gestión de conflictos por la vía de la negociación. Una buena negociación es justamente aquella que escapa al conflicto para llegar al terreno del común acuerdo, en el que los negociadores encuentran, cada uno, sus ventajas.

Nociones Básicas: Intereses, Necesidades y Valores

Para comprender mejor todo el proceso de negociación es preciso definir previamente estos tres conceptos, cuya identificación es básica e importante para llegar a una negociación eficiente.

Los Intereses: son lo que las partes efectivamente quieren y aquello que subyace a las posiciones (peticiones, posturas, etc.). Mayormente están relacionados con elementos como tiempo, dinero, bienes, espacio, entre otros.

Las Necesidades: son elementos imprescindibles para el desarrollo de cada individuo. Estas necesidades pueden dividirse en primarias (biológicas), secundarias (emocionales) y superfluas (sociales). También se clasifican en tangibles (alimento, vivienda, vestido) o intangibles (reconocimiento, respeto, afecto).

Los Valores: son principios rectores de vida y varían según la formación de cada persona. Se hallan arraigados a todo individuo y casi siempre son de difícil modificación. Por ello, y en razón de su complejidad, los conflictos de valores no son fácilmente solucionables.

Principales Formas de Gestión del Conflicto

Varias son las clasificaciones de los modos de gestión de un conflicto. En esencia existen tres modos de manejar uno:

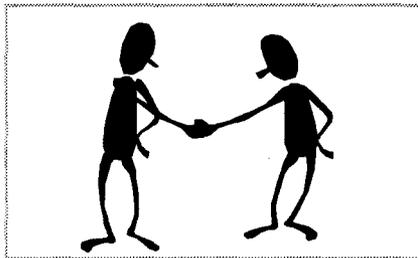
- a) **Intentando la solución por la fuerza:** es decir, recurriendo al Poder o a la autoridad formal. Impli-

ca un comportamiento netamente adversarial: "lo que yo gane depende de cuánto pierda el otro".

- b) **Eludiéndolo o abandonándolo:** implica esconder los desacuerdos, dejar pasar los problemas o distanciarse de ellos física o psicológicamente: "como no quiero confrontar evito tratar el problema".

- c) **Intentando superarlo por medio de la negociación:** exige enfrentar el conflicto pero no para competir con la otra parte sino tendiendo a la obtención de compromisos y beneficios recíprocos: "yo gano, tu ganas".

De acuerdo a cada situación se deberá elegir el mecanismo más apropiado para lograr una gestión eficiente del conflicto. Por ejemplo, en el caso que exista cierta interdependencia entre las partes, lo más recomendable será recurrir a la negociación. Con ello, podremos satisfacer los intereses de cada una de las partes mediante un acuerdo, es decir, a través de un resultado mutuamente satisfactorio y con el compromiso de su cumplimiento espontáneo.



Comunicación y Conflicto

La comunicación es un elemento fundamental en el proceso de interacción de las personas. La comunicación significa "compartir o poner en común". El acto de comunicar implica que dos o más personas se relacionen por medio de un intercambio de mensajes con códigos similares, procurando comprenderse e influirse con la finalidad que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista.

Muchas veces los conflictos se originan porque no existe coincidencia entre el mensaje que intentamos comunicar, el mensaje que efectivamente es comunicado y el mensaje que finalmente recibe nuestro interlocutor.

En una situación conflictiva, la comunicación es lo primero que sufre alteraciones e interrupciones. La comunicación puede expresarse a través del lenguaje escrito, la palabra hablada, los gestos, el tono de voz, e inclusive a través del silencio.

Para resolver una disputa es necesaria una buena comunicación entre las partes. Así, se podrán esta-

blecer y mantener eficaces canales de comunicación, pudiendo determinar finalmente: el grado de importancia del problema, su significado para cada una de las partes, el tipo de emociones que ha generado, etc. Las partes involucradas pueden llegar por ellas mismas a un resultado mutuamente satisfactorio, pero para ello deben estar capacitadas. Sin comunicación no existe negociación.

En caso de impase o ante la imposibilidad de llegar a una decisión inteligente se deberá recurrir a terceras personas neutrales para que asistan en la negociación (negociación asistida o conciliación).

LA NEGOCIACIÓN

Definición

- La negociación es *“la ciencia y arte de asegurar un acuerdo entre dos o más partes interdependientes entre sí, que desean maximizar sus propios resultados, comprendiendo que ganarán más si trabajan juntos que si se mantienen enfrentados”*¹, (...) *“buscando una salida mejor a través de una decidida acción conjunta en lugar de recurrir a algún otro método”*².
- La negociación es una comunicación entre las partes que se utiliza para llegar a un acuerdo cuando éstas tienen intereses compartidos y controvertidos³.

Elementos distintivos de la Negociación

- Interdependencia
- No-confrontación
- Resultado mutuamente satisfactorio - “acuerdo”
- Elección del modo de gestionar el conflicto.

Objetivo de la Negociación: ¿Por qué y para qué negociar?

Importancia de una negociación con dos ganadores
A causa de haber recibido una educación eminentemente individualista, la mayoría de personas están condicionadas inconscientemente a competir para ganar. Este concepto errado debe ser abandonado, pues para poder realizar una negociación eficiente es preciso asumir una actitud cooperativa frente al conflicto.

De esa manera, obtendremos un mejor resultado en el cual todas las partes que intervienen en el acuerdo saldrán ganadoras. Una negociación en la que todos ganan permite que las partes puedan obtener beneficios y alcancen sus objetivos. Ello es el resultado de la prudencia, flexibilidad, empatía, creatividad y del trabajo en equipo desarrollado por las partes. Las soluciones con dos beneficiarios sólo pueden lograrse si ambas partes están sinceramente interesadas en conocer las necesidades, los objetivos y los intereses de sus contrapartes.

En las negociaciones con un ganador y un perdedor, hay una parte que alcanza sus objetivos y la otra no. Este tipo de negociación consigue buenos resultados para la parte vencedora, al menos a corto plazo. Sin embargo, el resultado a largo plazo es imperfecto porque existe el riesgo que la parte vencida, al sentirse perjudicada, no cumpla con lo acordado. El acuerdo así perderá legitimidad y la relación entre las partes se verá deteriorada.

La clave del éxito en toda negociación es lograr que ambas partes salgan beneficiadas. Debemos pensar en las negociaciones a largo plazo, no en las ganancias o en la posición que puede alcanzar en un corto periodo de tiempo. En las negociaciones se busca encontrar el punto de equilibrio donde ambos interlocutores sientan que han hecho negocio juntos (llegado a un “acuerdo”) y han cubierto sus expectativas.

Antes de negociar debemos definir claramente cuáles son las razones que nos incitan a desarrollar el proceso, sería conveniente que nos hiciéramos estas preguntas:

¿Qué deseo obtener de esta negociación? Es importante que seamos realistas con nuestros objetivos. Cuanto más altos sean los objetivos, más posibilidades hay de obtener mejores resultados.

¿Cuál es el margen mínimo a obtener en la negociación? Es muy importante, al fijar objetivos, establecer cuál es el margen de maniobra, ya que permitirá seguir negociando siempre que las propuestas del contrario se mantengan por encima de ese “mínimo” que se estableció de antemano.

¹ KUECKLE, David, Profesor del Managing Negotiation de la Universidad de Harvard.

² RAIFFA, Howard, *“The Art and Science of Negotiation”*. Harvard Univ. Press.

³ FISHER, Roger, URY, William & PATTON, Bruce. *“Getting to Yes”*.

¿Qué puede pasar si no hay acuerdo? Hay que pensar en las alternativas compensatorias en el supuesto de no llegar al éxito en la negociación. Preguntas como: ¿Puedo negociar con algún otro?, ¿Puedo posponer la negociación a otro momento más favorable?, etc. Es preciso evaluar todas las posibles alternativas antes de empezar el proceso.

Clases de Negociación

Debido a que la negociación es un hecho humano tan fundamental, nada tiene de extraño que su fenomenología sea rica y variada. De esta manera, existen varias clases de negociación:

- a) Según las personas involucradas:
- De individuos con individuos.
 - De individuos con grupos.
 - De grupos con grupos.

Las dos primeras, a su vez, se distinguen según que los individuos acudan a título personal o con representación de otros, que pueden ser países enteros.

- b) Según la participación de los interesados, hay negociaciones:
- Directas.
 - Indirectas: estas últimas a través de conciliadores, mediadores, árbitros, abogados, etc.

- c) Según los asuntos que se negocien:
- De individuos con individuos.
 - Comerciales.
 - Políticas.
 - Religiosas.
 - Técnicas.
 - Afectivas.

- d) Según el Status relativo a los Negociadores:
- Horizontales.
 - Verticales.
 - Oblicuas.

Por ejemplo, es evidente que un Supervisor de departamento no negocia igual con un compañero de trabajo que con el director general de la empresa; o con el empleado que barre la oficina.

- e) Según el clima humano:
- Amistosas o bien, polémicas.
 - Abiertas y sinceras, o bien manipuladas.

- f) Según los factores desencadenantes:
- Libres-forzadas: si regateo en una tienda para ver si me rebajan el precio, mi negociación es

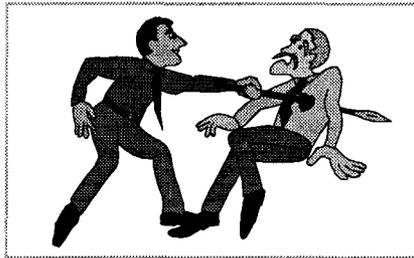
libre. Si con mi automóvil he dado un golpe al del otro automovilista, me veré forzado a negociar.

- Morales-legales: Si su esposa o esposo lo reclama pues hace dos semanas llegó tarde a casa, será una negociación moral. Si he sido demandado ante un tribunal por no pagar debidamente los salarios a mis empleados, la negociación que debo hacer es legal.

- g) Según el Canal de Comunicación:

- Cara a cara.
- Telefónicas.
- Epistolares.
- A base de representantes.

La negociación telefónica es rápida, relativamente más económica, expedita; pero cabe notar que es también más impersonal, más competitiva, y que proporciona a la otra parte posibilidades para escabullirse o decirnos que no.



De acuerdo al método de negociación basado según principios, el cual ha sido desarrollado en el Proyecto de Negociación de Harvard, existen otras dos clases de negociaciones:

1. **La negociación basada en posiciones:** esta tiende a obtener resultados que desperdician recursos y beneficios mutuos para las partes. Como tal, no es aconsejable pues produce acuerdos insensatos, ineficientes y pone en peligro la relación. Cuando uno presta mayor atención a las posiciones, menor atención dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes; por tanto, el acuerdo se hace más difícil y se crean incentivos que retardan alcanzarlo. Este tipo de negociación está orientado hacia objetivos cuantitativos y competitivos (ganar más que el otro), y su interés por la relación es instrumental.

2. **La negociación basada en intereses:** esta trata de maximizar los beneficios que tengan las partes. Se focaliza en los intereses comunes de las partes y trata de entender las razones tan objetivamente como sea posible. Utiliza técnicas de debate no confrontacionales. Es permeable a la discusión de cuestiones substantivas. Cuida y/o mejora la re-

lación entre las partes y está orientada hacia objetivos cualitativos, que persiguen la obtención de un acuerdo justo, sabio, durable y eficientemente negociado.

La Negociación y su Entorno

Todas las personas en mayor o menor medida tenemos que negociar constantemente. Negociamos en el ámbito empresarial, social, laboral, familiar, etc. Indudablemente que en la mayoría de las situaciones, la otra parte desea o espera, si acepta la oferta que se le hace, **conseguir alguna cosa de contrapartida que lo beneficie**. Por tanto, podríamos decir que la negociación es “el proceso para llegar a una mutua satisfacción de dos o más partes a través de la comunicación, donde cada parte hace una propuesta inicial y recibe una contrapropuesta, con el intento de aproximarse a un punto de equilibrio de ambas ofertas”.

La negociación estará condicionada por las tres variables del entorno y que podemos definir como:

- a. *El marco de la negociación:* viene a ser el contexto en donde se va a desarrollar la negociación y el elemento de apoyo que puede condicionar su desarrollo. Partes de este contexto son: el lugar, las costumbres, la forma de negociación, el tiempo que tenemos para negociar, y toda una serie de elementos de circunstancias o de cantidades.⁴ Estas tendrán mayor o menor influencia en el proceso, en función de que se conviertan en aliadas o enemigas nuestras a la hora de negociar.

Cabe mencionar que una de las partes más importantes del marco de la negociación es el factor “tiempo”, ya que puede ser utilizado como elemento de presión para forzar la conclusión de la negociación.

- b. *Las partes y su poder de negociación:* Para que pueda haber negociación es necesario que como mínimo hayan dos personas que se opongan. El proceso de negociación dependerá en gran medida de las correlaciones de poder que tenga una parte sobre la otra. Por ejemplo, no será igual negociar con una empresa que tenga el monopolio del producto que necesitamos que con una misma en un mercado de competencia. Tampoco será lo mismo negociar cuando una de las partes posee

mayor información respecto de los objetivos que se persiguen, del tema a negociar, y en general, de cualquier otro aspecto referente a su contraparte. No debemos olvidar que “información es poder”.

- c. *Los objetivos y las alternativas:* Podríamos decir que es la parte donde se ponen en juego los intereses de ambos interlocutores. Consecuentemente, es importante antes de negociar tener muy claro qué objetivos se pretenden conseguir y de qué forma poder lograrlo.

Es conveniente que el negociador tenga claro hasta qué punto está dispuesto a ceder en sus objetivos y qué posibles alternativas o concesiones puede hacer, ya que de esta forma ofrecerá a la otra parte, la posibilidad de acercarse al acuerdo en función de las distintas concesiones que se vayan haciendo mutuamente a partir de sus posiciones iniciales. Si el negociador tiene la posibilidad de ofrecer mayor número de alternativas que el contrario, dispondrá de una mayor fuerza sobre el oponente durante la negociación.

Características de una Negociación Eficiente

1. *Aclara los intereses:* ayuda a las partes a comprender sus propios intereses y los intereses de la otra parte. Si no se comprenden los deseos, las necesidades y los temores básicos que motivaron la disputa, será muy difícil para las partes obtener algo más que un resultado de suma cero, puramente distributivo.

Si bien los negociadores más experimentados reconocen intuitivamente la diferencia entre su posición declarada y sus intereses subyacentes, a menudo se resisten a revelar sus verdaderos intereses por temor a exponerse a la extorsión. Un proceso de solución eficaz debería permitir a las partes compartir este tipo de información sin verse indebidamente sometidas a tal riesgo.

2. *Alienta una buena relación de trabajo:* (a) Permite a las partes enfrentar eficazmente sus diferencias en la disputa actual. (b) Ayuda a las partes a trabajar para lograr el tipo de relación que quieren mantener. Y si las partes no desean mantener ningún tipo de relación con posterioridad, el proceso

⁴ La descripción del marco puede ser cualitativa y cuantitativa.

de negociación debería de facilitar el fin de la misma. (c) El proceso hace que las partes estén mejor capacitadas para tratarse mutuamente la próxima vez, cuando quieran que eso suceda.

3. **Genera buenas opciones:** cuantas más opciones haya sobre la mesa (con determinados límites, desde luego), tantas más probabilidades existirán de encontrar un camino productivo. Muchas veces el proceso de negociación no sólo distribuye valor sino que lo crea.
4. **Se percibe como legítimo:** ya que transmite a las partes la noción de que las soluciones que produce serán justas, equitativas y elaboradas en base a principios. No exige a las partes que renuncien a los derechos fundamentales que tendrían dentro de un litigio (carga de la prueba, normas con sujeción a derecho, etc.). Está circunscrita a respetar la legislación, no vulnerando el interés público.
5. **Reconoce las alternativas de procedimientos de las partes:** (a) Implica un menor costo en relación con el litigio judicial; (b) salvaguarda la confidencialidad (la falta de confidencialidad en el proceso judicial, y eventualmente de la sentencia constituyen muchas veces un daño irreparable para las partes). (c) Si está en juego una relación a largo plazo, el proceso ofrece soluciones con visión de futuro en lugar de adjudicar culpas. (d) Utiliza procedimientos flexibles, es decir, con medios e instrumentos capaces de resolver las controversias en forma imaginativa, creativa, rápida, eficaz y a un menor costo; (e) Ayuda a descongestionar la sobrecarga de trabajo de los órganos jurisdiccionales, que casi siempre se hallan saturados por la gran cantidad de asuntos pendientes; (f) En la mayoría de los casos no sólo es importante resolver un problema sino también preservar una relación con la otra parte, lo cual muchas veces es útil, necesario o inevitable. Sin embargo, el esquema bajo el cual opera el litigio judicial es el de "ganador -perdedor", que produce más resentimiento, enemistad y distanciamiento entre las partes. Es más, las pocas probabilidades iniciales de arribar a un acuerdo se frustran por el ánimo de lucha que prima en el proceso judicial, y que hacen escalar el conflicto exacerbando sus connotaciones negativas, hasta hacerlo prácticamente insoluble. De allí que la

negociación sea un mecanismo especialmente recomendado para atender conflictos derivados de las relaciones familiares, en los que aún cuando no se logre el objetivo deseado, al menos se podrá obtener una gestión adecuada, evitando así escaladas que puedan llevar a violencia física y a la destrucción familiar; (g) La necesidad de instrumentos que permitan a las partes llegar a soluciones funcionales, mutuamente satisfactorias, oportunas, realistas y que hagan factible su pronta ejecución.

6. **Mejora la comunicación evitando malos entendidos:** La buena comunicación entre los que tomarán las decisiones es esencial para la negociación eficaz de conflictos. Un proceso de solución de conflictos debería esclarecer y mantener canales de comunicación eficaces.
7. **Conduce a compromisos prudentes:** (a) Elabora un compromiso realista, operativo y factible de ser cumplido a fin de que se pueda minimizar el riesgo de que una parte use el proceso como una táctica dilatoria. (b) Ofrece a las partes otras alternativas de autoayuda (conciliación) y otras vías (tales como el arbitraje y el litigio judicial) para el caso en que no llegaran a un acuerdo o que una de las partes dejara de cumplir con sus obligaciones.

FASES DE LA NEGOCIACIÓN: ETAPAS BÁSICAS

Preparación de la Negociación: El Sistema PREP

- Para lograr una negociación eficiente, debemos invertir tiempo en prepararla. Esta preparación determinará las estrategias que seguiremos a lo largo de todo el proceso de negociación.
- El conocer la posición, intereses y objetivos de nuestro oponente nos otorgará mayor margen de acción al momento de negociar, pues, de esa manera, podremos ofrecerle un mayor número de alternativas que lo satisfagan y que a la vez nos sean beneficiosas.
- El sistema PREP describe las etapas fundamentales que forman parte de la preparación de un proceso de negociación. El objetivo de este sistema es brindar al negociador los instrumentos fundamentales para lograr una negociación exitosa.

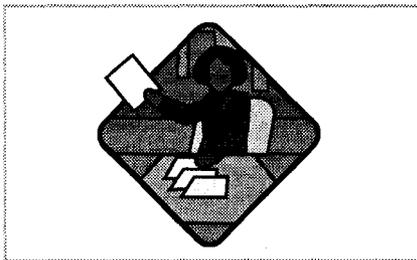
- Este sistema está dividido en cuatro etapas. A continuación, abordaremos muy brevemente cada una de ellas.

a) Etapa de Previsión de Objetivos

En esta etapa determinaremos los objetivos que pretendemos alcanzar, ordenándolos según nuestras prioridades.

Debemos identificar cada uno de nuestros objetivos, analizándolos concienzudamente y ordenándolos de acuerdo a su importancia. Así, podremos identificar los siguientes niveles:

- **Objetivos Fundamentales.**- son los objetivos absolutamente imprescindibles de lograr, es decir, los que deben estar presentes en cualquier acuerdo al que pretendamos arribar con la otra parte.
- **Objetivos Secundarios.**- son los objetivos que si bien no son del todo necesarios, igualmente nos gustaría alcanzar de darse el caso.
- **Objetivos Ideales.**- son los objetivos de los cuales somos conscientes que son muy difíciles de alcanzar. Sin embargo, debemos tenerlos igualmente identificados porque, si se presenta la oportunidad, podremos negociar respecto a ellos (no debemos olvidar que si la negociación con la otra parte se desarrolla eficientemente y en un contexto transparente, dichos objetivos también tienen posibilidades de ser obtenidos).



b) Etapa de Revisión del Tema

En esta etapa debemos investigar a profundidad los temas que van a ser abordados en la negociación con la finalidad de comprender absolutamente todos los aspectos que la rodearan y por otro lado, para seguir precisando aún más nuestras alternativas.

c) Evaluar a la Otra Parte

- En esta etapa debemos determinar los intereses, motivaciones y objetivos de la otra parte. Tenemos que tratar de ponernos en su lugar (incluso, desarrollando cierta empatía hacia su postura) e identificar cuáles de sus objetivos son afines a los nuestros.
- El conocer a la parte con quien negociaremos determinará nuestra forma de negociar.
- Debemos identificar también las motivaciones de

nuestro interlocutor. Analizar si tiene algo que ganar o perder si negocia con nosotros, qué puntos le atraen, cuáles le son indiferentes, si espera o no alcanzar algo con la suscripción del acuerdo final, cómo defenderá su posición, etc.

- En resumen, esta fase nos prepara para hacerle frente a las posibles reacciones y argumentos que la otra parte podría esgrimir durante la negociación. Para ello, antes de negociar, debemos situarnos en todas las circunstancias posibles y contemplar absolutamente todos las situaciones.

d) Preparar la Propia Argumentación

- Esta fase consiste en la elaboración y desarrollo de las argumentaciones que sustentaran nuestras propuestas. Es decir, no sólo debemos definir nuestros objetivos y las vías que nos permitirán alcanzarlos, sino también, debemos saber cómo sustentarlos y defenderlos.
 - Antes de iniciar cualquier negociación, debemos preparar anticipadamente cada uno de nuestros argumentos, los que deberán contemplar no sólo nuestros intereses sino también los de la otra parte. La clave del éxito radicará en conjugar ambos intereses al momento de diseñar nuestra propuesta.
- Debemos preguntarnos, entre otras cosas: cuánto perderíamos si no logramos nuestros objetivos, qué ganaría y qué perdería la otra parte al aceptar nuestra propuesta, qué aspectos de nuestra propuesta nos beneficiarían a ambos, etc.
- Debemos orientarnos hacia la maximización de alternativas. Por ello es imperativo que exploremos nuevos caminos hacia el logro de nuestros objetivos. Para el efecto, tenemos que organizar y ordenar absolutamente todos los datos que hemos ido recopilando en las fases anteriores (nuestros objetivos, limitaciones, argumentos, etc.).
- Posteriormente debemos verificar si nuestra propuesta es equitativa con los objetivos de la otra parte (evitando fórmulas del modelo ganador - perdedor). Debemos establecer alternativas que logren conjugar los intereses de ambas partes, es decir, fórmulas del modelo ganador - ganador.
- Asimismo, cada vez que descartemos alguna de las propuestas de la otra parte, estamos obligados a justificar nuestra oposición. Tenemos que dar razones objetivas que hagan que la otra parte llegue a comprender nuestra decisión.

Diseño del Proceso: ¿Por dónde empezar?

- Antes de iniciar una negociación debemos dedicar algo de tiempo en verificar que vamos a negociar con la persona adecuada. Es decir, con la persona con capacidad y autoridad suficiente para decidir respecto del tema objeto de negociación.
- Al inicio de una negociación es lógico que las partes se hallen indiferentes entre sí (cada una a la expectativa de la otra).
- Lo ideal es que ambas partes asuman un estilo de negociación cooperativo, basado en intereses y completamente distante del esquema adversarial, toda vez que lo que se pretende es llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes.
- En esta Etapa de Desarrollo de la Negociación podemos identificar tres fases que van interrelacionadas entre sí:

a) *Presentación de las Propuestas.*- En esta fase, lo que haremos fundamentalmente será exponer de manera clara y precisa nuestros objetivos y propuestas. Primeramente, debemos determinar el grado de formalidad con el que se presenta el proceso de negociación. Una vez efectuado ello, cada una de las partes iniciará de manera alternativa la exposición de sus deseos, objetivos y propuestas. Esta fase se caracteriza porque:

- Ambas partes tratan de extremar sus posturas al máximo ya que ambas son conscientes de que posteriormente tendrán que ceder en algo.
- Ambas partes se van "midiendo" entre sí (como dijimos anteriormente, están a la expectativa). En razón de ello es relevante poner atención a los mensajes verbales y gestuales de la otra parte. En esta fase podremos darnos cuenta del estilo de negociación de la otra parte.
- Es fundamental desarrollar nuestra capacidad de escucha y comprensión hacia nuestro interlocutor. Cada parte debe concentrarse en la propuesta de la otra.

b) *Establecer los límites y la agenda de negociación.*- Luego de las exposiciones pertinentes, cada una de las partes estará capacitada para determinar la "distancia real" que existe entre sus objetivos y propuestas, identificando los puntos que son susceptibles de negociación y los que no lo son. Seguidamente, luego de las exposiciones preliminares, debe fijarse una agenda de negociación y las reglas de juego que regularán el proceso de negociación.

c) La Negociación y las Alternativas.

- De lo que se trata en esta fase es de "marketear" nuestra propuesta. Es decir, mediante los argumentos que hemos preparado anteriormente, tratar de convencer a la otra parte de los beneficios de nuestra propuesta.
- En esta etapa se presentarán las posibles objeciones y alternativas a los argumentos de la parte contraria, y empezaremos a hacer nuestras primeras concesiones pero eso sí, manteniéndonos firmes en nuestros puntos centrales. Debemos asumir una actitud plenamente constructiva.
- En el caso que nos veamos obligados a efectuar alguna concesión, es imprescindible que la otra parte también haga lo propio porque sino estaríamos evidenciando cierta debilidad frente al otro.
- Si queremos lograr nuestros objetivos, debemos concedernos un margen de maniobra en esta etapa. Ello implica que debe solicitarse algo más de lo que deseamos obtener. Siempre se debe dejar un margen para negociar, barajando todas las alternativas posibles (debiendo estar preparados para ofrecerlas y retirarlas también).
- La clave está en disponer de alternativas. Si una de sus tácticas de aproximación fracasa, debemos estar preparados para proponer otras cinco, manteniendo siempre intactos nuestros verdaderos objetivos y aspiraciones iniciales.
- También debemos evitar el ceder demasiado y con suma prisa. Asimismo, debemos proteger nuestras cesiones. Cada una de ellas es valiosa. No debemos apresurarnos en aceptar, debemos meditar las cosas plenamente.

Los Caminos Hacia el Acuerdo

- Debemos avanzar por etapas. Primero, identificando y trabajando sobre los puntos donde existe acuerdo de ambas partes (lo cual ayudará a crear un clima cálido entre las partes y nos permitirá tener una idea más clara de los intereses que se comparten).
- Seguidamente debemos dedicarnos a los objetivos y propuestas respecto de las cuales no existe coincidencia alguna, aprovechando el contexto anterior y otorgando mayor importancia a la cooperación.
- En esta etapa podemos utilizar nuestros objetivos ideales como medio para lograr nuestros objetivos fundamentales y secundarios.
- Cada vez que efectuemos una concesión, debemos estar seguros que recibiremos algo a cambio.

- Debemos procurar cerrar la negociación lo más rápido posible, pero eso sí, sin presionar en forma alguna a la otra parte.
- Si durante la negociación cometemos un error, antes que nada, debemos verificar su magnitud. Si no es grave, debemos hacer el mayor esfuerzo posible para no impedir el acuerdo final. Es infinitamente mejor asumir los propios errores para así mantener buenas relaciones con la otra parte, en vez de enfrentarnos a ésta con una petición de enmienda o corrección del acuerdo.
- Si nos hemos equivocado y optamos por afrontar nuestra responsabilidad, debemos hacérselo saber a la otra parte. De esa manera, acrecentaremos nuestra credibilidad con vías a consolidar una relación a largo plazo con la otra parte.

La Conclusión del Acuerdo

- Esta etapa es sumamente importante. Si no logramos cerrar nuestra negociación de manera exitosa, no lograremos cumplir nuestros objetivos.
- Esta fase depende en gran medida del desarrollo adecuado de las precedentes. La rapidez con la que se producirá la conclusión del acuerdo dependerá de las variables que hayan jugado en contra o a favor nuestro: tiempo, posición de poder, etc.
- Conforme vayamos adentrándonos a la etapa final de la negociación, es posible que la otra parte nos exija concesiones adicionales. Saldremos airosos de tal situación si como vimos anteriormente, tenemos preparado todo un amplio espectro de alternativas y opciones.
- Una vez logrado el acuerdo es importante ratificarlo (solucionando cualquier posible mal entendido). Es conveniente resumir cada uno de los puntos acordados así como las condiciones pactadas durante la negociación, y si es posible reflejarlas mediante un contrato escrito.
- También debemos contemplar la posibilidad de que en esta última etapa, debido a algún suceso sorpresivo, el proceso de negociación se vea obstaculizado y finalmente, truncado. Sin duda alguna debemos estar preparados ante dicha posibilidad.
- Tenemos que ser conscientes que no todas las negociaciones tendrán un resultado positivo. No debemos aceptar un acuerdo deficiente y malo sólo porque nos sentimos obligados a llegar a un acuerdo final. En algunas situaciones es imposible lograr acuerdo alguno y nuestra mejor alternativa se encontrará fuera de la mesa de negociaciones.

PRINCIPALES ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

En todo proceso de negociación es usual que los participantes aún utilicen ciertas tácticas propias del estilo de negociación Ganador - Perdedor con la finalidad de asegurar el éxito de sus objetivos.

La base de tales tácticas radica en el grado de presión que se ejerce contra la otra parte (presión ejercida en función de diferentes factores: poder, tiempo, coacción, etc.), por lo que, finalmente, no conducen a una negociación eficiente, razonable ni cooperativa. A pesar de ello, resulta verdaderamente importante llegar a conocerlas y aprender a identificarlas del todo, a efectos de estar preparados y saber cómo actuar frente a ellas.

Ceder Poco, Ganar Mucho

Descripción: La clave de esta táctica es procurar ganar lo más posible, cediendo lo mínimo. Es decir, iniciar la negociación con una postura fuerte y agresiva para luego hacer una mínima concesión, y así lograr que la otra parte acepte casi todos los puntos de nuestra propuesta por medio de la presión que ejercemos sobre ella.

¿Cómo saber que nos enfrentamos a esa táctica?

- Cuando la oferta inicial de la otra parte es extremadamente exagerada.
- Cuando la otra parte nos ofrece de mala gana concesiones menores.
- Cuando nos sentimos presionados a hacer concesiones significativas.
- Cuando la otra parte no nos ofrece contrapartidas.

Resultado: Finalmente se logrará una negociación con una parte ganadora y otra perdedora, y por consiguiente, un acuerdo bastante inestable en donde el posterior desarrollo de una relación a largo plazo entre ambas partes se verá afectado cuando la parte perdedora tome conciencia que no ha conseguido ninguno de sus objetivos.

¿Qué hacer frente a esta Táctica?: Antes que nada se debe tener una clara comprensión de los objetivos que queremos lograr en el proceso de negociación. Y es que la parte que aplica el "ceder poco, ganar mucho" espera que, al momento de negociar, nos sintamos obligados a hacer concesiones de mucho mayor valor. Por eso debemos estar preparados para saber cuándo abandonar la negociación: si hacemos todas las con-

cesiones y nos damos cuenta que no estamos consiguiendo satisfacer nuestros propios intereses, es el momento de buscar alternativas.

Policía Bueno, Policía Malo

Descripción: La denominación que se le ha dado obedece a su semejanza con algunas clásicas series policiales, en las cuales se puede observar casi siempre que el interrogatorio al presunto inculpatado es conducido por dos policías: el primero, agresivo y amenazador ("policía malo"), y el segundo, comprensivo y agradable ("policía bueno"). Así, mientras en un primer momento el "policía malo" inicia todo un proceso de intimidación con la finalidad de romper la resistencia del sospechoso, posteriormente, cuando esto último ocurre, sale de escena y deja el terreno libre a su compañero, el "policía bueno", el cual asume una actitud amigable y comprensiva con el sospechoso, aliviándolo y logrando que finalmente confiese su delito.

De la misma manera, esta táctica también es aplicada en los procesos de negociación. Así, mientras una de las partes expone su propuesta, uno de los miembros del equipo contrario asume una postura intransigente e irrazonable al respecto, discrepando con cualquier extremo de la misma, y evidenciando su total negativa a aceptarla. Es decir, asume el rol del policía "malo", llegando en algunas ocasiones a abandonar arbitrariamente la mesa de negociaciones. Inmediatamente después de su actuación, otro miembro de su equipo vuelve a retomar la negociación ("policía bueno"), mostrándose conciliador, y haciendo que la otra parte acepte un acuerdo poco beneficioso, aprovechándose del amedrentamiento al que ha sido sometido por el policía malo.

¿Cómo saber que nos enfrentamos a esa táctica?:

- Cuando la otra parte actúa de manera abusiva e irracional.
- Cuando uno de los integrantes de la parte contraria abandona la negociación.
- Cuando una actitud irracional va seguida de una sospechosa actitud razonable y conciliadora.

Resultado: La parte contra la que se utiliza esta táctica, aceptará los términos impuestos por el policía bueno, ya que, en todo caso su propuesta será mucho

más favorable que la del policía malo. Así, entre el temor de no llegar a acuerdo alguno (que ha sido reforzado por el comportamiento del policía malo) y la posibilidad de llegar a un acuerdo no tan beneficioso, pero "acuerdo" al fin (planteado por el policía bueno en términos amables), casi siempre se opta por esta última opción. Sin embargo, al igual que con la táctica precedente, se logrará un acuerdo ineficiente y poco estable.

¿Qué hacer frente a esta Táctica?: Debemos ser firmes y tener suma claridad en lo que respecta a los objetivos que intentamos lograr con la negociación. De esa manera, evitaremos efectuar concesiones poco convenientes a nuestros intereses.

Tácticas de Equipo

Descripción: Consiste en implementar todo un equipo de negociadores, cada uno especializado en un aspecto concreto de la negociación. Uno de los negociadores del grupo será nombrado líder y dependiendo del tema a tratar, el miembro correspondiente expondrá desde su punto de vista, la posición del equipo. Cada miembro actuará cuando se requiera presentar argumentos específicos referidos a la materia de su especialidad. Esta táctica es mucho más efectiva aún cuando la parte contraria está conformada por una o dos personas.

¿Cómo saber que nos enfrentamos a esa táctica?:

- Cuando la otra parte está integrada por más de una persona.
- Cuando cada uno de los miembros del equipo de negociadores de la parte contraria es un especialista.
- Cuando nos sentimos abrumados por una rápida presentación de propuestas.
- Cuando los integrantes del equipo contrario tienen objeciones al hecho que formemos nuestro propio equipo.

Resultado: Se da un bombardeo de argumentos, proposiciones y demandas tal, que se termina por abrumar y sojuzgar al negociador individual.

¿Qué hacer frente a esta Táctica?: Podemos optar por formar nuestro propio equipo, eligiendo específicamente a cada uno de sus miembros e instruyéndolos para neutralizar a cada uno de los integrantes del equipo contrario. Sin embargo, en lugar de hacer intervenir a todo un equipo, podría

comisionarse para tal efecto a una sola persona, la cual deberá prepararse concienzudamente en todos los temas de la negociación, elaborando una estrategia adecuada y evitando ser sometida por el equipo de negociadores de la otra parte, actuando con firmeza.

Tácticas de la Autoridad Limitada o Restringida

Descripción: La capacidad de aprobar una decisión, o la falta de la misma, puede ser herramienta muy útil en el proceso de negociación. Así, cuando lo requiera la situación y como herramienta de "presión", podremos alegar una supuesta carencia de autoridad para aceptar la propuesta de la otra parte y/o llegar a concluir el acuerdo final, aduciendo que es necesaria la previa aprobación de alguien de mayor jerarquía que la nuestra. De esta manera, una aparente "autoridad limitada" podría tener efectos positivos, logrando que las partes negociadoras cooperen entre sí y obtengan mutuas satisfacciones.

¿Cómo saber que nos enfrentamos a esa táctica?:

- Cuando la parte contraria posee más autoridad de la que alega tener.
- Cuando el tema en discusión depende de una autoridad superior para su aprobación.
- Cuando se pidan concesiones que se hallen dentro de los límites de la capacidad de decisión de la parte contraria.

Resultado: Al hacer uso de una aparente "autoridad limitada", se brinda a la otra parte pocas alternativas. Aprovecha la limitada capacidad para la toma de decisiones.

¿Qué hacer frente a esta Táctica?: Antes de empezar a negociar podemos preguntar hasta dónde se halla autorizada la otra parte para aceptar contrapropuestas. Si comprobamos que su capacidad de decisión no es suficiente, podemos solicitar negociar con la persona competente o de lo contrario no iniciar negociación alguna. Ahora bien, si ya estamos en plena negociación, debemos tener paciencia porque la parte que utiliza esta táctica lo que desea es averiguar si estamos dispuestos o no a hacer concesiones. No debemos ceder con facilidad. Aún cuando el argumento de la "autoridad limitada" sea verdadero, debemos ser pacientes.

Tácticas de Tiempo

Descripción: Esta táctica puede ser empleada de múltiples formas dentro de un mismo proceso de negociación. Así, por ejemplo, mediante las limitaciones temporales se puede acelerar la toma de una decisión. De esta manera, se otorga un plazo determinado a la otra parte, para que ésta evalúe y medite la fórmula que le ha sido propuesta, advirtiéndosele de manera previa que existe un límite de tiempo para el efecto, con lo que indirectamente se la va presionando para que opte y/o decida rápidamente. Por otro lado, esta táctica también puede ser utilizada desde otra perspectiva: retrasando los acuerdos (esto es, dando evasivas, ignorando argumentos o dilatando el proceso de negociación en conclusión).

Esta última modalidad se aplica cuando una de las partes se encuentra en situación de ventaja respecto de la otra.

Mediante las tácticas de tiempo se persigue un objetivo común: desconcertar a la parte contraria.

¿Cómo saber que nos enfrentamos a esa táctica?:

- Cuando la propuesta sólo es válida por un tiempo determinado.
- Cuando nos veamos presionados a aceptar plazos excesivos.
- Cuando la otra parte frena o prolonga el desarrollo de la negociación.
- Cuando la otra parte se resista a escuchar nuestras propuestas.
- Cuando percibimos que la otra parte aumenta la presión para obligarnos a tomar una decisión de manera rápida.

Resultado: Se fuerza al logro de un acuerdo basándose en la presión que se ejerce a través de la limitación o dilación de tiempo que se efectúa en el proceso de negociación. Se trata de crear un contexto favorable a los intereses de la parte que utiliza las tácticas de tiempo.

¿Qué hacer frente a esta Táctica?: Debemos analizar concienzudamente a la otra parte, y determinar cuáles son sus motivaciones e intereses. Si hacemos ello, evitaremos que se nos coloque en un status desfavorable dentro del proceso de negociación. Ahora bien, en el caso de las tácticas basadas en la dilación del tiempo, se debe tender a eliminar la ventaja que posee nuestro adversario (recordemos que para que esta táctica sea eficaz se requiere que la parte que la utiliza se encuentre en una posición de ventaja). Asimismo,

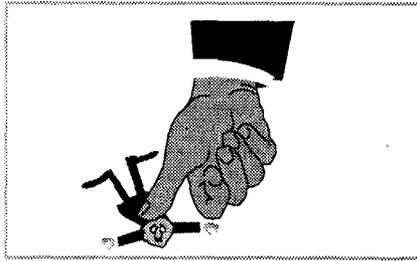
debemos disponer del mayor número de alternativas y opciones. Y así, cuando la otra parte se de cuenta que no dispone de ventaja alguna, se mostrara más dispuesta a negociar y a cooperar con nosotros.

La Presión del Poder

Descripción: Comprende un extenso abanico de posibilidades, todas ellas caracterizadas por el ejercicio de poder que efectúa una de las partes frente a la otra durante el proceso de negociación. A pesar que el poder es temporal y cambiante, constituye uno de los instrumentos más eficaces en toda negociación, siendo muy difícil enfrentarlo. Esta táctica se utiliza frecuentemente cuando se tratan intereses que exigen mayor atención.

¿Cómo saber que nos enfrentamos a esa táctica?:

- Cuando percibimos que nuestra contraparte actúa con ciertos matices de autoritarismo (e incluso llega a amenazarnos).
- Cuando en el curso de la negociación se mencionan nombres de personas con cierta jerarquía.
- Cuando la otra parte confiere de manera explícita mayor importancia a sus propios intereses.



Resultado: Se logra que la otra parte se vea forzada a ceder ante la presión del poder.

¿Qué hacer frente a esta Táctica?: Primeramente, debemos buscar que la otra parte comprenda claramente cuáles son nuestros intereses y perciba la relativa importancia de los suyos. Ahora bien, no debemos descartar el hecho que la otra parte, efectivamente, posea necesidades que requieran atención prioritaria. Se debe apuntar a evitar efectuar un uso egoísta del poder, por el contrario, debemos basar nuestras peticiones sobre las necesidades de ambas partes.

Negociación Racional

Ha sido expuesta por la de la Escuela de Negocios J.L. Kellogg - Universidad de Northwestern de Illinois, principalmente a través de los trabajos de Max Bazerman y Margaret Neale. Este mecanismo presupone un trabajo previo de diagnóstico de la situación y posterior elección de la negociación como instrumento apropiado para obtener un resultado eficiente. Es decir, que frente a una situación deter-

minada, debe tomarse la decisión más acertada en cuanto a si conviene llegar o no a un acuerdo, y en caso de hacerlo, se debe apuntar a obtener el mejor resultado posible.

Debemos tener presente que no siempre el negociar y suscribir un acuerdo, constituye la mejor alternativa a una situación conflictiva. Debemos analizar cada caso en concreto, puede ocurrir que la solución a nuestro problema se halle incluso fuera de la mesa de negociaciones.

Dentro de este contexto de ideas se erige el Modelo de Negociación Racional, el cual apunta a lograr el mejor resultado posible (maximizar nuestros intereses), optando por las alternativas más adecuadas, decidiendo ante todo si es o no propicio iniciar un proceso de negociación. Para ello es preciso efectuar un diagnóstico previo del problema y de sus implicancias. A través de un comportamiento racional podemos alcanzar resultados eficientes, evitando el derroche de tiempo, dinero y energías. En ese sentido, lo más conveniente en una negociación es desterrar de nuestras mentes el esquema ganador - perdedor, la completa indiferencia frente

a los intereses y opiniones de nuestra contraparte, etc. Todo movimiento que pretendamos realizar en un proceso de negociación debe ser evaluado a la luz del contexto actual, analizando cada una de nuestras alternativas en función de los costos y beneficios futuros.

Existen ciertos elementos que nos ayudaran a tomar decisiones racionales, eficientes y acertadas:

- a) La cantidad y calidad de la información (que nos permitirá llegar a los intereses más profundos de la otra parte y que nos otorgará una mejor visión del problema, estando en la capacidad de elaborar propuestas satisfactorias para ambas parte).
- b) El minimizar nuestro temor al riesgo (debiendo formular cada una de nuestras propuestas en medio de un contexto positivo, es decir, presentándolas como una ganancia potencial para la otra parte, de esa manera elevaremos nuestras posibilidades de lograr concesiones).

- c) Desterrar el exceso de confianza.
- d) El enfoque y evaluación de la situación de conflicto desde la perspectiva de ambas partes (analizando sus intereses, opciones, etc.).

Finalmente, podemos señalar que el esquema de Negociación Racional complementa el Modelo de Negociación en base a Principios que desarrollaremos más adelante.

Negociación Distributiva

La negociación distributiva o también llamada competitiva se basa en la existencia de un conjunto de posiciones establecidas por las partes, las cuales se irán moviendo gradualmente en base a concesiones recíprocas, achicando las diferencias entre las posiciones iniciales hasta llegar a alcanzar el acuerdo o en todo caso, poniendo fin al proceso de negociación.

Para comprender la dinámica de la negociación, debemos conocer las reglas de la negociación distributiva. Si bien una negociación cooperativa se basa en la generación de opciones que expanden la materia sobre la cual se negocia ("agrandar el pastel") es verdad también que luego de ello, en muchas ocasiones, el paso siguiente será distribuirla. De esta manera aún en las negociaciones que se inician de manera netamente cooperativa, existirá alguna etapa en la cual la negociación tendrá una orientación de carácter distributivo. Es ineficaz negociar distributivamente asumiendo la existencia de una materia fija e inmodificable ("mito del pastel fijo").

La negociación distributiva llevada a extremos puede generar el perjuicio de la relación existente entre las partes, por ello, cuando recurrimos a esta estrategia no debemos olvidar que la competencia no debe convertirse en agresión y que ésta sólo es una de las vías que nos llevará a alcanzar el acuerdo. En esencia, la distribución debe hacerse en un clima de verdadera cooperación para así obtener un acuerdo mutuamente satisfactorio y duradero.

Existe una relación directamente proporcional en el tamaño de las concesiones recíprocas entre las partes y paralelamente a ello una relación inversamente proporcional entre el tamaño de la concesión y el tiempo empleado para lograrla. Generalmente, cada concesión es proporcional con la concesión de la otra parte, tiende a tener la mitad del tamaño de la concesión

que la antecedió y demora en concretarse aproximadamente el doble del tiempo.

Aunque el resultado final de la negociación sea previsible, es fundamental no dejar de lado el juego de las concesiones recíprocas. Es importante tener en cuenta el momento en que efectuemos cada concesión. Si iniciamos la negociación con una oferta demasiado cercana a un punto de equilibrio podemos arriesgarnos a que la otra parte nos saque ventaja. Es aquí donde cobra gran relevancia la oferta inicial, la cual no debe ser demasiado tentadora ni exageradamente baja en relación a las expectativas finales. La oferta inicial debe enmarcarse en una zona media que sea razonable y creíble (en los extremos se encontrarán de un lado las ofertas insultantes, y del otro lado la zona de equilibrio sobre la cual girará el acuerdo). Por ello, la elección de la oferta inicial es importante, porque delimitará el ámbito de lo que se distribuirá. Por regla general, el acuerdo se ubicará en el medio de las dos primeras ofertas razonables, luego de efectuarse las partes concesiones recíprocas durante un tiempo razonable.

CÓMO NEGOCIAR EN SITUACIONES ESPECIALES

Cuando la Contraparte Actúa de Mala Fe

Existen personas que no negocian de buena fe o que emplean trucos y tácticas no-cooperativas con el ánimo de influenciar sobre nuestra decisión, pues creen que así obtendrán mejores resultados. Esto suele manifestarse en distintas etapas de la negociación -algunas desde el principio y otras luego de explorar el terreno- y de las formas más diversas: van desde las mentiras y la violencia psicológica hasta diversas formas de tácticas de presión. Comúnmente, estas tácticas son denominadas "negociaciones sucias".

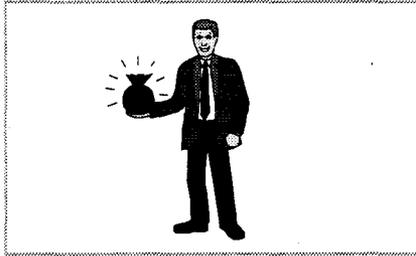
Existen guías que pueden ayudar a superar esta dificultad. Lo principal para poder afrontar este tipo de actitudes es aprender a identificarlas, para luego hacerle saber a la otra parte que uno las ha reconocido. Al descubrirle el juego, su conducta perderá gran parte de la eficacia pretendida, ya que también le estaremos señalando que dicha actitud no tendrá ningún efecto. A partir de ese momento, deberá negociarse sobre el proceso de negociación antes de continuar negociando sobre el tema en conflicto.

En estos casos no debemos concentrarnos en la contraofensiva (devolver un golpe con otro golpe) pues sino perderemos de vista nuestros propios intereses, llevando al conflicto a una escalada de difícil retorno, lo que nos conducirá indefectiblemente a cerrar cada vez más las puertas del acuerdo.

Lo conveniente es templar el ánimo y reenfocar la negociación sobre bases más colaborativas. Una sugerencia práctica para evitar que las trampas de la otra parte lleguen a influir en nuestra decisión, haciéndonos aceptar un acuerdo que no nos satisface, es tomar tiempo y distancia. Sin embargo, para contrarrestarlas debemos tratar de entrar en un proceso de negociación basado en principios acerca del mismo proceso.

Cuando Existe Falta de Acuerdo

Debemos comprender que no siempre se puede llegar a un acuerdo sobre todos los puntos tratados. Puede darse el caso de que no exista una solución evidente. Ante este supuesto, debemos estar preparados para salir del paso y seguir adelante. No perdamos tiempo en tratar de resucitar una negociación que hace mucho tiempo perdió vida. Existe un método sistemático para aislar, atacar por separado y solucionar cada punto discordante.



1. **Identificar las áreas discordantes:** Para resolver rápidamente estos puntos, lo primero es delimitarlos. El proceso de propuestas y contrapropuestas puede sacar a relucir temas que no tengan solución. Debemos tomar nota de esos temas cada vez que aparezcan y estar preparados para estudiarlos y discutirlos más adelante.
2. **Clasificar los temas:** Una vez identificadas las áreas de desacuerdo, hay que clasificarlas en orden de importancia. Ello nos ayudará a determinar en qué puntos debemos centrarnos y cuáles debemos desechar durante el proceso de negociación. Nos resultará de gran utilidad clasificar las áreas de desacuerdo en tres categorías especiales: desacuerdos principales, desacuerdos secundarios y desacuerdos intrascendentes.

3. **Juicio y valoración:** Cada una de las partes se mostrará más o menos dispuesta a negociar según lo que espere recibir a cambio de su contraparte. Por ejemplo: ¿qué estaríamos dispuestos a ceder si la otra parte se mostrara favorable a bajar a mitad de precio el bien que necesitamos adquirir?. Todo tiene importancia, y sólo mediante la valoración se puede adquirir el sentido de saber lo que se está dispuesto a conceder durante el proceso negociador. Si bien el valor es algo subjetivo que queda determinado por cada una de las partes durante la negociación, cada aspecto puede tener una apreciación distinta según el punto de vista de cada uno de los participantes. Este valor se puede expresar de diferentes modos, no necesariamente en términos económicos o pecuniarios.

4. **Solución de compromiso:** Los desacuerdos se resuelven mediante un proceso de mutuas concesiones. Este mecanismo de dar y recibir debe suponer un trabajo equilibrado y en equipo. No piense que puede obtener beneficios mediante la intimidación o por temor reverencial. Para ser un verdadero ganador, debe hacer que la otra parte también lo sea (esquema ganador-ganador).

5. **Reflexión:** Cuando nos encontremos con problemas ante los cuales no estemos capacitados para resolver, el mejor camino será reflexionar y barajar todas las alternativas posibles para lograr su solución. Muchas veces, en una primera revisión, se omitirán algunos aspectos. Por ello, debemos estudiar y analizar en profundidad los aspectos del acuerdo y tratar de encontrar todos los posibles procedimientos para eliminar las áreas de discordancia. No debemos dejar que ciertos puntos de desacuerdo se conviertan en obstáculos para cerrar un trato. Antes de abandonar una negociación, tenemos que estar seguros que hemos explorado todas las alternativas posibles.
6. **Ganar Tiempo, Ceder Tiempo:** Es imprescindible contar con tiempo suficiente para trabajar en un acuerdo. No caiga en las trampas que utilizan al tiempo como excusa. Debemos tomarnos todo el tiempo necesario para desarrollar el proceso de negociación, presentar nuestras propuestas pun-

to por punto y asegurarnos que hemos comunicado eficazmente el mensaje. Como contrapartida, debemos conceder a la otra parte el tiempo necesario para exponer sus proposiciones y argumentos. Si creemos que necesitamos más tiempo para considerar una oferta, debemos comunicárselo a la otra parte. Por otro lado, si la otra parte precisa ir más despacio, debemos concederle mayor plazo para llevar las cosas a buen término. Mantener la flexibilidad es la mejor garantía de alcanzar un acuerdo justo y razonable. El mejor modo de actuación puede ser suspender la negociación durante un cierto período de tiempo. Así, al retomar más adelante las conversaciones, estaremos sin lugar a dudas, mucho más capacitados para estudiar y organizar nuestras ideas.

¿Cuándo llegamos a una Etapa de “Punto Muerto”

No todas las negociaciones terminan con un trato, muchas quedan bloqueadas en lo que se denomina un “Punto Muerto”. El punto muerto puede evitarse mediante la aplicación de algunas técnicas básicas: mantener el diálogo, aplicar nuevos puntos de vista en la negociación, retirar alguna táctica, tomar un descanso, sustituir a alguno de los negociadores, etc. Si no es posible superar el punto muerto, al menos debemos tratar de negociar con una persona de mayor jerarquía de la otra parte, o negociar indirectamente a través de una persona neutral.

• **Mantener el diálogo:** Continuar la comunicación mientras se permanece atascado ante un punto muerto tiene gran utilidad, aun cuando ambas partes se muestren renuentes a moverse de sus respectivas posiciones. Manteniendo abiertos los canales de comunicación, las posibilidades de llegar a un acuerdo se mantienen vigentes. Cuando una negociación esté bloqueada será recomendable utilizar algunas de las siguientes técnicas para conservar el diálogo:

- a. Aceptar el hecho que el entendimiento entre ambas partes ha desaparecido y comprometernos a dar prioridad a la continuación del diálogo. Para lograr ello, debemos encontrar nuevas alternativas al problema, examinando las diferencias existentes entre las posturas de cada una de las partes, lo que nos permitirá resolver los desacuerdos existentes.

- b. Cuando las discrepancias sean significativas, debemos volver a revisar los términos y condiciones en los que hubo conformidad así como los detalles que permitieron llegar a un acuerdo en esos puntos. Esta técnica refuerza la buena voluntad entre las partes y al mismo tiempo asume implícitamente que aún se puede lograr un acuerdo. Es decir, será recomendable hacer un análisis retrospectivo de la forma como llegamos a alcanzar tales acuerdos, retomando en forma ilustrativa los aspectos positivos.
- c. Concentrarse en los puntos de desacuerdo menos destacados y que serán más fáciles de solucionar. Los objetivos de menor interés son particularmente útiles. Esta técnica permitirá a ambas partes avanzar hacia el acuerdo, aunque existan todavía una o más diferencias significativas.

2. **Retirada de Ofertas:** La amenaza de retirada puede ser un modo muy eficaz de romper con un punto muerto, siempre que se utilice con moderación. En caso de utilizarla excesivamente, puede ser percibida como una forma de ejercer presión sobre la otra parte. Sólo debemos hacer uso de esta técnica en las circunstancias más difíciles. Mayormente, esta técnica es utilizada en los negocios. Así, por ejemplo es común escuchar frases como la siguiente: “Esta oferta especial de ventas que se hace una vez al año termina hoy por la tarde”.
3. **Sustituciones:** Sustituir a alguna persona en cualquiera de las dos partes, o en ambas, puede ser una estrategia muy acertada. La simple llegada de un nuevo negociador puede ser la táctica más eficiente para acabar con el punto muerto. Un sustituto puede aparentar ignorancia sobre los problemas precedentes y entrar en la negociación con una nueva perspectiva.
4. **En busca de la autoridad:** La persona con la que está tratando puede no tener la capacidad para adoptar soluciones al conflicto. En otros casos, esa persona puede disfrutar de la autoridad precisa, pero teme llegar al compromiso necesario para cerrar un trato, ya sea porque es nuevo en el puesto o porque carece de experiencia. Cualquiera que sea el caso, es necesario, de inmediato, identificar y recurrir a la persona que realmente está capaci-

tada para tomar decisiones y lograr su participación en el proceso, pero sin dañar o irritar a la otra parte. Será mucho mejor tratar con una persona dotada de la autoridad precisa si además está presente su primer interlocutor en las discusiones. No olvidemos que debemos actuar con diplomacia para mantener relaciones comerciales a largo plazo. Esto indicará el desarrollo de la confianza entre ambas partes, lo cual coadyuvará a que las cosas resulten más fáciles de llevar adelante.

5. **Discusiones Indirectas:** Un mecanismo de aproximación, que es casi igual de eficaz y ciertamente mucho más sencillo de llevar a cabo, es recurrir a una tercera persona neutral. El interés y la motivación principales de estos agentes consiste únicamente en ayudar a ambas partes a alcanzar un compromiso mutuo. Otra ventaja de utilizar a un intermediario neutral es que ello otorgará credibilidad a nuestras posiciones.
6. **Creación de Alternativas:** Aunque la comunicación haya llegado a una parada drástica, todavía podemos realizar progresos para lograr nuestros objetivos. Debemos examinar y determinar si otra persona en el lugar de la parte contraria está en aptitud de satisfacerlos, lo cual podría traer como resultado que aquél se mostrara más inclinado y predispuesto a reiniciar las negociaciones. Otra alternativa consiste en suspender los contactos durante un tiempo previamente establecido. El tiempo puede cambiar la consideración de cualquier oferta y, tras un período apropiado, una de las partes o ambas se encontrarán mucho más dispuestas a llegar a un acuerdo.
7. **Abandono:** Si no podemos lograr cerrar el trato, debemos dejar abierta la posibilidad de una futura negociación. Los hombres de negocios con mayor éxito y seguros de sí mismos hacen todos los esfuerzos posibles para evitar que aparezcan resentimientos, en lugar de ello, se limitan a acumular las negociaciones fallidas dentro del bagaje de su experiencia.

MÉTODO EFICAZ DE NEGOCIACIÓN

La negociación es una realidad de la vida, por lo que en innumerables ocasiones se requiere de ella, ya que el conflicto de intereses es una industria en crecimen-

to. En el mundo negociamos todos los días, aun cuando muchas veces no nos percatamos de ello. En la área de los negocios, en el gobierno, en las negociaciones colectivas, en la familia, en el entorno social, o cuando se entabla conversaciones con secuestradores, la mayoría de decisiones se toman mediante negociación. Sin embargo, aunque se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien.

Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a tres criterios básicos:

- (1) **deberá conducir a un acuerdo sensato, resolviendo los conflictos de intereses con equidad.**
- (2) **deberá ser eficiente, y**
- (3) **deberá mejorar o por lo menos no deteriorar la relación existente entre las partes.**

Proyecto sobre Negociación de Harvard: "Método de Negociación según Principios o Negociación con Base en los Méritos"

Creemos que el método de negociación con mejores resultados es el basado según principios, el cual ha sido desarrollado en el Proyecto de Negociación de Harvard. Este método es calificado de eficaz ya que a través de éste las partes logran obtener sus derechos y satisfacer sus intereses mediante un "ACUERDO": un resultado mutuamente satisfactorio y con el compromiso de un cumplimiento espontáneo.

Este método consiste en decidir los problemas según sus méritos y no mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va hacer. A través de éste método se busca la obtención de ventajas mutuas siempre que sea posible; y cuando exista conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, equitativo y racional, independiente de la voluntad de las partes.

El método de negociación según principios además de ser completamente justo, limpio y transparente; es un método eficaz para obtener los derechos de cada quien. Si bien cada negociación es diferente, los elementos básicos no cambian y mas bien éstos se aplican fácilmente a cualquier clase de negociador.

Este método denominado "Negociación Según Principios o Negociación con Base en los Méritos" el cual

ha sido desarrollado en el **proyecto sobre Negociación de Harvard**, si bien ha sido diseñado para producir acuerdos prudentes en forma eficiente y amistosa, cumple no sólo con los tres criterios básicos arriba mencionados, sino también consta de cuatro puntos básicos que definen un método directo de negociación y que puede usarse en la gran mayoría de casos:

- a) *Primero*, antes de empezar a trabajar sobre el problema de fondo, se debe separar a las personas de los problemas.
- b) *Segundo*, debemos concentrarnos estrictamente en los intereses y no en las posiciones. El objeto de la negociación es satisfacer los intereses subyacentes de las personas y no sus posiciones.
- c) *Tercero*, antes de intentar ponernos de acuerdo, debemos generar una amplia gradación de posibles soluciones que favorezcan los intereses compartidos y que concilien creativamente los intereses diferentes.
- d) *Cuarto*, debemos arribar a un resultado que se rija por algún criterio justo, tal como el valor del mercado, la ley, la costumbre o la opinión de un experto. La discusión de estos criterios conducirá a que ninguna de las partes tenga que ceder ante la otra; pudiendo ambas partes arribar a una solución justa basada en alguno de estos criterios objetivos.

Es necesario tener presente que, para que un proceso "alternativo" de solución de conflictos sea exitoso, las partes deben creer que producirá una buena solución sin exigirles que renuncien a los derechos fundamentales que tendrían en un litigio.

CONCLUSIÓN

Nuestro deber profesional como abogados, no sólo es el de velar por los intereses de nuestros clientes y poner en la defensa de estos todo nuestro celo, saber y habilidad, sino también construir e inculcar una *cultura de paz*. Esta cultura de paz implica el conjunto de valores y actitudes dirigidos a la construcción de condiciones de vida que aúnan el desarrollo integral del ser humano y su realización físico-psíquico-espiritual a nivel individual como grupal. Esto ayudará a lograr la obtención del interés general comunitario comprometido en la rápida y eficaz realización de justicia, como vía para mantener y/o restablecer la paz social alterada.

Llegaremos a una cultura de paz a través de un dinámico proceso de enseñanza que dirija esfuerzos hacia la búsqueda de un valor, consistente en la actitud de resolver "no violentamente" sino en forma pacífica los conflictos, con la finalidad de conseguir un desarrollo armónico e integral de todo el sistema. Ello implica no sólo tener la disposición para hacerlo sino también, y sobretodo, estar capacitados para resolver conflictos.

Sabemos que debemos liderar este proceso de transformación, antes que ser pasivos espectadores o testigos a la espera de que siempre sea otro -un tercero- quien lo impulse. Ello importa una visión diferente del conflicto, lo cual implica el tomar en cuenta sus aspectos: positivo y constructivo, a tal punto que incluso pueda servir para fortalecer relaciones. Es así como, la puesta en práctica de los mecanismos alternativos de solución de conflictos -especialmente los "no adversariales" -como es la negociación- constituyen una manera rápida y eficiente para resolver disputas además de ayudar a la descongestión del Poder Judicial. mys

