



IV.

La Negociación



IV. La Negociación

A. Concepto

La negociación es un proceso de intercambio de información que propicia el mutuo aprendizaje y el constante ajuste de expectativas y preferencias de las partes. En la negociación, existen dos procesos interconectados que suceden simultáneamente: un proceso cíclico y uno de desarrollo (Gulliver, 1979).

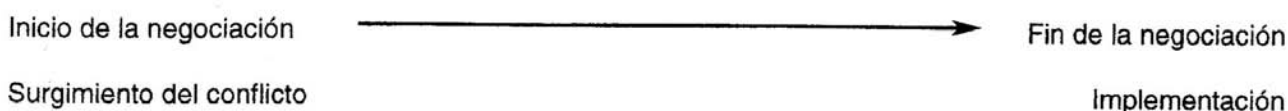
El proceso cíclico

En la negociación el proceso cíclico implica el intercambio repetitivo de información entre las partes, su evaluación y los resultantes ajustes de expectativas y preferencias.



El proceso de desarrollo

También hay un proceso de movimiento o desarrollo desde la iniciación de la negociación hasta el eventual acuerdo e implementación.



El proceso de desarrollo consiste de una serie de fases que se superponen, cada una con un énfasis y tipo de interacción particular. Cada etapa abre camino a la siguiente.

Fases de la negociación

1. Surgimiento del conflicto.
2. Búsqueda del foro de la negociación.
3. La formulación de la agenda de negociación.
4. Discusión de asuntos o puntos con énfasis en la divergencia.
5. Discusión de asuntos o puntos con énfasis en la disminución de la divergencia.
6. Discusión preliminar al acuerdo final.
7. El acuerdo final.
8. La confirmación ritual del acuerdo final.
9. La implementación del acuerdo.



B. Tipos de negociación

Existen dos tipos de negociación, la negociación basada en posiciones y aquella basada en intereses. Si bien esta división se plantea en forma dualista, puede darse una negociación que mezcle estrategias de las dos tipologías. Aún así, la negociación basada en posiciones tiende a obtener resultados que desperdician recursos y beneficios mutuos para las partes. En cambio, la negociación basada en intereses tiene la ventaja de llegar a resultados de mutuo beneficio y eventualmente mejora la relación entre las partes.

La negociación basada en intereses requiere de mucho trabajo a nivel de actitudes ante el conflicto, mejora de las habilidades de negociación y conocimiento sobre conflictos.

El siguiente cuadro (Murray, 1986) muestra las características más saltantes del negociador que aplica uno u otro tipo de negociación.

Negociación Basada en Posiciones	Negociación Basada en Intereses
<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none">- Trata de maximizar los beneficios dentro de los límites del actual conflicto.- Empieza con exigencias altas y concede lentamente.- Usa mucho la persuasión, la confrontación y la amenaza.- Manipula tanto a las personas como al proceso de negociación.- No es permeable a la discusión de cuestiones de fondo.- Está orientado hacia objetivos cuantitativos y competitivos (ganar más que el otro).- Su interés por la relación es instrumental.	<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none">- Trata de maximizar los beneficios incluyendo cualquier recurso que tengan las partes.- Se focaliza en los intereses comunes de las partes.- Trata de entender las razones tan objetivamente como sea posible.- Usa técnicas de debate no confrontacionales (e.g. la pregunta).- Es permeable a la discusión de cuestiones de fondo.- Esta orientado hacia objetivos cualitativos: un acuerdo justo, sabio y durable eficientemente negociado.- Cuida la relación.



C. Negociación basada en intereses

La negociación basada en intereses es aquel medio por el cual dos o más personas resuelven sus problemas teniendo como objetivo la identificación y satisfacción de los intereses que llevan a la mesa de negociación.

Uno de los puntos centrales de la negociación basada en intereses es la identificación de los intereses, necesidades o valores que las partes desean preservar.

Estos tres factores son las razones que subyacen al reclamo —la posición— de la persona que se siente agraviada. Descubriendo los intereses de las partes se pueden solucionar los conflictos.

Los **intereses** son lo que las partes efectivamente desean o las motivaciones que subyacen a las posiciones. Están vinculados, generalmente, con recursos escasos como el dinero, el tiempo, el espacio, bienes, etc.

Las **necesidades** son elementos imprescindibles para el desarrollo personal. Estas necesidades pueden ser tangibles (alimento, vivienda, vestido) o intangibles (reconocimiento, respeto, afecto). Los conflictos basados en necesidades son más difíciles de resolver en tanto que la solución sólo podrá darse de lograr satisfacerse esas necesidades de algún modo.

Los **valores** son principios rectores de vida. Por ejemplo, un valor central para una persona es no mentir, mientras que un valor grupal se relaciona con aspectos religiosos, costumbres, etc.. Los conflictos de valores, como los conflictos étnicos, son los más difíciles de resolver. La resolución tiene mucho que ver con la convivencia tolerante o la modificación de los valores a través del paso del tiempo.

Formas de averiguar los intereses de las partes

Antes de empezar la negociación:

- Preguntándome para entender mis intereses: *¿Para qué o porqué quiero mi posición?*
- Poniéndome en el lugar de mi contraparte para aproximarme a sus intereses: *¿Si yo fuera el otro, porqué querría (la posición del otro)?*

Durante la negociación:

- Preguntando a mi contraparte sobre el porqué de su posición (¡Ojo!, utilizar porqué o para qué no siempre es la forma más adecuada de averiguar los intereses de la otra parte)

Analizando y preguntando a la contraparte sobre las razones (molestias, deseos, preocupaciones) que manifiestan durante la discusión de los problemas



De Posiciones a Intereses

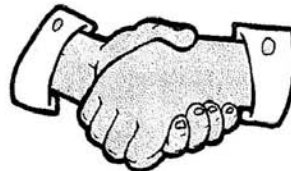
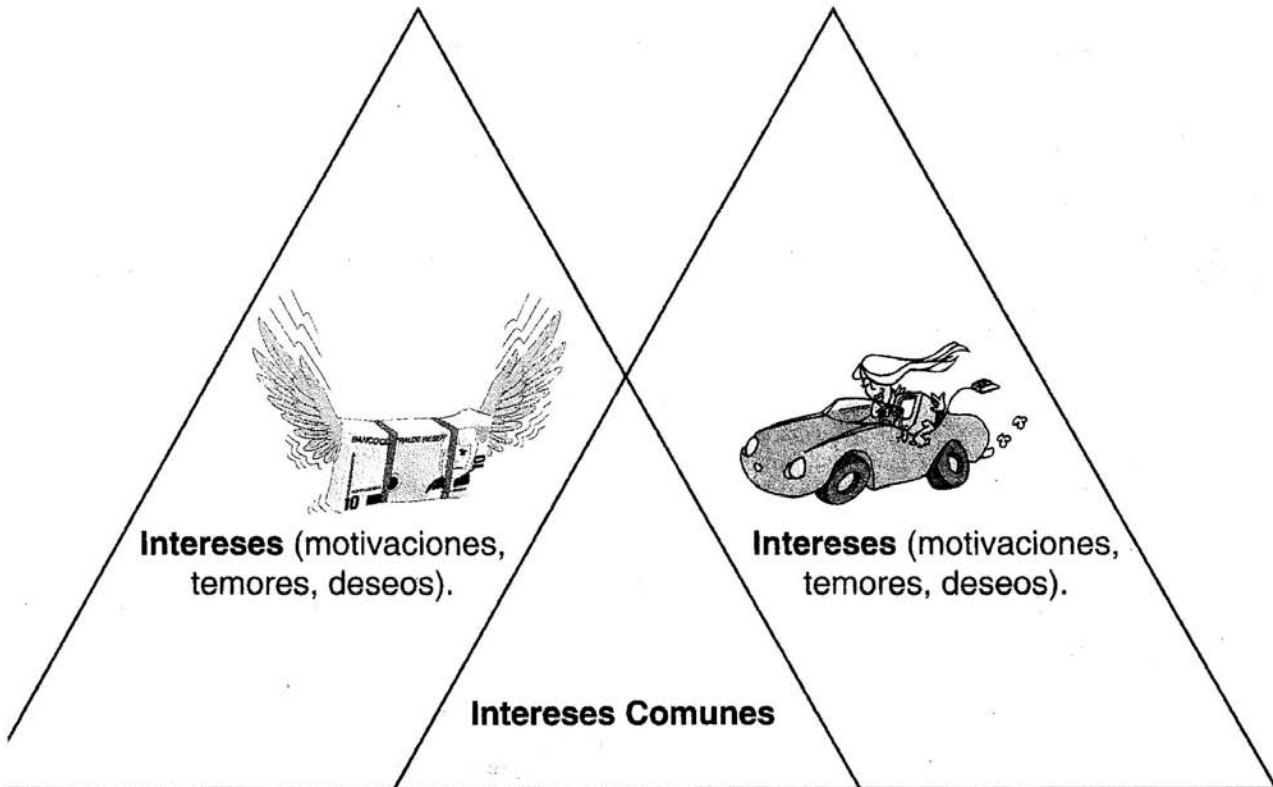
Posición de A
(la solución que exige A).



Posición de B
(la solución que exige B).



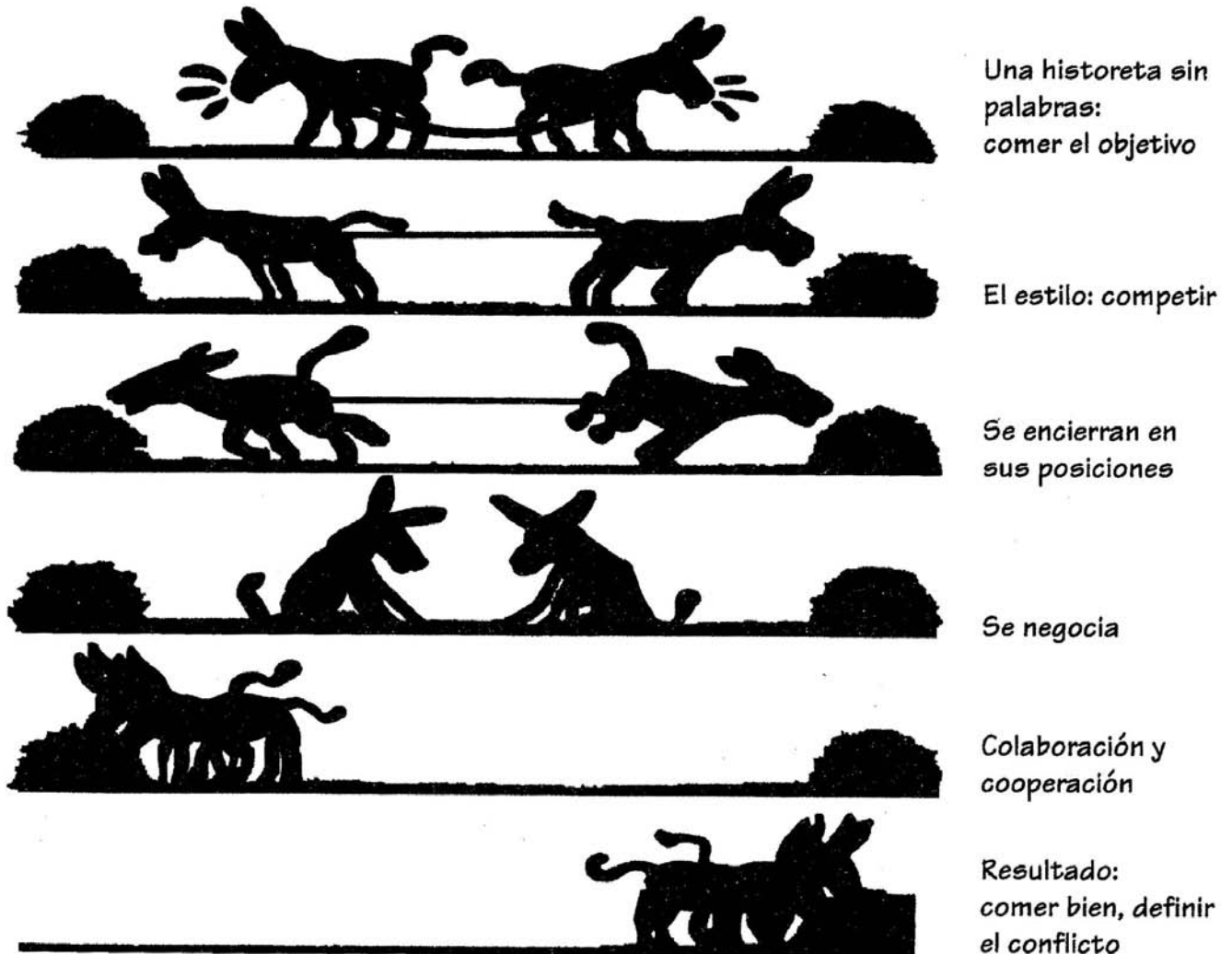
Asuntos Conflictivos
(Problemas).



Acuerdo
(basado en intereses en lugar de posiciones).

La Historia de los Burros nos demuestra claramente cómo la negociación de posiciones evita en muchos casos que las partes satisfagan sus intereses. La negociación basada en intereses contribuye a buenos y satisfactorios resultados.

Gráfico tomado del libro de Juan Pablo Lederach y Marco Chupp, *Conflicto y Violencia* (1995:112).





D. EI MAAN (MAFAN) y la PAFAN

Antes de llegar a un acuerdo negociado, Fisher, Ury y Patton en su libro *Sí... ¡de acuerdo!* (1995), recomiendan identificar su Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) —para evitar confusiones preferimos denominarlo Mejor Alternativa ante el Fracaso de un Acuerdo Negociado (MAFAN)— el cual le permitirá determinar si el posible acuerdo negociado es su mejor opción e incrementar su poder para negociar con la otra parte.

En pocas palabras, antes de ir a una negociación usted debe haber explorado otras opciones y así saber qué le espera si fracasa en su futura negociación. Estas opciones que deben estar listas a ser implementadas, le fijan el mejor punto mínimo de aceptación en una futura negociación y podrá utilizarla durante la futura negociación obteniendo de este modo mayor poder de negociación.

Por ejemplo, si usted está dispuesto a vender su auto y antes de negociar con Mario, ha conversado con otros postores, sabrá que el postor 1 le ofrece 2,500 dólares, el postor 2: 2,400 dólares y el postor 3: 2,700 dólares. Por lo tanto, su MAFAN es la mejor de las tres ofertas: 2,700 dólares y tendrá claro que no estará dispuesto a vender el carro por menos de esa suma. Eventualmente, con el fin de obtener mayor poder en la negociación, usted podría señalar a Mario que le vendería el auto, pero que su oferta de 2,600 dólares es inferior a la oferta de uno de sus anteriores postores. De esta forma podría incentivar a Mario a que aumente la suma y eventualmente superar los 2,700 dólares del postor 3.

En la negociación —y por extensión en la conciliación— el MAFAN se convierte en un incentivo para aceptar ciertas ofertas y en una palanca de poder en favor de aquel que tiene su MAFAN claro. Ir a una negociación sin ella, es ir a una negociación a ciegas.

La PAFAN

También resulta importante considerar cuál es su Peor Alternativa ante el Fracaso de un Acuerdo Negociado (PAFAN). Esto significa que es importante que se ponga a pensar sobre qué sería aquello que definitivamente no quisiera lograr de no llegar a un acuerdo en su negociación. Al tener usted claridad sobre aquello que definitivamente no quiere, usted se sentirá muy incentivado a realizar todos los esfuerzos para evitar ese resultado.

Por ejemplo, si usted en su negociación considera que su PAFAN es cortar la relación con su contraparte, debe realizar todos los esfuerzos para que la negociación no acabe afectando la relación entre ustedes.

