

MÓDULO N° 3

LA NEGOCIACIÓN

(Por Antonio Romero Gálvez)

1. INTRODUCCIÓN

En los módulos anteriores, hemos dejado bastante en claro, que la negociación – o transacción como también se le conoce – es parte de nuestra actividad diaria, producto de nuestra existencia en un mundo social en donde *para lograr nuestros objetivos dependemos de otros, quienes a su vez dependen de nosotros para lograr sus metas y objetivos*. Esta **interdependencia** exige de todos nosotros que a cada momento participemos en transacciones o negociaciones.

No interesa cuan grandes o pequeños sean nuestros objetivos o necesidades. Estos pueden estar referidos a nuestra familia, trabajo, vida social, actividades comerciales e incluso en relaciones a nivel internacional. En todos los casos teremos necesidad de negociar.

Así por ejemplo, cuando conversamos con nuestra esposa y nuestros hijos acerca de dónde y en qué forma pasaremos nuestras vacaciones; o cuando presentamos un proyecto a nuestro jefe y deseamos sea implementado; o cuando deseamos que nuestros hijos vean la televisión sólo después de haber efectuado sus tareas; o cuando discutimos con un ambulante al cual deseamos comprar un libro; o cuando participamos como representantes de nuestra empresa en las discusiones con un cliente importante acerca de los términos de un contrato de prestación de servicios; o cuando simplemente pedimos a nuestra secretaria que tipee un documento para las dos de la tarde; en todos estos casos estamos negociando, **estamos tratando de obtener algo de alguien, que por nosotros mismos no lo podríamos obtener**.

Sin embargo es necesario señalar que para estar frente a un proceso de negociación es preciso que existan dos o más partes **interdependientes** (con intereses comunes e intereses discrepantes), y además, que no se dé el uso de la fuerza o de la coerción que obligue a una de las partes a ceder en beneficio de la otra, sin que ésta tenga ninguna posibilidad de plantear alguna exigencia a cambio de algo que ella requiera. Para que se dé la negociación, es preciso que exista un ambiente que posibilite que las partes interactúen efectuando **transacciones** en búsqueda de un acuerdo. Esto significa que cada una de las partes debe tener alguna dosis de poder que posibilite su participación en la negociación o transacción.

Elementos de una Negociación

No debemos olvidar que toda negociación debe tener cuando menos, los siguientes elementos:

1. Deben existir dos o más partes.
2. Deben existir intereses comunes e intereses opuestos.
3. Las partes deben tener alguna dosis de poder (algo que dependa de una de las partes y que interese a la otra parte).
4. Las partes deben buscar directamente, sin la intervención de terceros, una solución a sus problemas.

Importancia de las Técnicas de Negociación en la Conciliación

No obstante que la negociación es parte de nuestro quehacer diario, no todos estamos entrenados en la forma cómo debemos manejar una controversia en un marco de negociación.

Si tenemos en cuenta que el proceso de negociación implica el uso de una serie de **técnicas** para la resolución de conflictos, que son válidas, incluso, en el proceso de mediación y conciliación, un conciliador debe estar debidamente preparado en estos aspectos para poder brindar un servicio profesional eficiente. Al respecto, Adriana Schiffrin¹ sostiene:

“todo aquel que quiera iniciarse en el camino de la mediación debería primero sistematizar sus conocimientos de negociación”.

Por su parte R. Caivano² sostiene que la mediación (y por ende la conciliación) es una negociación asistida por un tercero y que para comprender lo que es la mediación debemos conocer la dinámica del conflicto y la negociación; conceptos que debemos tener muy en cuenta en nuestro trabajo como conciliadores:

“La mediación puede ser definida como una negociación asistida por un tercero. Para poder intervenir con éxito en este proceso resulta clave comprender la mecánica propia de la negociación directa que como terceros pretendemos facilitar. Y si, además, tanto la negociación como la mediación son instrumentos para gestionar y resolver disputas, el estar prevenidos de la dinámica que presentan los conflictos es a todas luces para abordarlos directa y personalmente a través de la negociación, o para participar de una mediación. Un abordaje de la mediación sin un análisis de los temas conflicto y negociación es incompleto.”

Concepto de Negociación

Repasaremos el concepto que expresamos en el módulo anterior:

Es el proceso mediante el cual dos o más partes, con intereses comunes u opuestos, confrontan sus intereses, a través de una comunicación dinámica, donde intercambian bienes y servicios, tratando de resolver sus diferencias en forma directa para lograr una solución que genere mutua satisfacción de las partes

¹ GOTTHEIL, Julio y SCHIFFRIN, Adriana, “Mediación una Transformación en la Cultura”. Edit. Paidós. Primera Edición. 1996. P. 141.

² CAIVANO, Roque, “Negociación y Mediación. Instrumentos apropiados para la abogacía moderna”. Primera edición. 1997. P. 117.

Además, es importante que conozcamos como David Kuechle y Haward Raiffa, definen la negociación, para quienes la negociación es, ante todo, ciencia y arte³. La definen en los siguientes términos:

“Ciencia y arte de procurar un acuerdo entre dos o más partes interdependientes, que desean maximizar sus propios resultados comprendiendo que ganarán más si trabajan juntos que si se mantienen enfrentados; buscando una salida mejor a través de una decidida acción conjunta en lugar de recurrir a algún otro medio”.

Estas definiciones cobrarán mayor significado conforme avancemos en nuestra explicación, y sobre todo, cuando analicemos la negociación integrativa basada en principios de Roger Fisher y William Ury⁴

2. FORMAS O ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

Básicamente son dos:

- a. Negociación Competitiva o Distributiva
- b. Negociación Cooperativa o integrativa.

a. **Negociación Competitiva o distributiva.**

Esta negociación *se desarrolla en base a posiciones*, sin atender las reales necesidades e intereses de las partes. Como sabemos, una **posición** es una demanda, reclamo o pretensión que efectúan las partes; en tanto que los **intereses** son los deseos, preocupaciones, aspiraciones, temores, necesidades que sustentan una posición y que las partes, consciente o inconscientemente, buscan satisfacer mediante un acuerdo satisfactorio

Es un tipo de negociación donde prevalece el “regateo”, por lo cual las partes tienden a encerrarse en sus respectivas posiciones. El ceder es interpretado como una señal de debilidad que puede ser aprovechada por el adversario. Las partes inician la negociación planteando posiciones extremas, ejerciendo todo tipo de presión para obligar a su oponente a cambiar de posición, y sólo realizan pequeñas concesiones cuando perciben que es necesario continuar con la negociación, lo cual genera que la negociación se lleve a cabo en mucho tiempo. Muchas veces se generan resentimientos y ofensas que lesionan las relaciones.

Es el estilo Ganar-perder. Sin embargo, este modo de negociar puede generar, a la larga, que ambas partes pierdan.

Lo anterior “se ilustra bien con el rompimiento de las conversaciones sobre la prohibición de ensayos nucleares durante la presidencia de Kennedy. Se presentó un asunto crítico: ¿cuántas inspecciones anuales se permitirían a la Unión Soviética y a los Estados Unidos en el territorio de cada cual para investigar el origen de movimientos

³ Citados por Caivano, Roque, en su obra “Negociación y Mediación. Instrumentos apropiados para la abogacía moderna”. Primera edición. 1997. P. 148 y 149.

⁴ FISHER, Roger y URY, William, “Sí ... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder”. Edit Norma. 1993.

sísmicos sospechosos?. La Unión Soviética aceptó finalmente tres inspecciones. Estados Unidos insistía en por lo menos diez. **Y allí se rompieron las negociaciones – por las posiciones-**, a pesar de que nadie entendía con claridad si una “inspección” sería la visita de una persona durante un día, o de cien personas husmeando indiscriminadamente durante un mes. Las partes no habían intentado diseñar un procedimiento de inspección que pudiera conciliar **el interés** de los Estados Unidos en la verificación, con el **deseo** de ambos países de mantener las **intrusiones** a un nivel mínimo.

Cuanta mayor atención se presta a las **posiciones**, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes.”⁵

Karl Albrecht⁶ cita un ejemplo de una negociación que le tocó participar en sus primeros años de vida profesional, que grafica como **la negociación distributiva puede significar que aún ganando, uno pueda perder**.

Narra que la Dirección de la empresa donde trabajaba K. Albrecht, le encargó dirigir el equipo negociador para lograr un contrato multimillonario con el Departamento de Defensa del Gobierno Americano. Si bien su empresa había gozado de una posición dominante en el mercado, por su alto nivel de especialización y experiencia en sistemas defensivos, sabía que de presentarse solos al concurso no ganarían la buena pro, pues habían logrado muchos contratos y los funcionarios de alto nivel del Departamento de Defensa consideraban que era necesario abrir el campo a otras organizaciones.

Esta situación les obligó a buscar un socio con el cual formar una alianza estratégica, y que asumiera la representación oficial de la alianza en el concurso. La alternativa estaba entre los dos más grandes competidores de su empresa: la corporación “A” y la corporación “B”. Sin embargo, la diferencia entre “A” y “B” era muy grande a favor de “A”. Decidieron contactar con los representantes de “A”.

Las negociaciones se llevaron a cabo con **posiciones extremas** en donde cada parte pretendía **manejar el proyecto y tener la mayor parte de las utilidades**. Luego de arduas negociaciones con muy pequeñas concesiones, los representantes de corporación “A” decidieron romper los tratos y competir directamente por el contrato. La empresa de Albrecht no tuvo más remedio que asociarse con la corporación “B” para presentarse al concurso.

El resultado: perdieron la buena pro y la corporación “B” obtuvo el contrato. Sin embargo, la falta de experiencia de “B” en el manejo de sus costos en este tipo de proyectos (que era uno de los puntos fuertes de la empresa de K. Albrecht), determinó que tuvieran grandes pérdidas y se pusieran al borde de la quiebra.

Si ambas empresas hubieran logrado un acuerdo, en su intento de alianza estratégica, hubieran ganado el contrato y ambas podrían haberse beneficiado. Por un manejo basado en **posiciones rígidas**, propias de una negociación distributiva ambas perdieron, incluso la que ganó el concurso.

b. Negociación Cooperativa o Integrativa

A diferencia de la Negociación Distributiva que discute en base a posiciones de Ganar-Perder, existe la Negociación Cooperativa que es mucho más eficiente porque las partes trabajan juntas, como socios frente a un mismo problema en una posición de “Ganar-Ganar”, que posibilita que un desacuerdo pueda ser resuelto “agrandando la torta” mediante “un paquete” de acuerdos, que atienda los deseos, aspiraciones y necesidades de las partes, más allá de las posiciones.

⁵ FISHER, Roger y URY, William. Ob. Cit. P. 5

⁶ ALBRECHT, Karl y ALBRECHT, Steve, “Cómo Negociar con Éxito. El Método de avanzada para construir tratos justos para todos”. Edit. Gránica. 1993. P. 22 y Ss.

Al respecto S. Robins opina lo siguiente: ⁷

“... en igualdad de condiciones, la negociación integradora es preferible a la distributiva. ¿Por qué?. Porque la primera produce relaciones a largo plazo, facilita trabajar juntos en el futuro. Integra a los negociadores y permite que ambos abandonen la mesa de negociaciones sintiendo que han logrado un triunfo. La negociación distributiva por otra parte, hace que una de las partes pierda. Suele provocar inadversión y aumentar las diferencias cuando las personas tienen que trabajar juntas de manera constante.

Entonces ¿por qué no hay más negociaciones integradoras en las organizaciones? La respuesta está en las condiciones que se necesitan para que este tipo de negociación tenga éxito.

Incluyen que las partes sean abiertas con su información y cándidas con sus intereses; sensibilidad de una de las partes hacia las necesidades de la otra; capacidad de la una de confiar en la otra y la disposición de las dos para conservar la flexibilidad. Como estas condiciones no suelen existir en las organizaciones, no es raro que en las negociaciones tengan una dinámica de “ganar – al – precio – que – sea”.

Cuadro comparativo entre la Negociación Distributiva y la Negociación Integradora. ⁸

Característica de la Negociación	Negociación Distributiva	Negociación Integradora
Recursos disponibles	Cantidad fija de los recursos que se dividirán.	Cantidad variable de los recursos que se dividirán.
Motivación Primordial	Yo gano – tu pierdes.	Yo gano – tu ganas.
Intereses Primordiales	Unos opuestos a otros.	Convergentes con otros.
Punto Focal de las Relaciones	Corto plazo.	Largo plazo.

3. INICIOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LA TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN

⁷ ROBBINS, Stephen, “Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones”. Edit. Prentice Hall. 1993. P. 475.

⁸ ROBBINS, Stephen. Ob. Cit. P. 474

Las investigaciones y desarrollo de la Teoría de la Negociación como disciplina académica integrada con métodos y técnicas de aplicación recién se inicia en la década de los **años setenta**. Las principales contribuciones en este campo se dieron principalmente por el **Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard de Estados Unidos**.

Hasta antes de las contribuciones del Proyecto de Negociación de Harvard, los estudios se limitaban a describir la forma en que se negociaba en las diversas ramas y principalmente las tácticas de aplicación en la Negociación Distributiva, la cual era la forma típica de negociación en los diversos campos.

Sin embargo, al margen de la negociación distributiva, existían en diversas partes del mundo negociadores reconocidos por su singular habilidad, que obtenían valiosos resultados producto de su experiencia en este campo. El Proyecto de Negociación de Harvard, realizó su investigación entrevistando a muchos de estos expertos con el fin de encontrar elementos que permitieran plantear un método práctico de negociación y que a la vez pudiera ser de **aplicación a cualquier tipo de negociación**.

El equipo de profesionales del Proyecto de Negociación de Harvard, estuvo dirigido por Roger Fisher y William Ury, quienes han sintetizado su metodología en su libro **“Sí . . . ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder”**, editorial Norma. 1985; y originalmente publicado en Inglés bajo título “Getting to yes. Negotiating Agreement Without Giving In”. Su método es conocido como **“Negociación Basada en Principios”**.

El método planteado por Fisher y Ury, actualmente es el de mayor reconocimiento a nivel mundial. Su principal contribución radica en su orientación en la forma cómo se deben enfrentar los conflictos, con un enfoque **orientado a los intereses de las partes** (deseos, aspiraciones, expectativas, frustraciones, temores, preocupaciones, etc.), diferenciándolos de las **posiciones** (reclamos, pretensiones, demandas).

D. Ertel sostiene que “la orientación inicial hacia la satisfacción de las partes, y no hacia quién tiene el poder o la razón, permite superar los límites de una visión suma cero y desarrollar el valor adicional que puede producirse con la cooperación de las partes. La distinción clave entre intereses y posiciones es una de las contribuciones principales de esta metodología”⁹.

4. NEGOCIACIÓN BASADA EN PRINCIPIOS

Para Fisher y Ury, la Negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos

a. Definición de un Acuerdo Sensato

El método propuesto por la Negociación Basada en Principios, sustenta el desarrollo de su metodología en el concepto de “Acuerdo Sensato”, que lo define en los siguientes términos:

“Es aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable, y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad”

⁹ ERTEL, Dany. “Negociación 2000. La colección de Conflict Management”. Edit. McGraw-Hill Interamericana S.A. 1996. P.5

¹⁰ FISHER, Roger y URY, William. Ob. Cit. P. XIII.

Los acuerdos deben satisfacer los intereses legítimos. Esto significa que las partes deben buscar satisfacer sus intereses siempre que éstos estén sustentados en criterios de legitimidad.

Pero, además, lo importante y valioso de esta definición, radica en que son las dos partes las que deben **satisfacer sus intereses con equidad**, lo cual implica una sustantiva diferencia con el método de la negociación competitiva o distributiva, que orienta la satisfacción de las **posiciones** y no de los intereses, y que utiliza tácticas competitivas Ganar-Perder, en donde una de las partes puede perder hasta la camisa, pues no existe el criterio de **equidad**, que es un **criterio orientador ético**, que permite un tramamiento **justo** a los intereses de las partes. Gracias a este criterio, las partes pueden trabajar juntas, colaborando entre sí, en la solución de su problema, lo cual permite que exista una mayor garantía de que los acuerdos sean respetados por las partes a lo largo del tiempo.

Finalmente, esta definición tiene un **segundo criterio ético** que exige que los acuerdos para ser sensatos, deben tener en cuenta los **intereses** de la comunidad, es decir que deben respetar, entre otros, el orden jurídico, las buenas costumbres y las normas imperativas.

Esta definición, viene a ser un **concepto rector**, pues sirve de guía para evaluar cualquier sistema de negociación en términos de su eficiencia. El método Harvard en su desarrollo se sustenta en él.

b. **Método que plantea la Negociación Basada en Principios**

La metodología desarrollada por el Proyecto de Negociación de Harvard, busca que la solución de los problemas se hagan según sus propios méritos, en lugar de recurrir al “regateo” (negociación distributiva), donde cada una de las partes trata de imponer a la otra sus propias exigencias.

Este método se basa fundamentalmente en **cuatro principios**. Estos cuatro principios “definen un método directo de negociación que puede usarse casi en cualquier circunstancia. Cada punto trata un elemento básico de la negociación, y sugiere lo que debe hacerse.”¹¹

Los Cuatro Principios que Postula el Método de Harvard:

1. Las Personas:	Separar a las personas del problema.
2. Los Intereses:	Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
3. Las Opciones:	Generar una variedad de posibilidades de solución antes de actuar.
4. Los Criterios:	Insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo o criterio justo

1. Separar a las Personas del Problema

Ante todo debemos tener en cuenta que los negociadores son personas, que por tener dos intereses: uno, el principal, que es lo que esperan obtener de la

¹¹ FISHER, Roger y URY, William. Obra Cit. P. 11

negociación (**la sustancia**), y el otro, más o menos marcado de mantener o no deteriorar la relación con la otra parte (interés en **la relación**).

Es necesario que ambos intereses **se mantengan separados**. Cuando estos dos intereses se mezclan o juntan, generan problemas que pueden comprometer los resultados de la negociación.

Muchos negociadores piensan que para lograr un buen resultado en una negociación, tienen necesariamente que sacrificar la relación. Por otro lado, consideran que cuidar la relación con la otra parte, implica sacrificar los resultados, por lo cual optan por un estilo “duro” o “suave” de negociación en un esquema “Ganar-Perder” ó “Perder-Ganar”.

Empero, la realidad es otra: cuanto mejor sean las relaciones entre las partes, más fácil será el análisis conjunto de sus intereses y la generación de opciones o alternativas de solución de diverso tipo que permitan satisfacer a ambas partes, en un esquema “Ganar-Ganar”.

Para que lo anterior sea posible es necesario que se mantenga la “relación” separada de la “sustancia”, lo cual nos permitirá cuidar la relación, siendo gentiles y respetuosos (suaves con la relación), y “duros” con el problema o conflicto, al cual se debe atacar en todos sus ángulos, pero, repito, en forma separada de la relación.

Sin embargo, esto no siempre es fácil de lograr, pues las personas son seres sensibles, con sentimientos, emociones, temores, dudas, frustraciones, aspiraciones y posiciones e intereses., los cuales, cuando enfrentamos un conflicto suelen ser percibidos por las partes como contrapuestos.

Esto se debe fundamentalmente, a la carga psicológica que se genera en las personas cuando tiene que enfrentar un conflicto, la cual se manifiesta fundamentalmente en tres aspectos:

- a. Las percepciones
- b. Las emociones
- c. Las comunicaciones

a. Las Percepciones

Las percepciones son un aspecto psicológico de especial importancia en la negociación. La forma cómo las personas ven y sienten una misma realidad no siempre es igual, la cual puede ser la causa de un conflicto.

Un ejemplo simple: dos personas entran a una habitación que tiene una mesita con un vaso hasta la mitad de agua. Uno percibirá que el vaso está **medio vacío**, mientras que el otro percibirá que está **medio lleno**.

Otro ejemplo: Una persona pierde un billete de cien nuevos soles y otra la encuentra. Ambas pueden estar de acuerdo que el billete pertenece a la primera, pero no se ponen de acuerdo quien debe llevarse el billete y bajo que condiciones. Se genera entonces un conflicto sobre una realidad objetiva.

Por esta razón Fisher y Ury, consideran:¹²

que “el conflicto no está en la realidad objetiva sino en la mente de las personas”, y agregan, que “por útil que pueda ser la realidad objetiva, finalmente es la realidad, cómo la percibe cada una de las partes, lo que constituye el problema en una negociación y lo que abre el camino a una solución”

¹² FISHER, R. Y URY, W., Obra Cit. P. 27

Para enfrentar positivamente la variedad de percepciones que se dan en una negociación, se recomiendan algunas técnicas:

- **Comprenda a su oponente.**

Esto significa tratar de comprender por qué la otra parte se comporta de la manera en que lo hace. Es tratar de entender sus razones. Piense como reaccionaría usted, si estuviera en su lugar, en las mismas circunstancias, intereses y necesidades.

Comprender a su oponente, no significa estar de acuerdo con él. Significa simplemente, tratar de encontrar puntos comunes, muchas veces mal interpretados por la forma en que cada parte los percibe. Posibilita que las partes revisen sus puntos de vista a la luz de criterios objetivos, es decir, de razones válidas y aceptables, lo cual permite reducir el área del conflicto y encontrar fórmulas de solución que satisfagan los intereses de ambas partes.

- **No eche la culpa a otros.**

Sea **proactivo**, es decir, asuma la responsabilidad que le corresponde, y de aquello que no le corresponde busque soluciones sin buscar culpables. El echar la culpa a otros, genera que éstos se pongan a la defensiva imposibilitando o limitando un acuerdo. Es preferible analizar el problema en forma objetiva sin buscar culpables, sino soluciones.

Un ejemplo: Imagínese que usted llega a su casa y encuentra el recibo de teléfono con una cuenta bastante elevada y le dice a su esposa que ella es la causante del problema. ¿Cómo cree que reaccionará?. Obviamente se defenderá y posiblemente también echará una dosis de culpa en usted; y al final es posible que se enfraquen en un problema mayor que nada tenga que ver con la cuenta de teléfono. Es posible que ambos deriven a otros asuntos donde se sienten fuertes como una forma de evadir su dosis de responsabilidad sobre la cuenta del teléfono. Todo por echar la culpa. Se generó un conflicto mayor y no se solucionó el problema. Entonces . . . **quítese la manía de echar la culpa a otros.**

- **Posibilite que la parte contraria participe buscando la solución**

Las personas, en general, se sienten más a gusto cuando participan en la solución de algo. Un proyecto elaborado por una parte, puede desencadenar sospechas quizá infundadas, pero sospechas al fin de que “algo se trae entre manos”. Cosa que no sucede si se discute en forma franca y se analizan en forma conjunta diversas formas de solución para al fin lograr una solución concertada. De esta forma se logran mejores acuerdos que además refuerzan las buenas relaciones y garantizan su cumplimiento.

b. Las Emociones

Las emociones juegan un rol muy importante en una negociación. La ira, el resentimiento, los celos, la desconfianza, son aliados del conflicto y por lo general estimulan que el conflicto crezca y desencadene en violencia.

Fisher y Ury, que en una negociación, especialmente en un fuerte desacuerdo, los sentimientos pueden ser más importantes que las palabras. Las partes pueden estar más dispuestas para la batalla que para encontrar juntas la solución de un problema común. También sostienen que el temor puede producir ira y la ira temor. Las emociones pueden conducir a que la negociación se estanque o se rompa rápidamente.

Por lo anterior, es necesario saber reconocer y comprender las emociones propias y de la otra parte a fin de poderlas manejar adecuadamente, reconociéndolas como legítimas y utilizando gestos simbólicos, siempre que se

pueda. En todos los casos debemos evitar reaccionar bajo el efecto de nuestras emociones.

c. Las Comunicaciones.

La comunicación es un elemento clave en la negociación. Por ello es que la negociación es entendida como una comunicación en doble sentido que “busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta.”¹³ Sin embargo, no siempre la comunicación es fácil y generalmente suelen producirse malos entendidos por comunicaciones poco claras, que pueden ser el origen de diversos conflictos.

Nuestra comunicación no debe estar dirigida a convencer ni a imponer puntos de vista sino a persuadir, haciendo que la otra parte entienda nuestro punto de vista sustentado en criterios objetivos y justos.

Son tres los principales problemas de comunicación que afectan el proceso de negociación:

- **Cuando una de las partes o ambas están pendientes de la reacción de terceros** y en el diálogo se expresan más con el ánimo de justificarse ante ellos. Están pendientes del que dirán. Ejemplo: en una negociación colectiva, cuando los dirigentes tienen un compromiso político, se expresan más con el ánimo de obtener la aprobación de los grupos que representan que de resolver constructivamente los puntos en discusión.
- **La otra parte no escucha aunque se le hable en forma clara y directa**. Este problema surge cuando no prestamos atención a lo que la otra persona habla, porque estamos más preocupados en lo que vamos a responder y contradecir. Para evitar esta situación hay que practicar la escucha activa, parafraseando, haciendo preguntas aclaratorias y tomando apuntes de los hechos más importantes para asegurarnos de que hemos entendido correctamente.
- **Los malos entendidos**. Se producen cuando asignamos a las palabras contenidos diferentes a los que realmente se quisieron dar.

2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones

Intereses: Sin los deseos, aspiraciones, necesidades, frustraciones, metas, temores, que generan un conflicto y nos motivan a negociar. Es el contexto en el que puede existir una posición. Pueden converger posibilitando un acuerdo entre las partes.

“Los intereses motivan a las personas; son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones. Su posición es algo que usted decidió. Lo que lo impulsó a decidir son sus intereses.

Posiciones: Son las demandas, pretensiones y exigencias que plantean las partes en una negociación. Son las partes concretas que las partes creen que desean: dinero, plazos, condiciones, etc. Pueden ser confrontadas y cuestionadas. Tienden a centrarse en resultados específicos y concretos. Limitan la solución, crean confrontación.

Identifique los intereses.

La forma más práctica de identificar los intereses es planteando las siguientes preguntas:

1. **¿Por qué** quiero esto?
2. **¿Para qué** lo deseo?
3. **¿Qué** problema estoy tratando de resolver?

¹³ FISHER, R. Y URY, W. Obra Cit. P39.

Identifique los intereses de la otra parte

Normalmente una persona no puede satisfacer sus intereses si no satisface los intereses de la otra parte.

Cada parte normalmente tienen intereses múltiples. No debemos olvidar que las **necesidades humanas** son los intereses más poderosos que impulsan a las personas. Si una parte cree o siente que está siendo amenazada en sus necesidades básicas, la negociación no progresará. Por ello debemos brindar un ambiente que no afecte la seguridad de la otra parte.

Póngase en el lugar de la otra parte procurando entender sus puntos de vista, y luego plantéese las siguientes preguntas: ¹⁴

1. ¿Cuál es su mayor interés?
2. ¿Suelen comportarse de esa manera difícil o es sólo un cambio pasajero?
3. ¿Qué les está ocurriendo en su vida privada o profesional que les haga asumir esa actitud con usted?
4. ¿Tienen fama de ser honestos y de negociar con equidad?

3. Invente Opciones de Mutuo Beneficio.

Concepto de Opciones

Por **opción** se entiende un posible acuerdo o parte de un acuerdo. A través de las opciones se tiene la posibilidad de **crear valor**, es lo que se conoce como la posibilidad de **“agrandar la torta”**. Las opciones deben ser generadas teniendo en cuenta de que ambas partes deben ganar. En el proceso de negociación, las partes deben trabajar conjuntamente elaborando un conjunto de ideas como posibles soluciones. Al final se acordará decidiendo por la opción o paquete de opciones que mejor convenga a los intereses de las partes.

Obstáculos que limitan la generación de opciones

Podemos señalar cuatro obstáculos: ¹⁵

1. **Los juicios prematuros.** Aferrarse a la idea de que existe una sola solución, una sola opción, cerrándose a la posibilidad de que existan otras posibilidades que satisfagan eficientemente las necesidades de las partes.
2. **La crítica y la evaluación.** Inhiben la creatividad cuando antes de que termine el proceso de generación de opciones, éstas son sometidas a críticas y evaluación. Estas actitudes son valiosas cuando se efectúan luego de concluido el proceso de creación.
3. **Supuesto de que el pastel es de tamaño fijo.** Creer que la solución es una sola de tipo Ganar – Perder, es decir, todo lo que la otra parte obtenga será necesariamente a costa mía.
4. **Creencia de que el problema de la otra parte es problema de ellos y no nuestro.** El negociador que adopta esta posición, está desconociendo la interdependencia, por la cual la satisfacción de los intereses de una de las partes depende de la satisfacción de los intereses de la otra parte, y por ello se aferra a una sola solución, limitando la posibilidad de un acuerdo y poniendo en riesgo la negociación.

¹⁴ URY, William. “¡Supere el NO! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Edit. Norma. 1991. P. 16.

¹⁵ FISHER, R y URY, William. Obra Cit. Pág. 68 y Ss.
URY, William, Obra Cit. P. 17 y Ss.

4. Insistir en Criterios Justos y Objetivos

Concepto: Es una norma que permite sustentar si una solución que se discute es justa.

Ejemplo: Si se discute sobre el precio de un carro usado, sustentar la propuesta en precios del mercado para vehículos similares; las condiciones técnicas del motor y del vehículo en general que determinarán gastos adicionales que necesariamente tiene que efectuar el comprador.

Esta etapa corresponde cuando se ha terminado la generación de opciones y ya se “agrandó el pastel”, para continuar con la división. Esta etapa es particularmente aplicable cuando se tienen que decidir sobre opciones opuestas. Para sustentar una determinada posición, debe evitarse criterios subjetivos que puedan ser rebatidos. Se deben emplear argumentos objetivos, es decir, verificables, cuya verificación pueda ser factible por cualquiera de las partes.

Ejemplos de criterios objetivos: una norma legal, un procedimiento interno de la empresa, la descripción de funciones de un cargo; los sueldos de la competencia, la tasa de inflación o de devaluación; los intereses legales publicados por el Banco Central de Reserva; intereses bancarios, costos, criterios técnicos, la opinión de un perito; el informe de un perito tasador; usos y costumbres, decisiones anteriores para problemas similares, etc., etc.

Estos criterios van más allá de la opinión de las partes, pues no dependen de ellos y sirven para evaluar las opciones, modificarlas, ampliarlas y replantearlas. Todo esto permite que al final las partes puedan llegar al convencimiento de las bondades de la mejor opción y arribar a acuerdos en forma amistosa.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, Karl y ALBRECHT, Steve, “Cómo Negociar con Éxito. El método de avanzada para construir tratos justos para todos”. Edit. Gránica. 1993.
2. CADIZ, Abel. “Conflicto y Negociación. Edit. Iberico Europea de Ediciones S.A. 1984.
3. CAIVANO, Roque J., y otros, “Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos, Negociación, Conciliación y Arbitraje”, Editor E. Moame Drago, Primera Edición, 1998.
4. CAIVANO, Roque, “Negociación y Mediación. Instrumentos Apropriados para la Abogacía Moderna”. Edit. Ad-Hoc SRL. Primera Edición 1997.
5. CORDOVA Efen. “Las Relaciones Colectivas de Trabajo en América Latina. Edit. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. 1981.
6. DILTS, Robert y otros. “Las Creencias. Camino hacia la salud y el bienestar”. Edit. Urano. 1996.
7. ERTEL, Dany. “Negociación 2000. La colección de Conflict Management. Edit. McGraw Hill. 1996.
8. FISHER, Roger y Ury, William, “Sí ... ¡de acuerdo!. Cómo negociar sin ceder. Edit. Norma, 1992
9. FISHER, Roger: “Más allá de Maquiavelo, Herramientas para afrontar conflictos”. Edit. Gránica, 1996.
10. FISHER, Roger y Sharp Alan, “El Liderazgo Lateral, Cómo dirigir si usted no es el jefe”, Edit. Norma, 1999.
11. FONT BARROT, Alfred. “Negociaciones. Entre la cooperación y el conflicto”. Edit. Grijalbo. 1997
12. GIRARD, Kathryn y KOCH, Susan, “Resolución de Conflictos en las Escuelas”. Edit. Gránica, 1997.
13. GONZALEZ, José Francisco. “Lenguaje Corporal. Claves de la comunicación no verbal”. Edit. Edimat Libros S.A. 1998.
14. GOTTHEIL, Julio y SCHIFFRIN, Adriana, “Mediación una Transformación en la Cultura”. Edit. Paidos. 1996.
15. GROVER DUFFY, Karen y otros, “La Mediación y sus Contextos de Aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores”. Edit. Paidos. 1996.
16. JANDT, Fred E. y GILLETTE, Paul: “Ganar, Ganar Negociando, Cómo convertir el conflicto en acuerdo”, Edit. Compañía Editorial Continental S.A., Segunda reimpresión, 1987.
17. KOLB, Debora M. Y otros, “Cuando Hablar da Resultados. Perfiles de mediadores”. Paidos. 1996.
18. LEDESMA N., Marianella: “El Procedimiento Conciliatorio, un enfoque teórico – normativo”. Edit. Gaceta Jurídica S.A., Primera Edición, 2000.
19. MOORE, Christopher,; “El Proceso de Mediación, Métodos prácticos para la resolución de conflictos”, Edit. Granica, 1995.
20. ORMACHEA CHOQUE, Iván: “Retos y Posibilidades de la Conciliación en el Perú: Primer estudio cualitativo. Propuesta de políticas y lineamientos de acción”. Editor: Consejo de Coordinación Judicial. Palacio de Justicia. 1998.

21. OFICINA TÉCNICA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL PODER JUDICIAL, “Acceso a la Justicia”, 1997. Ponencias, estudios y comentarios presentados durante el Foro “Acceso a la Justicia” realizado en Mayo de 1996
22. RAIFFA, Howard. “El Arte y la Ciencia de la Negociación”. Edit. Fondo de Cultura Económica. 1996.
23. ROBBINS, Stephen P.: “Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones”, Edit. Prentice Hall, Sexta Edición 1994.
24. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. “Técnicas de Negociación”. Edit. McGraw Hill. 1988.
25. SELVA, Chantal. “La PNL aplicada a la negociación”. Edit. Gránica. 1997
26. STONE, Douglas y otros. “Conversaciones Difíciles. Cómo entenderlas y decir lo que tiene que decir”. Edit. Norma. 1999.
27. SLAIKEU, Karl A.: “Para que la Sangre no llegue al Río”, Edit. Gránica, 1996.
28. URY, William, “¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas”. Edit. Norma. 1993.