

UNIVERSIDAD DE VIGO

Master "Educación en Igualdad de Género y Políticas de Igualdad" y Cursos de Especialista 2004 - 2005

**Taller "Negociación Positiva para el Liderazgo Efectivo"
Profesora Evangelina García Prince**

LA NEGOCIACIÓN COMO DISCIPLINA ESTRATÉGICA.

Evangelina García Prince

Introducción

Entender el papel fundamental que juegan los procesos de negociación en las organizaciones del presente, necesariamente remite a considerar como influye en ellas la dinámica de estos tiempos. Una de las características fundamentales de la época contemporánea ha sido el crecimiento de las organizaciones. Este crecimiento ha corrido parejo con el incremento de la complejidad de todas las funciones organizacionales, incluyendo la dirección de las mismas. Son numerosas las causas que han producido este proceso que luce indetenible: razones económicas, tecnológicas, políticas, socioculturales, demográficas, etc., cuyos acentos varían en intensidad. Un aspecto sustantivo de este panorama ha sido el surgimiento, desarrollo y consolidación de una muy rica y variada reflexión multidisciplinaria, que de manera sistemática ha tratado de dar respuesta científica a las demandas que exige la transformación compleja de las organizaciones.

Uno de los pensadores latinoamericanos más importantes sobre este tema, Bernardo Klisberg, (1975) señala claramente en una de sus primeras obras,¹ que la expansión organizacional dio lugar a una gran variedad de temas de reflexión y a variados abordajes y puntos de vista que han configurado progresivamente un área especializada de conocimiento. En ella, las organizaciones, la administración, la dirección y más recientemente, la gerencia, han sido conceptos básicos que han pivotado un desarrollo conceptual que no ha

escapado de la controversia y la polémica que, en opinión de algunos, caracterizan las fases de formación de cualquier disciplina.

Desde los inicios del siglo XX la evolución de esta variedad disciplinaria ha sido en gran medida el reflejo de los cambios históricos de la sociedad, la cultura, y la economía de los tiempos. El tránsito recorrido desde la "Administración Científica" hasta la "Gerencia del Conocimiento", como expresiones cronológicamente extremas, ha estado signado por contribuciones que han significado en algunos casos, no sólo aportes enriquecedores y aperturas a nuevas áreas de conocimiento y comprensión del fenómeno de la administración y la gerencia, sino verdaderas rupturas epistemológicas que han puesto al descubierto dimensiones generalmente omitidas en la propia concepción de las realidades de ambos hechos.

Actualmente la formación para la gerencia es vista como un proceso en el cual es relativamente sencillo determinar un punto de partida, pero muy difícil, determinar un punto final. Sobre todo en la época que se vive cuya turbulencia exige cada vez respuestas más novedosas y creativas, que un solo sistema conceptual no puede abarcar.

Hasta el presente son muchos los autores que han construido sistemas conceptuales en torno a las organizaciones, la administración y la gerencia, y son también abundantes las propuestas de clasificación y periodización de esos sistemas conceptuales.

En este sentido, las y los especialistas coinciden en afirmar que, desde la fundación de la reflexión sistemática sobre estos hechos, el aporte que por sus planteamientos y por las derivaciones a que ha dado lugar, ha tenido mayor impacto en la transformación y crecimiento de las disciplinas de la gerencia, ha sido el enfoque de Calidad Total y sus variantes fundamentales, que se iniciaron en la década de los años cincuenta y han mantenido la vigencia de sus postulados fundamentales que están implícitos en prácticamente todos los enfoques gerenciales que se desarrollaron desde entonces.

La propuesta de Calidad Total, en opinión de especialistas, es una respuesta a las características de la realidad que dominó el último tramo del siglo pasado. Mas que una propuesta es un enfoque fundamentado en una filosofía alrededor de la cual han ido creciendo y perfeccionándose avances considerables en la acción de dirigir las organizaciones. Tal como afirma Guédez: (1995)

“...la Calidad Total propone estrategias adecuadas para responder a los predomios de teorías abiertas, a la visión pluralista, al sentido de oportunidad, a la ética de la realización, al énfasis en los procesos y a la vocación asertiva que se observa en la actualidad”.

Los principios que fundamentan la Calidad Total y sus propuestas esenciales están en clara consonancia con las demandas de estos tiempos, cuya característica esencial es el cambio permanente, a menudo turbulento y generador de un escenario de constante incertidumbre y cuyas notas fundamentales son: el cambio de paradigmas, la globalización, los cambios en los métodos de administración, la necesidad y búsqueda de la sinergia y la afirmación de lo nacional y lo local.

El cambio de paradigmas tiene que ver con crisis en las propuestas de desarrollo, la puesta en duda de valores que parecían definitivos y consagrados, crisis en los sistemas políticos y emergencia de nuevos sistemas que dan lugar a la desaparición de viejos conflictos y nacimiento de otros. La globalización supone un proceso de mundialización, la estructuración de grandes bloques, la conformación sistémica de las relaciones entre los países y su reintegración, en un marco de clara competitividad. Todo esto aun cuando pueda sonar paradójico va acompañado por un creciente proceso de afirmación de lo nacional en el que no se pierde de vista la necesidad mundial o nacional del funcionamiento sistémico, de la coherencia y el liderazgo en nuevas formas de administración donde la calidad total pasa a ser el propósito central para incrementar las capacidades de las organizaciones para la competitividad y el logro efectivo de sus objetivos. Y es en este contexto donde aparece la negociación como una herramienta fundamental para lograr objetivos y desarrollar iniciativas con calidad total ya que se trata de un proceso que genera una relación de interdependencia donde el éxito de quienes negocian está mutuamente interconectado, es decir, para que la negociación tenga sentido realmente positivo, ambas partes deben llegar a logros satisfactorios para quienes

intervienen. Para muchas y muchos especialistas el desafío de las organizaciones en el actualidad es establecer acuerdos de calidad en los escenarios de trabajo o decisión de cualquier naturaleza, con el empleo de la negociación. De ello depende en gran medida el crecimiento, el desarrollo y el éxito de las organizaciones.

Qué es negociar

Son numerosas las definiciones que podemos encontrar en la literatura especializada, pues prácticamente todas y todos quienes reflexionan sobre el proceso, generalmente ofrecen sus propias definiciones.

Lo primero que hay que anotar es que negociar es un hecho humano común y en la mayoría de las definiciones convencionales observamos que todas admiten que se trata de procesos que conducen a la posibilidad de un acuerdo dada la existencia de una situación de conflicto o disparidad de intereses que exige la relación entre las partes para la búsqueda de una solución a la situación. En tal proceso el elemento sustantivo es la comunicación entre ellas y el mutuo compromiso que pone fin a la disparidad o al conflicto por el cual se negocia. Negociamos porque requerimos la participación o cooperación de otras personas para llegar al objetivo que deseamos alcanzar o para evitar la pérdida o el deterioro de la situación que tenemos o que nos compete; de esta manera la negociación se convierte en un proceso por el cual podemos elevar las condiciones de nuestro desempeño en el contexto de que se trate

Por ser un proceso cotidiano, muchas veces, no tomamos conciencia de que entramos y salimos con frecuencia de tales prácticas. De hecho negociamos con nosotras y/o nosotros mismos, con nuestra familia, con personas cercanas, en el trabajo, etc. Podemos asegurar que en cualquier ambiente la negociación es un proceso potencial. En este sentido conviene anotar que muchas negociaciones se dan espontáneamente, sin planificación; de hecho negociamos toda la vida desde que somos niñas o niños. Sin embargo hay circunstancias donde no basta un intercambio informal de acuerdos, sino que es necesario establecer previamente una estructura y la respectiva estrategia del proceso sobre todo si se trata de contextos donde la competencia y/o el conflicto median en las motivaciones que

inducen la negociación. En todo caso, la negociación es un proceso en el que se intenta acortar distancias respecto a los objetivos o respecto a la otra parte.

Lo que marca las diferencias y características de los procesos de negociación son los enfoques, estrategias y actitudes que entran en juego en la acción de las y los actores partes, todo lo cual dependerá para el éxito de la negociación, de múltiples factores, de los cuales una buena porción tiene que ver con determinaciones subjetivas de quienes intervienen. Hay que tomar en cuenta que los procesos relacionales en los cuales podemos actuar los seres humanos son de dos tipos mayores: asociativos y disociativos. La negociación es un proceso en cuya base está uno de los procesos asociativos más característicos: la cooperación, en este caso orientada a mejorar la calidad de los resultados para las partes que negocian, y gracias a ello, crear una mutación relacional en procesos disociativos del tipo de la competencia o el conflicto.

Si bien la negociación es un proceso que está presente en nuestra cotidianidad, actualmente se ha convertido en un área de conocimiento a la cual confluyen diversas perspectivas disciplinarias, que la han convertido en una parcela del conocimiento que contiene diversos enfoques filosóficos, científicos y tecnológicos en sus procedimientos y herramientas. Durante un tiempo hubo quienes pensaron que la negociación representaba una especie de catálogo de recetas o, peor aun, de trucos o maniobras para que la persona negociadora se saliese con la suya a como diese lugar. Nada más alejado de la verdad, sobre todo en una época donde la reflexión y la experiencia dan como principio medular de las negociaciones el que haya satisfacción de las dos partes que negocian.

Dado el peso que en esta época de turbulencias tienen las necesidades de crear sinergias y de valorar la determinación que impone universalmente la generalización de las interrelaciones y la mutua dependencia, las y los negociadores actualmente pueden ser profesionales expertos en la materia. Prácticamente este es un aprendizaje obligado en procesos de formación de líderes y gerentes o de cuadros de personal que deban estar implicados en procesos de toma de decisiones. La formación para la negociación está centrada en el desarrollo de habilidades y en el conocimiento de los criterios que deben

ser empleados en el proceso, sobre todo cuando se trata de negociaciones de naturaleza institucional u organizacional. Al margen de las capacidades intuitivas que revisten una gran importancia, las y los negociadores pueden potenciarlas si las tienen, con el conocimiento y manejo adecuado de la disciplina de la negociación y de las tecnologías a ella asociadas. La negociación no forma parte de los contenidos de la formación regular de las personas en sus procesos educativos básicos, sin embargo en cualquier momento del desarrollo personal las habilidades que requiere pueden aprenderse. Ni la intuición, ni la experiencia son garantía de la eficiencia en el proceso, por lo cual es importante la formación en quienes se presume pueden tener entre sus responsabilidades la atención a situaciones de diferencia o disparidad de intereses o de conflicto, cualquiera que sea el alcance previsto de tales situaciones. Si bien es cierto que nuestra vida común está llena de ocasiones en las cuales entramos en procesos de negociación, no todos requieren la aplicación intencional y consciente de las tecnologías que se adquieren como parte de una formación especializada.

Gran parte de la conveniencia de negociar se fundamenta en que representa una opción, la mejor, para el buen manejo de las diferencias y conflictos, aun cuando muchas veces la participación no esté vinculada con un interés inmediato y sean las circunstancias las que obligan a negociar.

Por definición, los conflictos tienen una salida: una o un vencedor y una o un vencido. Este tipo de finalización del conflicto no representa una resolución del mismo, sino una etapa, mas o menos larga, mas o menos, breve, mas o menos incierta, pacífica o potencialmente violenta o agresiva del mismo proceso de disparidades o competencias o conflictos abiertos. De hecho un mal manejo del conflicto representa una pérdida de poder porque afecta la comunicación, peor aun en el caso de la finalización excluyente.

Función de la negociación en los conflictos

La negociación es parte de la vida cotidiana porque los conflictos potenciales también lo son. No siempre las relaciones se caracterizan porque en ellas dominan los intereses compartidos o los intereses se encuentra bien balanceados entre las partes; cuando predominan los intereses en conflicto es cuando resulta

importante acudir a la negociación. Los conflictos generalmente son objeto de lecturas negativas, pero pueden representar una oportunidad para los cambios. Lo importante es la forma en la cual nos acercamos o enfrentamos el conflicto y reconocemos sus indicios.

De hecho la investigación ha demostrado que la actitud menos productiva ante el conflicto es evadirlo o ignorarlo o abordarlo en forma desacertada. Cornelius y Faire (1995) señalan que cuando los conflictos no son adecuadamente enfrentados se producen estados y situaciones de ansiedad, impotencia, frustración, resentimiento, baja en la productividad, ira reprimida o molestias o enfado reprimidos, pérdida de energía, etc. En cambio cuando se enfrentan y se tratan adecuadamente, las sensaciones son opuestas y satisfactorias; se produce una sensación de alivio, crecimiento, eficiencia, sensación de logro y de poder, etc.

Según estas autoras gran parte de las posibilidades de resolución adecuada del conflicto tiene que ver con la capacidad para anticipar su cercanía, con una atención a los indicios que seguramente aparecen en el escenario de las relaciones. La existencia de una crisis o tensiones, malentendidos, incidentes o incomodidades delatan la cercanía, la naturaleza y los posibles alcances que puede cobrar el conflicto, lo cual le da a estos hechos un enorme valor estratégico en la búsqueda de las soluciones, ya que cuando el conflicto se expresa, dependiendo de sus características, la resolución puede ser agotadora y quizás exija un gran volumen de esfuerzos de diversa naturaleza, sobre todo cuando hay manifiesta hostilidad y emociones fuertes involucradas.

En términos generales las principales funciones positivas del conflicto pueden resumirse en los siguientes planos:

- Fortalece la identidad grupal
- Puede incrementar la lealtad al grupo.
- Involucra la gente en la solución de asuntos importantes para ellos o ellas
- Conduce a una comunicación mas auténtica
- Ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad
- Ayuda a desarrollar más cooperación entre la gente cuando se conocen mejor
- Permite la solución de un problema latente
- Ayuda a los individuos a desarrollar nuevos entendimientos y destrezas

- Une a personas del mismo parecer
- Esclarece situaciones confusas o permite identificar problemas con mayor claridad y facilitar el cambio que se requiera..
- Desplaza otros conflictos
- Establece prioridades
- Pone al descubierto aspectos que se mantenían escondidos, positivos (propuestas) o negativos como (resentimientos)
- Desarrollan reacciones recíprocas
- Estimula la aparición de sistemas para su prevención, control y resolución
- Puede motivar a tratar de incrementar logros o ganar más.
- Puede facilitar adelantos e innovaciones así como nuevos acercamientos al problema y a la gente.
- Puede focalizar la atención en parámetros básicos y conducir a una solución
- Incrementa el nivel de energía haciendo visible valores que son claves en la organización.
- Puede agudizar habilidades de influencia para lograr tratos y acuerdos en ambientes de competencia.

De la misma manera se han codificado algunas posibles consecuencias negativas de los conflictos entre las cuales pueden señalarse:

- Incomunica.
- Obstaculiza cambios rápidos.
- Desvía energías y la atención de los asuntos de mayor importancia;
- Socava la moral o la auto-percepción;
- Polariza a las personas o los grupos, reduciendo la cooperación;
- Aumenta y agudiza las diferencias;
- Puede conducir a comportamientos irresponsables y/o dañinos.
- Entorpece alianzas.
- Modifica las prioridades.
- Puede dar lugar a expresiones negativas que pueden lamentarse posteriormente: quejas, gritos, frustraciones, miedo a equivocarse, sentimientos de inferioridad.
- Se puede retener informaciones críticas.
- Separa a quienes se necesitan.
- Se produce una baja en la productividad.
- Se consume tiempo y energía.
- Puede causar desorientación y desvío en los propósitos vitales de las y los implicados.
- Puede arruinar en forma permanente las relaciones.
- Obstaculiza los mutuos intereses.
- Hay pérdida de apoyo
- Rompe relaciones de trabajo.

Lo importante es tener en cuenta que el conflicto representa pérdida de poder para todas y todos quienes están afectados. Esto significa que hay que estar atentos a los signos que anuncian un posible conflicto para solucionar las

situaciones que pueden desencadenarlo, ya que una vez que el conflicto aparece, lo menos aconsejable es ignorarlo.

La Oficina del Ombudsman de la Organización de las Naciones Unidas ha codificado una amplia variedad de análisis sobre situaciones conflictivas a las cuales se ha enfrentado la organización y ello le ha permitido disponer de una amplia variedad de criterios orientadores sobre la prevención y resolución. En este sentido nos ofrece una excelente reseña que introduce sobre algunas de las precauciones que conviene tener en cuenta en tales situaciones y que ofrecemos a continuación:

¿Qué se debe hacer para resolver los conflictos?

Debe hacerse	No debe hacerse
<ul style="list-style-type: none"> • Considerar los conflictos algo natural • Abordar los conflictos cuanto antes • Tratar en primer lugar de comprender el problema y en segundo lugar de hacerse entender • Escuchar atentamente para entender bien el problema • Formular preguntas abiertas • Determinar cuáles son los problemas, los intereses y las reacciones personales • Presentar los argumentos en primera persona • Reconocer las reacciones emocionales como un elemento válido • Centrarse en el problema y no en la persona • Mantener una actitud abierta para encontrar soluciones creativas • Determinar los puntos de acuerdo y realizar el seguimiento • Solicitar la asistencia de dependencias que pueden ayudarle 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar los conflictos, ya que de ese modo se agudizarán • Hacer suposiciones, emitir juicios o culpabilizar • Ignorar los intereses de cada una de las partes • Atacar a la persona que tiene la palabra • Interrumpir a la persona que tiene la palabra • Permitir que las emociones dominen el diálogo • Centrarse en rasgos de la personalidad que no se pueden cambiar • Imponer sobre los demás valores y convicciones personales • Dar por supuesto que se ha entendido el mensaje que se quería transmitir • Imponer un acuerdo

Estas orientaciones que tiene un carácter general, están en la base misma de los procesos de mediación y negociación y algunas de ellas forman parte de ciertos paradigmas que se emplean comúnmente en las metodologías de negociación.

Todo lo anterior fundamenta la necesidad de emplear las capacidades de la negociación como forma alternativa de finalizar o resolver los conflictos.

Conviene advertir que la resolución de conflictos, atendiendo a la naturaleza y alcances del problema puede ser objeto de tres tipos mayores de enfoques de resolución: a) Mecanismos Jurídicos, b) Procedimientos políticos o diplomáticos y, c) las llamadas Técnicas Alternativas de Resolución de Conflictos, (TARC) entre las cuales se mencionan, la Mediación, la Conciliación, la Negociación y el Arbitraje.

Los mecanismos jurídicos invocan el punto de vista legal mediante la intervención de una autoridad legítima de naturaleza institucional y/o social en la resolución de la disputa, lo cual convierte un asunto que puede ser privado en hecho público. El contexto judicial exige que quienes están en disputa se vean en la necesidad de emplear los servicios de un o una profesional de la abogacía para que actúe en su representación ante las instancias que conozcan del caso. Actualmente, los enfoques jurídicos han abierto paso a las TARC, especialmente a la Negociación, por la amplitud, flexibilidad y la versatilidad que posee que la hacen aplicable a numerosos tipos de conflictos de diversa naturaleza.

A diferencia de los procesos jurídicos, en la negociación las partes, que pueden ser dos o más, se reúnen con el propósito de llegar a un acuerdo sobre intereses comunes que están en conflicto. Se trata de una relación temporal en la cual exponen y discuten sus respectivas propuestas e intercambian capacidades y recursos dirigidos a resolver la situación sobre la base de procedimientos acordados que definen el futuro de las partes en relación con el tema sobre el cual se negocia.

La mediación es una forma elaborada de negociar, que supone la intervención de una tercera parte aceptada, imparcial, y neutral que actúa para facilitar el acuerdo, pero que no tiene la capacidad o el poder de tomar decisión alguna sobre el asunto en torno al cual las partes disputan y que por sí mismas deben establecer los criterios finales. Generalmente se acude a la mediación cuando las partes lo deciden voluntariamente ante la dificultad o imposibilidad de que por sí mismas puedan resolver el conflicto y estiman que el apoyo de una tercera parte imparcial puede facilitar el acuerdo.

Por lo general el arbitraje es un proceso privado, que a menudo se emplea como alternativa a los procesos judiciales por ser más rápido y menos costoso. En él las partes en conflicto se someten voluntariamente al apoyo y la solicitud de criterios de una o varias partes imparciales y neutrales, desvinculadas del problema o situación, para llegar a una decisión sobre la disputa. La decisión o el resultado, puede estar ligado a los criterios de las o los árbitros o pueden depender sólo de ellos. Las partes seleccionan a quien o quienes habrán de arbitrar en lugar de aceptar la imposición de la tercera parte por un ente externo con autoridad.

También conviene considerar que hay otros mecanismos de solución alternativos menos formales que la negociación, como son la investigación, la consulta, los buenos oficios, la discusión y la concertación, que a veces bastan por sí mismos o se convierten en partes o elementos del proceso de negociación. Es necesario tomar en cuenta también que, de acuerdo al contexto de los conflictos, se han venido desarrollando enfoques técnicos y metodológicos muy variados para la negociación, lo cual ha determinado el apareamiento de especialidades como la negociación familiar, la negociación diplomática, la negociación laboral, etc.

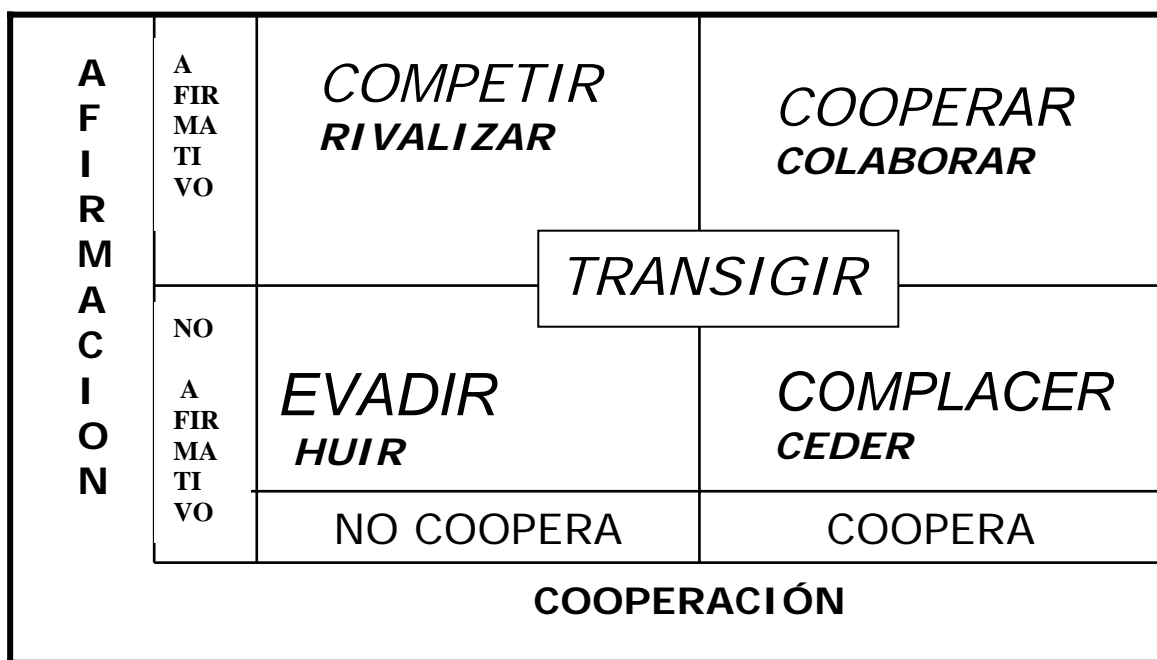
Los estilos de resolución de conflictos

Uno de los aspectos de mayor interés en el tema de la resolución de conflictos tiene que ver con los estilos de comportamiento que adoptan quienes intervienen en un proceso conflictivo. La literatura especializada reconoce diversas formas de analizar y clasificar los estilos de negociación.

Una de las clasificaciones más populares y conocidas, la de Thomas y Kilman, quienes señalan que el comportamiento de una persona se ubica relativamente conectado a dos tendencias principales: 1) La determinación, es decir la medida en que una persona trata de satisfacer sus propias aspiraciones, intereses y necesidades, y 2) La flexibilidad que expresa la medida en que una persona trata de satisfacer las aspiraciones, intereses y necesidades de otras. Estas dos dimensiones se conocen como actitudes de afirmación o determinación (atención a mis propios intereses) o de cooperación o consideración (atención a los intereses de las o los otros). Sobre la base de estas dos dimensiones del

comportamiento se pueden identificar cinco actitudes frente a los conflictos y de ellos se derivan los siguientes estilos de negociación:

1. No afirmativo y no cooperador: Estilo Huida o Evasión
2. No Afirmativo y cooperador: Estilo complaciente
3. Afirmativo y no cooperador: Estilo Competitivo
4. Afirmativo y Cooperador: Estilo Cooperativo o colaborador.
5. Intermedio entre afirmación y cooperación: Estilo Transacción o de transigir.



Estilo de Huída o Evasión. Es el estilo caracterizado por la indiferencia respecto a las propias necesidades y las de la otra parte. No es afirmativo ni cooperador. Puede resultar en un comportamiento o actitud que niega la existencia del conflicto, o que soslaya la dificultad con diplomacia, o que posterga la búsqueda de solución o que induce una retirada ante una situación amenazadora o simplemente espera que el conflicto se resuelva por si solo. Este enfoque es más común de lo que suponemos y no resulta recomendable

Estilo Complaciente. En este estilo predomina la actitud de ajustarse a las necesidades e intereses de la otra parte con omisión de los propios intereses. Lo

importante es satisfacer las necesidades del otro o de la otra y en este sentido ceder es la energía que se manifiesta. Algunas y algunos especialistas consideran que en el ceder pueden encerrarse diversos tipos de motivaciones por parte de quienes negocian en esta actitud. Pueden enmascarar temores, inseguridad, necesidad de reconocimiento, aparecer victimizado, aparecer como persona desinteresada, generosa, caritativa. En todo caso éste representa un enfoque ineficiente, injusto y erróneo que no produce soluciones creativas ni acuerdos de calidad. Los resultados de este estilo producen en la parte que cede sentimientos de frustración, incomodidad que debilitan la relación entre las partes y el clima de confianza.

Estilo Competitivo. Este estilo responde a las características más comunes que se dan en las relaciones de nuestra sociedad. Representa en cierta medida un paradigma generalizado, en el cual la o el negociador tienen como interés principal, satisfacer sus propias necesidades sin consideración alguna por los intereses de su oponente o de la otra parte. Involucra una actitud de rivalidad, una clara dosis de determinación e inflexibilidad, una postura de fuerza y autoridad, que puede conducir generalmente a que la persona use todos los medios y capacidades de poder a su alcance, incluyendo su capacidad de persuasión, para lograr sus fines y fortalecer o imponer su propia posición. La rivalidad puede incluir el hacer valer capacidades legales y derechos, defender un punto de vista o una posición o directamente tratar de ganar.

Este es un estilo que aplicado en términos extremos puede resultar atroz para lograr los acuerdos ya que tiende a fortalecer la orientación al dominio y el control como formas generalizadas de ejercer poder en la negociación. En este sentido los recursos de poder se ponen en juego siempre en el propósito de obtener no un arreglo, sino, prácticamente un triunfo a costa de la otra parte. Se apela a diversas formas de poder o de autoridad formal, puede contener indicios de promesas de retaliación. Es evidente que este es un enfoque confrontativo, que recrudece muchas veces el conflicto, impide la búsqueda de soluciones constructivas, tiende a dañar las relaciones y las posibilidades de llegar a acuerdos de calidad en otro momento.

Estilo Cooperativo o colaborador. Este es un acercamiento creativo que favorece el manejo común de las alternativas y posibilidades que puedan conducir a un acuerdo constructivo y satisfactorio para ambas partes. Exige acuerdos previos en las formas de analizar el problema en todas sus implicaciones, así como examinar ampliamente los intereses de cada una de las partes. Se trata de buscar soluciones genuinas, justas y duraderas. Supone emplear actitudes de apertura al aprendizaje de la otra parte y compromiso en la creación de un clima de confianza y el logro de la solución creativa satisfactoria. No hay que perder de vista que si bien en las negociaciones hay elementos competitivos en el proceso pues se trata de llegar a acuerdos entre intereses que pueden ser opuestos, no puede ser asumida como una "una guerra entre adversarios".

El estilo de Transigir. Se orienta a la búsqueda de una solución que satisfaga parcialmente los intereses de las partes y que resulte aceptable para ellas. Corresponde a una persona cuyas actitudes son medianamente determinadas o afirmativas y medianamente cooperativas. Para algunos y algunas analistas este tipo de acuerdo tiende a ser temporal y hasta efímero, pues no llena las expectativas que pueden satisfacer a cabalidad los intereses de las partes. El alcance de este tipo de relación hay que apreciarlo como una solución a medio camino entre el imponer y el ceder, entre el huir, evadir y el cooperar. No es mucho de uno ni de otro. Supone ceder menos que en la relación complaciente, pero más que en la posición competitiva. Así mismo implica profundizar más que en la relación evasiva, pero menos que en la perspectiva de colaboración. Se trata de llegar a una transacción mediante concesiones para lograr una solución medianera. Para algunas o algunos especialistas este tipo de arreglo es muy común en ambientes políticos y no llega a soluciones óptimas.

Los estilos descritos representan un marco de posibles vías estratégicas para orientar la acción y el comportamiento en diferentes contextos donde se plantee la necesidad de solucionar algún conflicto. Cada uno de estos estilos puede ofrecer fortalezas y debilidades y pueden ser considerados como posibles aplicaciones en determinadas situaciones ya que en esencia no hay uno que sea concretamente mejor que el otro para todas las situaciones y en tal sentido las personas pueden modificar sus estilos para adaptarse a ellas, entendiendo que pueden ser variables los grados de énfasis que se pongan en las condiciones de afirmación o cooperación. De hecho Thomas y Kilman (1974) desarrollaron un

cuestionario que permite a las personas conocer sus particulares y comunes grados de inclinación por uno u otro estilo.

El proceso de negociar

La negociación de calidad

Fisher Y Ury (1985) han definido la negociación como “un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando Usted y otra persona tienen intereses opuestos”. Esta definición encierra los principales factores que deben ser considerados en el proceso que conducirá al acuerdo de las partes. Lo idea más importante que se deriva de esta definición es que la negociación se realiza para resolver el conflicto de intereses, por muy difíciles que puedan parecer en un momento determinado del proceso los temas en confrontación, ya que de lo que se trata es de llegar a un arreglo de calidad satisfactorio para las partes y evitar que la insatisfacción de una de ellas, pueda llevar posteriormente a la anulación del acuerdo.

La mención del asunto de la comunicación es vital, ya que una de las exigencias que puede asegurar la perdurabilidad y satisfacción de las partes tiene que ver con que las partes estén claras en todos los contenidos, aun de detalles de las implicaciones del acuerdo, sobre todo pensando en que quines tiene las responsabilidades de ejecutarlo, no siempre han estado involucrados en su negociación.

En un acuerdo de calidad hay disposiciones para el cese del conflicto que tienen que ver con lo inmediato y con el futuro, ya que muchos de ellos no son de aplicación y ejecución universal inmediata, sino progresiva. En estos casos conviene anticipar disrupciones y contingencias que pueden aflorar en la realidad y en la práctica futura y crear señalamientos concretos que permitan solventar satisfactoriamente los hechos que no son del presente, pero pudiesen aparecer posteriormente.

Indicadores básicos de una negociación de calidad son:

- a) Ha resuelto el conflicto entre las partes
- b) Ha satisfecho las necesidades de ambas partes
- c) Ha mantenido o incrementado la fortaleza de las relaciones entre las partes.
- d) El acuerdo esta claro para ambas partes.
- e) Ha considerado clara y suficientemente las posibles contingencia en la ejecución del acuerdo
- f) Hubo un empleo eficiente del tiempo en el proceso.

Las negociaciones de calidad resultan generalmente procesos de negociación positiva, cuyas exigencias principales son:

- 1 Aprender a cuando negociar y cuando no hacerlo
- 2 Planificar y preparar negociaciones formales e informales
- 3 Aprender a analizar situaciones conflictivas, a seleccionar e implementar las tácticas adecuadas
- 4 Adquirir un estándar para lograr acuerdos de calidad y duraderos
- 5 Desarrollar habilidades negociadoras para mejorar relaciones

Las etapas del proceso de negociación

Las y los diversos autores ven el proceso de negociación discriminando en él diferentes etapas, en la que no todos o todos coinciden en detalle, aunque si en los pasos mayores. Estos pasos mayores son:

ETAPA DE PRELIMINAR O PREPARATORIA: en la cual las tareas fundamentales para ambas partes son las de crear un contexto adecuado para el proceso en términos de un clima positivo o ambiente de comunicación y establecimiento de normas y agenda compartida, es decir, las especificaciones concretas sobre quiénes, cuándo, dónde y cómo se realizará la negociación y la lista de tópicos que deberán ser examinados durante el proceso. Por su parte cada parte se ocupa en esta etapa de seleccionar y preparar su equipo, determinar sus ventajas comparativas, sus fortalezas, desventajas y debilidades, así como las de la otra parte, cuál es la información que debe manejar y adelantar posibles caminos estratégicos, de cara a sus reales objetivos. En este sentido cada parte

debe estar segura de sus metas, posiciones, e intereses fundamentales y considerar las de la otra parte, así como crear la visión de lo que sería un trato justo y razonable. El interés en ganar simplemente, puede desviar las metas de una negociación de calidad.

ETAPA DE INICIO O APERTURA: Es la etapa en la que se expresan con claridad las posiciones iniciales y se trabaja para que la posición inicial de la otra parte también se establezca con claridad y sea reconocida. Esto incluye una clara comprensión compartida del problema y de las posiciones, sin que se adelanten alternativas antes de que haya claridad sobre las posiciones iniciales. Esta es una etapa estratégicamente muy importante porque proporciona bases objetivas sobre las cuales ir definiendo posteriormente las alternativas.

ETAPA EXPLORATORIA: En la etapa exploratoria se identifican las necesidades de la otra parte en términos lo más completos y objetivos que sea posible. Esta es una tarea crítica pues se trata de, incluso, reconocer intereses ocultos en la otra parte. Esto puede contribuir a minimizar las diferencias si se trabaja adecuadamente desde una perspectiva integrativa y no excluyente de las partes. En esta etapa debemos comprender los intereses, metas, necesidades y preocupaciones de la otra parte y jerarquizarlas, lo cual permite estar preparados o preparadas para intercambiar alternativas y soluciones en términos de los intereses de la otra parte y de sus particulares valores y visiones de la realidad.

Esta es una etapa en la cual, la otra tarea importante es presentar e intercambiar las ofertas y contraofertas de los beneficios que pueden satisfacer los intereses de la otra parte, que pueden tener diversas categorías. Por lo general en una negociación se trabaja con uno o dos beneficios principales y con otros alternativos o acumulativos que no poseen la misma importancia del beneficio principal. Conocer la "Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado" o BATNA ó MAAN de la otra parte es importante para determinar cuáles son los niveles de ventaja en los que se mueve la o el negociador. Esta etapa es importante para buscar flexibilizar el curso de la negociación.

ETAPA DE CIERRE: Esta etapa se alcanza cuando examinadas las ofertas y contraofertas alternativas que están en juego por cada parte se articulan a las

necesidades y se establece el acuerdo firme. En esta etapa ya cada parte debe estar consciente de si sus necesidades son satisfechas y se han previsto satisfactoriamente las implicaciones de la ejecución, así como las responsabilidades de seguimiento, con lo cual el conflicto llegaría a su fin.

Estas etapas generales pueden ser organizadas en diversas otras secciones que correspondan a tareas muy específicas, de acuerdo con la naturaleza y características del problema a resolver y el contexto en el cual habrá de darse la negociación. Conviene advertir que no hay un modelo único de integración del proceso de negociación, aunque, a manera de ejemplo ofrecemos uno más adelante como una guía general

El paradigma Gano-Ganas

El paradigma de negociación conocido como Negociación Gano–Ganas o como se conoce en los textos en inglés Win– Win, esta caracteriza por ciertos rasgos fundamentales, que ya han aparecido en secciones anteriores y que son básicamente, los siguientes:

- Ser cooperativo o cooperativa
- Tener la actitud gano / ganas
- Ser flexible y estar dispuesto o dispuesta a conceder en cierta medida
- Entender el principio dar/recibir
- Tener real interés en las necesidades de la otra parte

La actitud gano/ganas es uno de los seis paradigmas posibles de la interacción humana:

- 1) Ganar / Ganar
- 2) Ganar / Perder
- 3) Perder / Ganar
- 4) Perder / Perder
- 5) Ganar
- 6) Ganar / ganar o no hay trato

Cada una de estas formas de interacción modula los comportamientos humanos de forma específica y se hace presente en los contextos de interacción de cualquier naturaleza. La negociación es un proceso donde a menudo se hacen presentes algunos de ellos o todos ellos, según las circunstancias.

El paradigma interactivo Ganar/ Ganar, que es el que nos ocupa en este caso, está caracterizado por los siguientes rasgos:

- La persona de actitud ganar/ganar elige ganar y se asegura de que otros y otras también ganen
- Busca soluciones que le satisfagan y satisfagan a las otras personas. Busca el mutuo beneficio
- Es una persona cooperativa, no competitiva
- Escucha más, dedica más tiempo e interés a la comunicación, se comunica con mayor valor de contenidos, es decir, menos cliché, menos impersonal, menos teorizando sobre el asunto y con interés en lo personal.
- Se mueva en la relación dar – recibir
- Posee mentalidad de abundancia

Desde este paradigma de interacción ha surgido la caracterización general de las negociaciones Ganar / Ganar cuyos rasgos y posibilidades pueden ser fácilmente detectados en el siguiente cuadro de contraste:

	PARTE A	PARTE B	RESULTADO
TIPO 1	DAR/RECIBIR	DAR/RECIBIR	Gran potencial de éxito
TIPO 2	DAR/RECIBIR	RECIBIR/DAR	Probabilidad de estancamiento
TIPO 3	RECIBIR/DAR	RECIBIR/DAR	Estancamiento No negociación

Tipos de negociadores o negociadoras

Esta es una de las materias donde abundan las clasificaciones, generalmente vinculadas a paradigmas de enfoque del proceso. Al margen de que cada persona pone muchos de sus factores personales en su desempeño en la negociación, muchas y muchos especialistas coinciden en reconocer una clasificación básica:

- a) La o el Negociador enfocado en los resultados
- b) La o el Negociador enfocado en las personas

La persona enfocada en los resultados privilegia el logro de su objetivo a toda costa, para lo cual se vale de cualquier método incluyendo la presión, aun a costa de sacrificar un clima comunicacional propicio. Su percepción de la otra parte es de que se trata de un antagonista a vencer y de cuyas capacidades reales lo importante es extraer el mayor beneficio posible. Evidentemente este es un tipo de negociador o negociadora que exhibe un mínimo de consideración por los intereses de la parte opuesta. Las posibilidades de éxito de este tipo de negociador o negociadora pueden ser mayores cuando se trata de situaciones muy específicas o puntuales pero no asegura una relación duradera entre las partes.

El Negociador o negociadora centrado en las personas tiene un gran interés en el mantenimiento de una buena relación personal, por lo cual puede inclinarse a ceder ante el peligro de herir o molestar a la otra parte. De la misma manera se le reconoce inclinación a dar o buscar cooperación, dar información y plantear sus puntos de vista con claridad sin manipulación. Puede resultar en una o un negociador blando, lo cual puede ser un inconveniente para garantizar un acuerdo justo.

Estos son tipos ideales de una dicotomía en cuyo continuo se ubican las personas reales que negocian. Ambos extremos son inadecuados por razones obvias. La consideración hacia la otra parte no puede sacrificar la firmeza respecto a sus propios intereses o viceversa: la firmeza en los intereses propios no puede mantenerse a costa del respeto y consideración por los intereses de la otra parte.

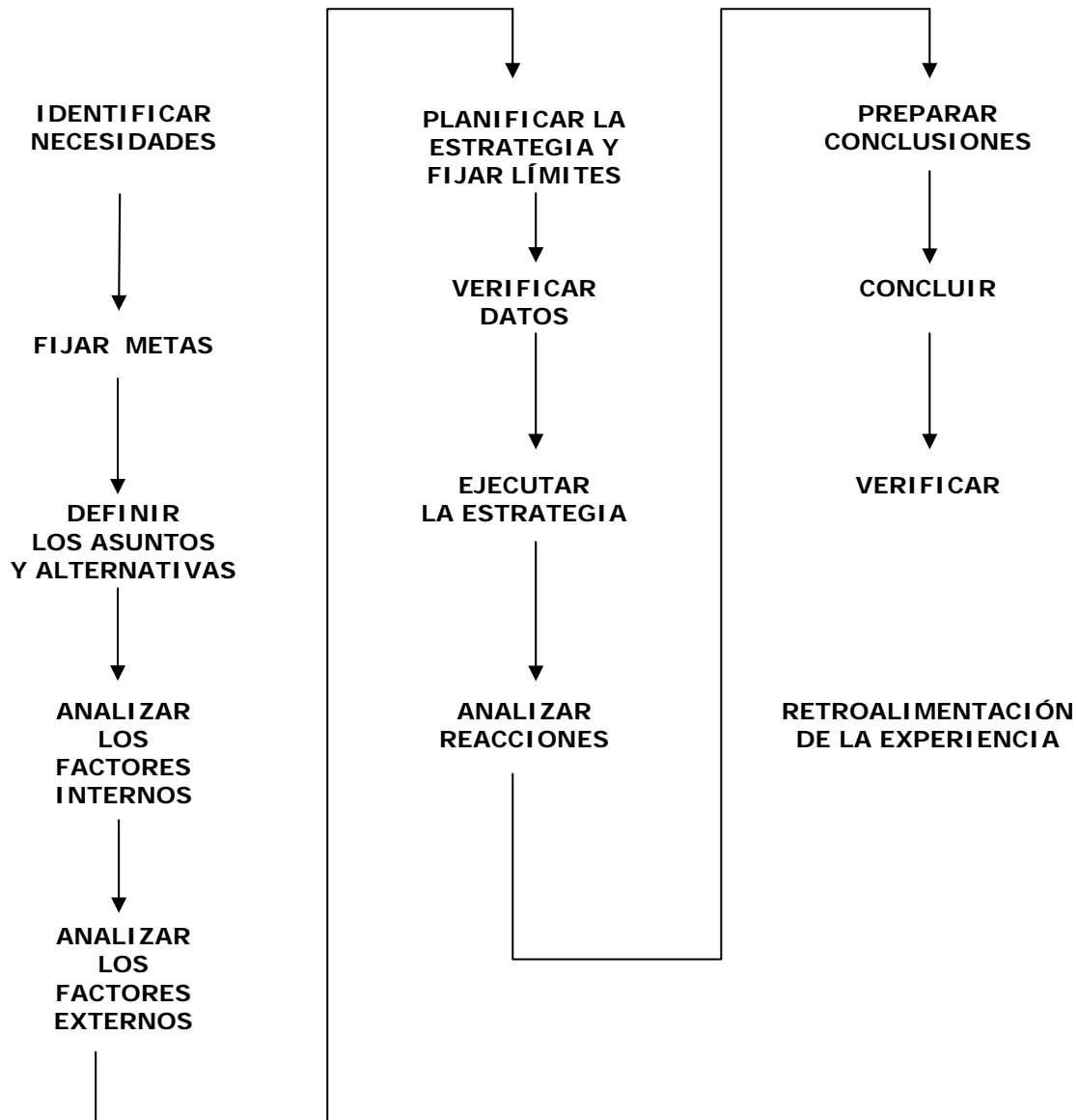
Algunos principios orientadores fundamentales del buen negociador o de la buena negociadora son:

- 1) Trabajar los acuerdos sobre la base de los intereses en juego y no sobre posiciones predeterminadas.
- 2) Despersonalizar los asuntos o problemas
- 3) Establecer clara separación entre el problema y la búsqueda de soluciones sobre la base de criterios objetivos.

- 4) Crear alternativas tanto como sea posible
- 5) Asumir cada experiencia de negociación como un aprendizaje a reflejar en el futuro

EGP/2005

MODELO DE NEGOCIACION



Notas:

- Cornelius H. y Faire S. (1995). *Tu ganas / yo gano*: Gaia Ediciones. Madrid.
- Fisher, R. y Ury, W. 1985: *Obtenga el SI*. Compañía Editorial Continental S.A. México.
- Guédez, Víctor. (1995): *"Gerencia, Cultura y Educación"*. Fondo Editorial Trópikos. Caracas.
- Kilman, R. and Thomas, K. (1974): *The Thomas-Kilman conflict Mode Instrument*. Tuxedo N.Y. Xicom.
- Klisberg, Bernardo. (1975): *"El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. La administración científica en discusión"*. Paidós. Buenos Aires.