

UNA MIRADA HACIA ADENTRO

EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

José Ramón Padilla

En una negociación se relacionan dos o más partes que se necesitan recíprocamente; que son importantes el uno para el otro. Si alguien entra en una negociación es porque quiere obtener algo de valor. A cambio, debe también estar dispuesto a ceder algo valioso.

CON FRECUENCIA LAS NEGOCIACIONES se convierten en procesos complejos, difíciles y largos, que generan costos de muy diversos tipos: gastos de preparación, honorarios profesionales e incluso algunos menos obvios, como los costos de oportunidad por lo que se deja de hacer mientras se negocia.

Los beneficios del acuerdo deben compensar estos costos. Las ganancias que pueden generarse a partir de una negociación pueden ser también muy diversas. Cuando las partes negocian bien, pueden satisfacer necesidades, resolver problemas o promover mejoras e innovaciones en sus asuntos; ello sin contar con que los protagonistas de la negociación pueden obtener información nueva que les lleve a conocer mejor a sus interlocutores y hasta desarrollar una visión más realista de su situación y su contexto.

Para negociar bien los negociadores deben, antes que cualquier otra cosa, conocer cuál es la naturaleza del proceso que están desarrollando y entender su lógica. Si no comprenden la complejidad que encierra una negociación difícilmente obtendrán los beneficios que pueden derivarse de ella.

Negociar para transformar (e, idealmente, para mejorar)

Etimológicamente, la palabra «negocio» viene del latín *negotium*, que significa negación del ocio. Efectivamente, negocio es sinónimo de actividad. Es lo contrario de estar ocioso. Pero no se refiere a cualquier actividad. Quienes participan en una negociación pretenden generar nuevas cosas, transformar la realidad; por supuesto, en el tema o materia de que la negociación trate.

Los actores que participan en una negociación aspiran a que su resultado no sólo cambie su situación previa, sino también que la mejore, sea cual fuere la medida de esa mejora. Se parte de una idea básica: salvo casos excepcionales, nadie está obligado a negociar y mucho menos a llegar a un acuerdo. Entonces, si alguien decide hacerlo es porque le traerá algún beneficio o, sencillamente, estará en mejor situación que sin el acuerdo.

Conjugar diferencias y coincidencias

Las negociaciones son procesos que generan transformaciones. Esta idea merece ser complementada con la explicación de la naturaleza de tal dinámica; es decir, cómo se producen esos cambios. Un buen punto de partida, en esa dirección, es entender que los actores de una negociación deben administrar al mismo tiempo diferencias e intereses comunes. Esto explica muchas de las cosas que ocurren.

En toda negociación las partes deben tener desacuerdos: si no los hubiere no habría nada que negociar. Mediante la negociación las partes tratan, precisamente, de acercar sus posiciones iniciales, que normalmente expresan en toda su crudeza las diferencias que existen entre ellas. Ahora bien, si todo fuese discrepancia y no existiese algo en común, sería imposible acercar las posiciones iniciales. Si entre las partes no hubiese valores compartidos, además de pautas culturales que les permitan reconocerse, sería imposible que solventaran sus diferencias. No habría un «piso común» para negociar.

Un buen ejemplo puede apreciarse en las negociaciones que ocurren entre la gerencia de una empresa y los representantes del sindicato para resolver un conflicto laboral, típicamente una huelga. Aunque no sea fácil percibirlo, además de existir diferencias —precisamente las que llevaron al conflicto— tiene que haber elementos en común, valores superiores compartidos, para que la negociación tenga éxito y el conflicto se pueda resolver. Concretamente, un objetivo compartido —más importante que las posiciones iniciales de ambas partes o las razones que hayan tenido para llegar al conflicto— es la supervivencia de la empresa. En condiciones normales —ambos actores son racionales y no tienen agendas ocultas—, ni a la empresa ni al sindicato les conviene poner en peligro la viabilidad del negocio. Llegados a ese punto, las discrepancias

que originaron el conflicto deberían conciliarse a fin de preservar un bien superior para ambas partes.

Conviene recordar, por más que resulte obvio, que si llegase a comprometer la supervivencia de la empresa, la gerencia estaría incumpliendo su principal función; por su parte, el sindicato estaría atentando contra los intereses de sus afiliados, porque haría perder puestos de trabajo, lo que sería un suicidio. Esta razón última explica por qué, en su inmensa mayoría, las disputas laborales se resuelven de manera negociada, incluso las que llegan al extremo de ocasionar una huelga, que es una de las formas más intensas de conflicto social.

Lo que parece una recomendación de elemental sentido común —tratar de ubicar los objetivos superiores en una negociación para anteponerlos a los desacuerdos— con frecuencia resulta difícil. Es más fácil reconocer las discrepancias que las cosas que unen a las partes. Generalmente, las diferencias saltan a la vista. No hay que ser un observador muy agudo para apreciarlas. Más complicado resulta ver las semejanzas. Ello es particularmente cierto en situaciones de conflicto, en las cuales las relaciones personales se han deteriorado y los análisis racionales se ven contaminados por emociones, percepciones sesgadas e interpretaciones interesadas de la realidad. En tales situaciones, las partes pueden necesitar la intervención de terceros que las asistan en el proceso de negociación, mediante esquemas de facilitación o mediación, entre otros. En cualquiera de estas variantes, un tercero puede ayudar a las partes a identificar esos intereses comunes que deberían preservar.

Sólo se negocia con alguien importante

Al negociar con alguien se está reconociendo su importancia. No negociamos con cualquiera, sino con alguien cuyas acciones u omisiones pueden afectarnos directamente, para bien o para mal.

Como señala Roger Volkema en *The negotiation toolkit* (La caja de herramientas de la negociación), negociar sólo tiene sentido cuando el interlocutor tiene algo de valor o, también, cuando puede hacer daño. Efectivamente, se negocia, en primer lugar, para adquirir algo de valor que alguien tiene, sea un bien tangible o intangible, como un derecho. Incluso se puede negociar para tener acceso al conocimiento que alguien tenga sobre determinado tema. En segundo lugar, se negocia para evitar un daño o para que cese si ya está ocurriendo. Por supuesto, ambas razones pueden darse al mismo tiempo.

En el ejemplo de la negociación laboral, una empresa negocia con un sindicato porque valora las cosas positivas que puede lograr con su concurso y, también, por temor a las represalias que el sindicato podría tomar; una huelga, por ejemplo. A fin de cuentas, la negociación y el conflicto son dos caras de la misma moneda. La mayoría de los conflictos se resuelven de manera negociada y, al mismo tiempo, en la mayoría de las negociaciones existe la posibilidad de recurrir al conflicto. Este, o su simple amenaza, es un arma de negociación.

Sea cual sea la razón que las impulse a negociar (obtener algo de valor o evitar un daño), al hacerlo las partes están reconociendo la importancia del interlocutor. Emprender una negociación implica, ni más ni menos, legitimar a la otra

SOCIEDADES NEGOCIABLES: LAS ARISTAS Y LOS FINES DE LA NEGOCIACIÓN

JOSÉ MAYORA / Profesor adjunto del IESA

La negociación es un proceso complejo, con una variedad de aristas que se desplazan en un continuo cuyos extremos son el arte y la ciencia. Se emprende para lograr acuerdos duraderos y de calidad, que resuelvan las diferencias y satisfagan de manera equitativa los objetivos de las partes.

¿Es la negociación un arte o una ciencia? La elucidación de este dilema requiere no sólo experiencia en negociación sino, además, transitar por las formalidades del entrenamiento. Más que preguntar por qué se negocia, pregunta indudablemente pretérita, lo importante es reconocer algunas condiciones de relevancia cierta que deben considerarse antes de abordar negociaciones. El asesor menos deseable de cualquier negociación es la improvisación. La negociación es un proceso complejo, con una variedad de aristas que deben ser tomadas en cuenta y que se desplazan en un continuo cuyos extremos son, precisamente, el arte y la ciencia.

La negociación es un proceso social

Al espacio público acuden los ciudadanos organizados o de manera individual para satisfacer sus necesidades. Es un espacio colectivo, no de apropiación personal. Aun cuando se actúe dentro de alguna propiedad, existen normas que facilitan la humana y civilizada convivencia. En ese espacio ocurren las experiencias de los individuos en interacciones que, amparadas por un patrón cultural, van con el tiempo derivando en nuevos usos y costumbres que se transforman en culturas particulares. Es un hecho que la globalización ha impulsado cambios importantes en la manera de hacer negocios, con nuevas formas de interacción y solución de problemas; es decir, nuevas pautas culturales.

La evolución social es condicionada por su dinámica más relevante: el crecimiento de la población y la satisfacción de sus necesidades. Estas necesidades se diversifican y cambian a lo largo del tiempo, de acuerdo con nuevos usos y costumbres, con nuevos valores y principios rectores que tienen influencia determinante en los individuos, en su manera de ver las cosas, evaluarlas, incorporarlas en sus proyectos, en fin de tomar sus decisiones.

La negociación ocurre en contextos diversos

Los contextos representan amplias gamas de opciones, determinadas por cambios sociales, económicos, tecnológicos y políticos, por mencionar algunos. Cada contexto produce situaciones particulares que tiñen las actuaciones de individuos y organizaciones. De tal manera, interacciones de personas similares, sobre temas similares, en momentos distintos, pueden producir resultados diferentes, pues no dependen de la correcta aplicación de un método sino de la cabal interpretación del contexto donde ocurre la negociación. Como lo plantea Anastasio Ovejero en *Técnicas de negociación*, las conductas en negociación sólo se pueden entender si se contextualizan adecuadamente. Los procesos de negociación transitan por contextos caracterizados por transformaciones radicales, discontinuidades de procesos, orientaciones convergentes y divergentes, eventos predecibles y excepcionales, que determinan la estrategia adecuada para cada caso.

La negociación es una perspectiva de crecimiento

Sentarse a negociar implica estar dispuesto a modificar posiciones, a nutrirse de las estrategias de los interlocutores, en fin, a entender que la negociación es una posibilidad de cambio. De hecho, satisfacer necesidades y armonizarlas, diseñar acuerdos de calidad y duraderos, promover mejoras, crecimiento, diversificación e innovación, son visiones propias de una cultura proclive al desarrollo individual y colectivo. Una perspectiva y un pensamiento estratégico se basan en la capacidad analítica desarrollada por los negociadores y sus organizaciones.

Todavía hay quienes reclaman de la negociación herramientas para enfrentar partes de lo que es un proceso. Esta visión instrumental confina a la negociación, como teoría y como método, al «cuarto de atrás» del proceso. Le resta potencialidades a algo que va más allá de un simple valor instrumental. Piénsese por un momento que una decisión inadecuada puede tener impactos negativos, cuya resultante genuina es la conflictividad.

Tanto la transformación política como la globalización económica han creado un mundo de oportunidades para algunos, pero de inestabilidad e incertidumbre para otros. La pregunta es, entonces, cómo potenciar y extender las primeras y cómo reducir las segundas, si se quiere un mundo orientado cada vez más no tanto a resolver conflictos sino, más bien, a no crearlos.

La negociación posee una dimensión cognoscitiva

La negociación ocurre entre personas con juicios y prejuicios, fundados o no, pero inmersos en sus decisiones. Si bien es cierto que es posible obtener éxitos, producto de la improvisación, tales resultados son azarosos y en oportunidades demostrativos de la poca pertinencia del interlocutor.

La negociación y el negociador necesitan un conocimiento profundo de lo que se va a negociar, con quién se va a negociar y la situación en la cual se desarrollará la negociación. Todos esos saberes constituyen la «alforja» de un negociador que, de manera equilibrada, los combina para lograr un mejor resultado. Requieren capacidad para obtener información, analizar a los interlocutores, evaluar la negociación como un todo, planificar el proceso y desarrollar la creatividad. La capacidad analítica y la capacidad comunicacional son fundamentales para lograr mayor objetividad, en lo atinente a relaciones cooperadoras, relaciones complementarias o relaciones conflictivas.

La negociación es la expresión práctica de una cultura

El contexto más general que sirve de marco a una negociación es la cultura: el conjunto de maneras de pensar, sentir y obrar que particularizan y distinguen a un colectivo. La cultura, mediante procesos socializadores, entrena a los individuos para su desempeño social. Se requiere, pues, articulación en la conducta de los integrantes de una cultura para el expedito funcionamiento del sistema social.

Las interacciones de los miembros de una colectividad geocultural presuponen conciencia de lo que se quiere, de las limitaciones para lograr todo lo que se quiere, de que se debe acudir a un tercero para satisfacer las necesidades, de que el beneficio debe ser compartido y de que los aportes al desarrollo colectivo inciden en el bienestar individual. Todos estos elementos constituyen la sinonimia existente entre negociabilidad y gobernabilidad, que contribuye a la consolidación de una cultura negocial: una conducta internalizada de tal manera que los intercambios se lleven a cabo de manera negociada.

La negociación tiene una dimensión ética

Antes de iniciar una negociación es probable que se presenten algunas preguntas de no fácil respuesta: ¿cuándo es veraz una respuesta? ¿Cuándo es justa una propuesta? ¿Cuándo es transparente una información? ¿Cuándo es respetuosa una forma de trato? A estas incógnitas se puede añadir una de no menor cuantía: ¿cómo conciliar la consecución de los objetivos con la preservación del entorno?

La negociación presenta, desde una perspectiva ética, tres aristas de ineludible consideración para conducirla hacia resultados satisfactorios: la información, el impacto y los interlocutores. El intercambio en la negociación supone manejo de información, la cual se encuentra en el centro de las decisiones. Decidir supone manejar información en cantidad y calidad suficiente. Existe la creencia de que la información da poder, lo que no parece consensual es cómo tal información se transforma en poder o se utiliza como tal. El desarrollo de las comunicaciones ha hecho de la información un bien de más fácil acceso y mayor cobertura. Así las cosas, es cada vez más «cuesta arriba» manipular la información en provecho propio.

Las decisiones tendrán mayor validez en la medida en que se basen en la información mínima necesaria para tomarlas; caso contrario, cabrá una duda razonable en cuanto al resultado que se obtenga. Adicionalmente, no basta con manejar información, en términos cualitativos y cuantitativos, lo que se decida con ella es también fundamental; es decir, su impacto para el «espacio público». Las negociaciones son fundamentales para la prevención de conflictos sociales, en la medida en que las organizaciones asuman su responsabilidad social, tanto en el campo privado como en el gubernamental. El logro cabal del objetivo de una negociación requiere reconocer al interlocutor como válido, darle un trato equitativo y justo, y destinar el ejercicio del poder a las finalidades más elevadas.

La finalidad de la negociación es tener un mundo mejor articulado

Los fines de la negociación

La negociación se emprende para lograr acuerdos duraderos y de calidad; no cualquier acuerdo, sino acuerdos que resuelvan las diferencias planteadas y satisfagan de manera equitativa los objetivos que se querían lograr con la negociación. En última instancia, la finalidad de la negociación es tener un mundo mejor articulado, mejor avenido, más satisfecho, más comprometido con el futuro de los que todavía no han nacido. ¡Se trata de lograr sociedades negociables!

Referencias

- Costa, M., M. Galeote y M. Segura (2004): *Negociar para con-vencer: método, creatividad y persuasión en los negocios*. Madrid: McGraw Hill.
- Nelson, J. (2002): *El negocio de la paz*. Bogotá: Norma.
- Ohmae, K. (1989): *La mente del estratega*. Madrid: McGraw Hill.
- Ovejero, A. (2004): *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. Madrid: McGraw Hill.
- Rocher, G. (1973): *Introducción a la sociología general*. Barcelona: Herder.

parte. En definitiva, se negocia porque se necesita al otro y, por supuesto, esta es una condición recíproca. Comprender esto es la mejor vacuna para prevenir uno de los errores más comunes en las negociaciones: subestimar a la otra parte.

No hay negociación sin ceder

Cuando se negocia se enfrenta a otros actores con pretensiones similares: obtener un bien o evitar un mal. Entonces, tratándose de interlocutores que son importantes el uno para el otro, dado que por sus acciones u omisiones pueden afectarse mutuamente, para bien o para mal, cada quien debe estar dispuesto a hacer concesiones para obtener lo que pretende del

Si entre las partes no hubiese valores compartidos, además de pautas culturales que les permitan reconocerse, sería imposible que solventaran sus diferencias

otro. En otras palabras, para conseguir algo valioso en una negociación cada uno debe estar dispuesto a entregar algo de valor a cambio. Quien pretenda conseguir lo que se propone, sin ceder en nada, no está negociando sino imponiendo sus condiciones o, simplemente, ejerciendo su poder sobre el otro.

Este punto permite delimitar el campo de la negociación, para diferenciarla de otras formas de intercambio social o comercial. Si bien una de las razones para negociar es intercambiar bienes y servicios, piénsese en una compra-venta típica: no en todos los casos se está ante una negociación. Por ejemplo, cuando vamos a hacer una compra en un supermercado ocurre un intercambio, en este caso de productos por dinero, pero no hay una negociación, pues no hay espacio para hacer concesiones. Es esta una operación tan bien diseñada desde el punto de vista económico, tan eficiente, que introducir espacio en ella para negociar podría desnaturalizarla. Incluso en operaciones más complejas puede haber acuerdos entre partes, sin darse negociación alguna. Es el caso de los llamados contratos de adhesión, característicos por ejemplo de las operaciones con franquicias, en los cuales una parte se adhiere a, simplemente acepta, las condiciones establecidas por la otra. El franquiciador impone al franquiciado las reglas de su juego. Pues bien, si se supone que una condición necesaria para negociar es la disposición a hacer concesiones y, más importante aún, efectivamente hacerlas, en ninguno de estos ejemplos se puede hablar propiamente de negociación.

Conviene aclarar que, al establecer la disposición a hacer concesiones como condición para la negociación no se está pensando necesariamente en un juego de regateo, que es la forma característica de negociar en América Latina, tal como lo señala el profesor Enrique Ogliastri, del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (Incae). El regateo es un ejercicio de antagonismo: las partes comienzan a negociar desde posiciones iniciales extremas, aun sabiendo que los respectivos puntos de partida no son realistas, para luego acercarse haciéndose recí-

procamente las mínimas concesiones posibles, temiendo incluso que cualquier concesión importante sea interpretada por la otra parte como señal de debilidad. Si bien siempre que se regatea se hacen concesiones, no siempre que se hacen concesiones se regatea. Lo que caracteriza a una negociación genuina es la disposición de sus protagonistas a reconocer las razones del otro, incorporar sus puntos de vista y ceder cuando sea necesario. Eso está lejos del ánimo especulativo del regateo.

El objetivo es llegar a un acuerdo, pero no de cualquier forma

Negociar, como toda actividad humana, supone entender que hay patrones morales y éticos de comportamiento. La negociación de buena fe supone la genuina intención de llegar a un acuerdo. Por supuesto, en muchas ocasiones no se logra. A veces, por más que se intente, no es posible salvar las diferencias que existen entre los negociadores. Pero si su intención real era llegar a un acuerdo, se puede suponer que hubo negociación, aunque el resultado haya sido fallido.

Otra cosa ocurre cuando una de las partes no tiene intención de llegar a un acuerdo sino que, a sabiendas de que es imposible hacerlo por alguna razón (porque se carece de autorización o recursos para negociar), participa en el proceso engañando a la otra parte para sacar algún provecho. De ser así, no se está frente a una negociación sino, simplemente, una forma de engaño, una trampa.

La negociación es un proceso

Las negociaciones han sido caracterizadas como intentos de transformar la realidad, idealmente para mejorarla. También se ha apuntado que las partes deben hacerse concesiones, dado que se necesitan recíprocamente, y que deben conciliar sus diferencias, privilegiando las cosas que las unen para intentar llegar a acuerdos. Esta lista de características, en sí misma, da una idea de cuán compleja puede ser la tarea de abordar las negociaciones de manera sistemática o, al menos, articulada. Pero es necesario hacerlo, para evitar los muchos riesgos que la improvisación ocasiona en esta materia.

Tal vez el mejor punto de partida para comprender la naturaleza y la complejidad del tema sea suponer que toda negociación, incluso la más sencilla, es un proceso. Esto requiere conectar entre sí una serie de momentos, etapas o fases diferentes. Es posible distinguir, como mínimo, cuatro grandes momentos en cualquier negociación exitosa: preparación, desarrollo, cierre y administración del resultado. Tales etapas deberían ocurrir en esta misma secuencia.

No conviene improvisar

Entender la negociación como un proceso implica suponer que hay un hilo conductor que va conectando las diferentes fases. A partir de este dato es fácil entender que los errores cometidos al principio repercutirán en las siguientes fases. De ahí la importancia de comenzar con buen pie y prestar atención a la primera etapa del proceso de negociación: la preparación o planificación.


Planificar una negociación consiste, ni más ni menos, en anticipar las cosas que deberían ocurrir, y también las que no,

a lo largo del proceso. Gráficamente, la planificación consiste en levantar un mapa del camino que vamos a transitar durante la negociación, o al menos de la versión del camino que nos conviene, suponiendo siempre que será complejo, incierto y, por lo tanto, no del todo previsible. Por el contrario, negociar sin prepararse, y confiar en exceso en la improvisación —un rasgo que, como lo señala Enrique Ogliastri, es característico de los negociadores latinoamericanos— implica correr un riesgo innecesario: aventurarnos por un camino que podría llevarnos a donde no nos conviene ir.

Avanzar con prudencia por el camino de la negociación y así tener mayores posibilidades de obtener un resultado satisfactorio, requiere, entre otras cosas, claridad con respecto a los fines: qué se está buscando. Ello supone distinguir entre intereses reales (las razones por las cuales se negocia) y posiciones de negociación (aspectos tales como ofertas o contraofertas utilizadas para satisfacer los intereses), tal como lo recomiendan Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, adalides del famoso «modelo Harvard» de negociación.

Una parte importante de la preparación es identificar opciones realistas y satisfactorias de acuerdo, así como analizar los elementos presentes en cada una de las opciones. Planificar de manera realista una negociación requiere también la construcción de escenarios, que permitan anticipar diversas hipótesis de acuerdos, desde las más hasta las menos convenientes. En este sentido resulta muy útil que las partes sepan cuál es su alternativa si la negociación fracasa. Tal sería el punto de partida para construir su peor escenario. Esto es lo que, en el modelo de negociación de Harvard, se conoce como la «mejor alternativa al acuerdo negociado».

Prepararse supone también un esfuerzo para ver la negociación desde la perspectiva del otro. Una vez que se cree saber qué cosas conviene que ocurran a lo largo del proceso que se está iniciando, es necesario imaginar las cosas que convienen a los otros y, en la medida de lo posible, adelantar cuáles podrían ser sus intereses, estrategias y acciones.

Es difícil exagerar la importancia de saber prepararse para encarar una negociación. Sirva decir, con Enrique Ogliastri, que en buena medida allí reside el poder de negociación de un actor. De hecho, alguien con posiciones de poder inferiores a otro puede compensar eso preparándose bien. Y, por supuesto, lo contrario también puede ocurrir. 

Referencias

- Fisher, R., W. Ury y B. Patton (2000): *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.
- Harvard University (2003): *Negotiations*. Harvard Business Essentials. Cambridge: Harvard University Press.
- Ogliastri, E. (2000): «El estilo negociador de los latinoamericanos: una investigación cualitativa». *Academia*. No. 25.
- Ogliastri, E. (2007): «Cómo tener más poder de negociación». *Debates IESA*. Vol.12. No. 4.
- Volkema, R. (1999): *The negotiation toolkit*. Nueva York: Amacom.

José Ramón Padilla

Profesor del IESA

COLECCIÓN «LIBROS DE TEXTO»



Está dirigida fundamentalmente a estudiantes y profesores, y ofrece herramientas para enriquecer la experiencia en el aula.

COLECCIÓN «SER GERENTE»



En esta colección los lectores encontrarán herramientas prácticas de estudio o trabajo presentadas en un lenguaje ágil y ameno, sobre los temas de gerencia, negocios y políticas públicas.

SERIE «GERENCIA Y NEGOCIOS»



Abarca los temas gerenciales tradicionalmente tratados en el IESA (finanzas, mercadeo, operaciones, organizaciones, recursos humanos), así como temas sobre desarrollo y competitividad de sectores, países y regiones.

SERIE «POLÍTICAS PÚBLICAS»



Una serie que agrupa a publicaciones sobre temas relacionados con el sector público: gestión pública, finanzas públicas, organización industrial y regulación, política social e instituciones políticas y sociales.