

## Tiempos de negociación

Rafael Jiménez Moreno

Una nueva ilusión de armonía parece tocar a su fin con el fuerte descenso de los precios del petróleo venezolano. El gasto público vuelve a revelarse como una herramienta muy volátil para garantizar los nobles fines del consenso y el control social. Cuando el dinero escasea en las arcas del Estado, no hace falta poseer dones adivinatorios para vislumbrar la multiplicación de la protesta. Los sectores radicales no vacilan en cerrar calles e inundar con su presencia los principales medios de comunicación.

El aumento del conflicto pone en jaque la gobernabilidad del sistema y obliga, por tanto, a encontrar mecanismos efectivos y expeditos para solucionar las controversias. La palabra negociación, de tan mala fama en los corrillos políticos, cobra así una importancia inusitada en el seno de una sociedad que siente nostalgia por tiempos lejanos de convivencia pacífica, de tal suerte que la facilidad para mediar entre partes enfrentadas y propiciar acuerdos duraderos se convierte en una capacidad medular de cualquier profesional.

Sobre arreglos de disputas es mucho lo que se ha escrito. Los primeros textos publicados destacaron la conveniencia de que el negociador perfeccionase un arsenal de técnicas, propias de la comunicación persuasiva. Esta exagerada confianza en el poder de la palabra fue matizada luego con la irrupción, en el plano académico, de la innovadora «teoría de juegos», cuyo principal aporte puede resumirse en los conceptos antitéticos de juegos de colaboración y juegos de suma-cero (aquellos en

los que la ganancia alcanzada por un actor equivale a la pérdida obtenida por la contraparte). De esta dicotomía básica se desprenderían los distintos tipos de estrategias y la noción de equilibrio entre las partes.

En 1986, los profesores de la Universidad Harvard, David Lax y James Sebenius, afinaron estos nuevos fundamentos académicos en el *best-seller* *El jefe como negociador* (Nueva York: Free Press). Su tesis principal plantea que las personas experimentan un dilema fundamental en toda negociación: crear valor o reclamar valor: «Los creadores de valor tienden a creer que, por encima de todo, los negociadores de éxito deben ser lo suficientemente inventivos como para alcanzar convenios que proporcionen ganancias considerables a cada una de las partes (...) En cambio, aquellos que adoptan la perspectiva de reclamar valor tienden a ver este impulso hacia el beneficio mutuo como ingenuo y propio de personalidades débiles» (página 30).

Roger Fisher y William Ury, también investigadores de Harvard, realizaron una importante contribución al debate cuando cuestionaron la negociación basada en posiciones. En su lugar, propusieron la negociación por principios, que se sustenta en cuatro supuestos estratégicos: separar la gente del problema, concentrarse en intereses y no en posiciones, inventar alternativas de mutua ganancia y utilizar criterios objetivos de evaluación y seguimiento de encuentros y compromisos.

En cuanto a los grupos sociales con mejor habilidad negociadora, el psicólogo social Serge Moscovici, en

*Psicología de las minorías activas* (Buenos Aires: Ediciones Morota, 1996), apuntó que los equipos más exitosos en los procesos de solución de conflictos son los que son percibidos por la opinión pública como esforzados, autónomos, consistentes y equitativos.

Finalmente, el escritor y académico mexicano Jaime Sánchez Susarrey ensayó su personalísimo decálogo del buen negociador:

1. No buscarás consensos inalcanzables.
2. No multiplicarás los temas de la negociación.
3. No abrirás múltiples frentes.
4. Fijarás con precisión las prioridades de la agenda.
5. Concentrarás las negociaciones en el menor número de negociadores posibles.
6. Nombrarás un solo responsable para que lleve la batuta.
7. Cobijarás y cuidarás a tus aliados más cercanos.
8. No desperdiciarás el tiempo.
9. Respetarás la palabra empeñada.
10. Buscarás aliados de largo plazo y acuerdos estables.

### William Ury

[williamury.com](http://williamury.com)

Con treinta años de experiencia en mediación y solución de conflictos étnicos e internacionales, William Ury es reconocido como uno de los principales expertos en negociación. Fue director del Programa de Negociación de la Escuela de Leyes de Harvard, y fundador del *International Negotiation Network* (Red Internacional de Nego-



ciación). También es autor de cuatro libros con gran éxito de ventas, traducidos a veinte lenguas. Entre sus clientes corporativos se encuentran American Express, Boeing, Dow Chemical, Ford, IBM, Johnson & Johnson y Microsoft. William Ury ofrece a los visitantes de su página artículos de divulgación, entrevistas, casos de estudio, fragmentos de sus obras, enlaces de interés y un cronograma de charlas y talleres de entrenamiento.

**David Lax y James Sebenius**  
negotiate.com

James Sebenius y David Lax, profesores de la Universidad Harvard, son los creadores del modelo de negociación en tercera dimensión. El nuevo enfoque se ocupa de estudiar los casos en los que se agota el paradigma ganar-ganar, debido a que las partes en conflicto no cuentan con capacidad para proponer opciones de mutuo beneficio. Con frecuencia, los desenlaces positivos dependen de que los negociadores tengan las habilidades estratégicas necesarias para acomodar el tablero a su favor antes del inicio del juego. El portal de la consultora Lax Sebenius pone a disposición de los cibernautas información básica acerca del modelo de negociación en 3D. También se puede acceder a artículos, entrevistas, testimonios personales y casos de estudio.

**Negotiation Journal**  
blackwellpublishing.com

Publicación especializada en arbitraje y negociación, cuenta con el respaldo académico de la Escuela de Leyes de Harvard. Sus contenidos están destinados a la consulta de profesores y estudiantes universitarios, investigadores, estrategas, diplomáticos, abo-

gados, gerentes de recursos humanos, líderes gremiales y sindicales, delegados oficiales y mediadores. La página cuenta con un completo archivo de ediciones anteriores, entre las que destacan los números dedicados a las negociaciones en instituciones de riesgo, la mediación en tiempos de guerra y la utilización de las nuevas tecnologías en procesos de arbitraje.

**International Negotiation Journal**  
negotiations.org

Es la revista oficial del Centro para el Análisis de Negociaciones, organización no gubernamental dedicada a la identificación y puesta en práctica de estrategias exitosas de mediación y acuerdos. El lector podrá encontrar en este sitio algunos casos de estudio relacionados con procesos sociales y políticos conflictivos acaecidos en África, Medio Oriente y Europa del este; así como retos y desafíos planteados por la conformación y funcionamiento de bloques regionales de integración. El volumen más reciente del *International Negotiation Journal* se centra en el análisis de los métodos de negociación con grupos terroristas.

**Programa de Negociación de Harvard**  
pon.harvard.edu

Fundado en 1983, el Programa de Negociación es una iniciativa de la Escuela de Leyes de Harvard. En sus actividades docentes y de investigación académicas también participan técnicos del Tecnológico de Massachusetts (MIT) y la Universidad Tufts. La página destaca por un diseño sobrio y funcional. La mayoría de los contenidos están reservados para la comu-

nidad de estudiantes y profesores. Sin embargo, no es nada despreciable la cantidad y calidad del material de libre acceso. El periódico interno de la institución acostumbra abordar temas de creciente interés, como negociación en tiempos de crisis económica e implicaciones del lenguaje corporal en la solución de controversias.

**Negociación**  
negociacion.net

En palabras de sus creadores, Negociación es una revista virtual dirigida a lectores especializados en procesos de negociación y arreglos de conflictos. En el menú se presentan secciones de investigación, reseñas bibliográficas, cronograma de eventos, notas de actualidad, videos, descargas y enlaces de interés. Uno de los puntos más llamativos de este portal es la posibilidad de inscribirse en la base de colaboradores, una buena oportunidad para publicar opiniones o reflexiones acerca del hallazgo de acuerdos y consensos.

**The Negotiation Skills Company**  
negotiationskills.com

A pesar de carecer de un diseño moderno y atractivo, esta página es muy recomendable por la gran cantidad de información. Los visitantes pueden conseguir desde sencillos aforismos relacionados con la solución de conflictos hasta documentos analíticos de gran calado intelectual. Igualmente, están presentes las opciones de entrenamiento y aprendizaje a distancia.

**Rafael Jiménez Moreno**  
Comunicador social  
y egresado del IESA