
APROXIMACION CONCEPTUAL A LOS PROCESOS DE NEGOCIACION

ALBERTO MERLANO A.

INTRODUCCION

Estanislao Zuleta decía que hablar de una sociedad armónica, entendiendo armonía como ausencia de conflictos, era plantear una contradicción en los términos. Sociedad armónica para él no era la que no tenía conflictos sino la que había aprendido a reconocerlos y a usar medios pacíficos para solucionarlos.

La existencia al conflicto es normal si aceptamos que la percepción de la realidad no es la misma para todos los seres, con lo cual surgen las diferencias que hacen necesario, en algunas situaciones, un acuerdo previo a la acción. La contradicción inherente a las relaciones humanas se convierte así en una oportunidad de desarrollo cuando sabemos manejarla.

Podemos ver el conflicto desde una perspectiva positiva. Como dinamizador que permite conocer mejor la situación que se enfrenta, al facilitar su análisis desde diferentes ángulos; como estimulador que permite no sólo la generación de alternativas en mayor cantidad y de mejor calidad, sino que es a su vez ayuda para examinar los criterios de valoración de las mismas. El conflicto es útil para mejorar el nivel de las decisiones individuales y grupales, tanto que Peter F. Drucker, considerado uno de los grandes teóricos de la administración de

este siglo, sostiene que si el desacuerdo, tan natural en asuntos sociales, no se presenta por sí mismo hay que organizarlo, pues no nos debemos privar de sus ventajas. En la misma línea Estanislao Zuleta, ya citado, afirma que las mejores sociedades son aquellas capaces de tener mayores y mejores conflictos. Debemos aprender entonces a ver el conflicto como lo que es conveniente y necesario, dejándolo de tratar como problema y convirtiéndolo en oportunidad.

Los objetivos, los criterios de valoración de las alternativas de las partes, así como las mismas alternativas, son usualmente diferentes, con lo cual se crea la necesidad de hacer esfuerzos conscientes para encontrar lo que une detrás de aquello que diferencia. Negociar supone por lo tanto, aceptación tácita tanto de intereses comunes como de métodos pacíficos de confrontación, basados en el diálogo.

METODOS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS

Hay tres sistemas para enfrentar un conflicto, a saber: integración, distribución y coerción.

ALBERTO MERLANO A. Administrador de Negocios de EAFIT. Magister en Administración Industrial de la Universidad del Valle. Consultor en Administración con énfasis en Procesos de Cambio. Actualmente Vicepresidente Administrativo de Ecopetrol.

Debemos aprender entonces a ver el conflicto como lo que es conveniente y necesario, dejándolo de tratar como problema y convirtiéndolo en oportunidad.

El Método Integrador

El sistema integrador exige que las partes compartan los objetivos y criterios esenciales de evaluación de alternativas. Percibir la realidad aproximadamente de la misma manera permite en este modo de solucionar conflictos, que las partes se unan para encontrar la mejor solución para ambas. Es el sistema más productivo de negociar porque se realiza un trabajo conjunto que puede permitir que la solución final sea superior a la que cada una de las partes podría generar por sí misma.

Como se deduce de su definición, el método integrador sólo se puede usar entre personas y grupos con presumibles objetivos comunes y criterios de valoración de opciones similares. En el terreno administrativo se le conoce como sistema gana-gana, pues todas las partes ganan. En algunos casos este sistema logra aumentar el tamaño del pastel incrementando la porción que toca a cada parte. La gran fortaleza del método integrador es que enfrenta los conflictos como un esfuerzo común "todos contra el problema". Una limitación es que exige no sólo compartir intereses sino también un aceptable nivel de confianza mutua, que determina el grado de apertura que se pueda dar para enfrentar el problema como común, enfatizando las coincidencias sobre las diferencias. Si el nivel de confianza es bajo, si no hay credibilidad en la voluntad del contendor para enfrentar y buscar en forma cooperada soluciones, este método no aplica. Si una sola de las partes lo emplea corre el riesgo de ser manipulada por la otra.

El método integrador puede compararse adecuadamente con la búsqueda conjunta de soluciones a través de un racional proceso de análisis y solución de problema; de hecho las metodologías diseñadas para estos fines, como las de Kepner y Tregoe, pueden ser auxiliares eficaces en esta clase de negociación.

El llamado Método Harvard de Negociación es muy aplicable a la negociación integradora. En él se recomienda concentrarse en los intereses y no en las posiciones. Esto implica explorar objetivos y criterios de valoración más que alternativas, buscando encontrar opciones de mutuo provecho que satisfagan intereses compartidos.

Dada nuestra tendencia cultural a la confrontación más que a la colaboración, este método de solución de conflictos no es muy común en nuestro medio.

El Método Distributivo

La segunda manera de negociar y también la más usada, es emplear el método llamado distributivo.

Parte de la suposición de que el contendor no es digno de confianza, por ello ninguna de las partes manifiesta con claridad sus reales objetivos, criterios y opciones de acuerdo, desde el principio.

Exige una manipulación mutua, una especie de arte del engaño, darle a entender al otro lo que no es, porque se supone que la victoria la obtendrá el más hábil para descubrir las intenciones del contrario y ocultar las suyas.

Este sistema supone que los objetivos y criterios para valorar las alternativas de las partes no son comunes; sin embargo el hecho de que se use como método de negociación, implica una aceptación tácita de la posibilidad de encontrar intereses compartidos en los que el acuerdo se dé, de lo contrario, la relación no se iniciaría. Si a pesar del esfuerzo de las partes no se encuentra una zona en donde los intereses coincidan, la negociación se romperá.

No existe en el método distributivo una exploración a fondo de los propósitos y criterios de las partes por temor a revelar demasiado, concediéndole al contendor una ventaja indebida. Las aproximaciones son por lo tanto, lentas y cautelosas, en un interminable proceso de pequeñas concesiones mutuas que permiten un gradual descubrimiento de las verdaderas intenciones de cada uno de los contendores. De esta forma las posiciones se aproximan hasta que las partes asumen el riesgo de hacer propuestas que consideran terminales. En este punto el juego concluye y comienza la verdadera negociación pues los contendores han llegado al límite de sus tácticas manipuladoras y de aproximación gradual y por vez primera en el proceso

se pueden ver enfrentados a negociar lo que en principio consideraron no negociable. Acuerdo o ruptura son aquí las únicas alternativas.

Si el acuerdo se logra, hay un empate. Ninguno de los contendores se siente perdedor ni ganador, o mejor aún, ambos pueden percibirse como ganadores. Esto no significa, sin embargo, que ambas partes hayan ganado o perdido lo mismo. La posición negociadora de cada uno está determinada por su mejor opción a la alternativa de no negociar y esto coloca usualmente a los contendores en posiciones de poder diferentes en las que aunque para ambas la negociación sea ventajosa, puede serlo, por su debilidad, más para una que para la otra. La consecuencia de lo anterior puede ser paradójica. Así aunque ambos se sientan ganadores los observadores externos pueden distinguir ganador y perdedor; no obstante el señalado como perdedor puede sentirse ganador al haber obtenido más o cedido menos de lo que esperaba y, a la inversa, el percibido como ganador puede verse a sí mismo como perdedor. El resultado final en consecuencia, depende mucho de lo que las partes esperaban y de lo que sienten que realmente consiguieron.

Resulta útil examinar la lucha no violenta como alternativa para enfrentar al contendor de hoy dentro de la convicción de que será el colaborador de mañana, tratando no sólo de derrotarlo sino de convertirlo a la propia causa y ganar su cooperación futura.

El Método Coercitivo

Coerción equivale al uso de la fuerza con el fin de imponer al otro el propio punto de vista. Implica el uso de una u otra forma de poder. En este sistema se coloca al contendor en una situación de dependencia en la que tiene que escoger entre opciones negativas, buscándose que perciba como menos negativa la que su contrincante le ofrece.

La alternativa de la coerción está latente en cualquier negociación pues es la última opción si los otros métodos fracasan. Entre mayores posibilidades tenga uno de los contendores de limitar las

opciones del otro, mayor será su poder y por lo tanto sus posibilidades de obtener ventajas.

En las negociaciones de tipo integrador y aún en la de tipo distributivo, las partes pueden renunciar al uso de la fuerza por principio o porque el equilibrio de ambos en términos de poder puede hacer muy costoso para las partes el empleo de este método.

La fuerza que se reprime da poder negociador al que la tiene, siempre y cuando el balance de poder lo favorezca., Esto se refleja en frases populares tales como "hablar suave con un garrote en la mano", o la expresión "guante de seda en puño de acero".

En el uso de la fuerza también caben las apreciaciones subjetivas de sobre o subvaloración de la propia fuerza o de la del contendor. Las técnicas de guerra, basadas en el engaño, son por lo tanto casi de uso obligatorio en este sistema.

El empleo del método coercitivo produce una situación de ganancia-pérdida o de pérdida para ambos pues si el daño es muy grande para los contendores, el vencedor puede obtener una ganancia irrisoria.

En caso de interdependencia entre las partes, donde los oponentes requieren seguir trabajando juntos después de la contienda por la existencia de un vínculo común, superior a las diferencias, el empleo de la coerción siempre produce pérdida para las partes porque debilita la necesaria colaboración posterior a la confrontación. El perdedor siente muy pocas ganas de colaborar con el vencedor y ansiosamente busca revancha, preparándose para una nueva confrontación. Esto paradójicamente origina que en caso de grupos interdependientes pueda ser mejor una victoria total, clara y definitiva que aniquile la posibilidad de futuras retaliaciones del perdedor que una victoria parcial. Son, no obstante, tan negativas las consecuencias de usar el método coercitivo entre personas y grupos interdependientes que su uso debe tratarse de evitar al máximo. Aquí es completamente pertinente aquello de que es preferible un regular arreglo que un buen pleito. En general entre mayor interdependencia, mayor posibilidad de consecuencias adversas para la colaboración.

LA NO VIOLENCIA COMO OPCION COERCITIVA

Dado que por razones prácticas o de principios la posibilidad de la coerción no puede ser eliminada de los procesos de negociación, resulta útil examinar la lucha no violenta como alternativa para enfrentar al contendor de hoy dentro de la convicción de que será el colaborador de mañana, tratando no sólo de derrotarlo sino de convertirlo a la propia causa y ganar su cooperación futura. Lo que Martin Luther King llamó la doble victoria, sobre el asunto objeto de litigio y sobre la resistencia del contendor.

Este método fue usado con éxito durante este siglo por el Mahatma Gandhi en Sudáfrica y la India, y por Martin Luther King en los Estados Unidos. Se fundamenta en dos principios básicos, la búsqueda conjunta con el oponente de la verdad, que se considera no es patrimonio de ninguno de los contendores, y el amor al "enemigo" al opositor.

Aplicando estos dos valores los no violentos son fieles seguidores de la norma del proceso Harvard de Negociación: "Duro con el problema, suave con las personas".

Al ver la verdad como relativa, el no violento considera que aunque se acerque a ella nunca la poseerá totalmente. La negociación se ve entonces como un proceso dialéctico de exploración de lo que separa del otro buscando puntos de convergencia, a través del trabajo sobre las verdades relativas de cada una de las partes.

Desde el punto de vista de la acción, los no violentos cuando fracasa el diálogo usan como sistemas de lucha la no colaboración con el oponente y la desobediencia civil. Esta última consiste en no obedecer leyes que se consideran injustas, aceptando sin cuestionar ni tratar de evadir, las consecuencias legales del desacato. Esto los convierte en víctimas de un sistema cuestionado moralmente.

Como ventaja de este método se destaca el de ser una lucha sin odios y por lo tanto con un mínimo de secuelas para una futura colaboración con el "contendor" de hoy. Como inconveniente surge el que su éxito exige un gran liderazgo, generalmente de tipo moral, y un magistral uso de medios de comunicación masivos.

Este sistema de lucha, como decía Gandhi, no es para cobardes sino para personas que están

dispuestas a morir por sus ideales sin lastimar a quien lo mata, por cuya conversión se muere.

EL ENFOQUE ESCALAR

Es éste probablemente el mejor modo de enfrentar los conflictos. Consiste, como su nombre lo indica, en atacar los desacuerdos avanzando gradualmente de la búsqueda de la integración a la negociación distributiva, si la primera no es posible. Por último, si la coerción es necesaria, emplear parcial o totalmente la metodología Gandhiana, siempre, haya o no interdependencia, dentro de un gran respeto al contendor.

SELECCION DE NEGOCIADORES

Dentro de la concepción usual de negociación que únicamente percibe los métodos distributivos y coercitivos como alternativas, sólo una personalidad dura e inflexible es adecuada para este papel. Hemos visto sin embargo que la opción ideal es partir negociando en forma integradora. Si esto se acepta debemos modificar también nuestra concepción de lo que es un buen negociador.

Otra variable, a menudo descuidada y que también incide, es que el negociador duro debe estar en condiciones de poder serlo. Si carece de poder real para limitar las opciones de su contendor y forzarlo a elegir entre alternativas negativas la que él propone, hará el ridículo.

Buena parte del éxito al seleccionar un buen equipo negociador consiste en elegir personas que se complementan unas a otras, no sólo en cuanto a los conocimientos requeridos por la negociación sino también en cuanto a sus personalidades.

Dentro del marco de referencia escalar aquí planteado, el buen negociador deberá poseer los siguientes atributos:

1. Un aceptable nivel de inteligencia general con buen desempeño en el factor de inteligencia social, que le facilite el auto-conocimiento y empatizar con el contendor sin dejarse

absorber por la visión que éste tenga de la situación.

2. Flexibilidad para ajustar su conducta y sus métodos a las variables exigencias de los procesos negociadores. Según algunos psicólogos la flexibilidad correlaciona con un alto grado de tolerancia las situaciones ambiguas e inestructuradas.
3. Intuición. Cada vez se valora más como condición necesaria para entender procesos multi-determinados, donde los métodos analíticos no funcionan. La habilidad para manejar la paradoja buscando la coexistencia, la síntesis de los opuestos, es aquí tan importante como el empleo de la lógica aristotélica, lineal, deductiva y discriminadora.

En situaciones de stress típicas de las negociaciones, los problemas de personalidad afloran. La experiencia indica la conveniencia de escoger como negociadores individuos básicamente sanos con una clara conciencia de sí mismos, capaces de manejar la agresividad propia y la ajena y percibir objetivamente el contenido y el proceso de la negociación.

Los negociadores pueden ser entrenados pero difícilmente formados. Las habilidades negociadoras requieren aptitudes, no se desarrollan sólo con conocimientos. Ello indica que el éxito en la escogencia de negociadores radica más en la selección que en la capacitación de los mismos.

GRUPOS NEGOCIADORES

Los grupos negociadores que quieran usar la metodología escalar deben constituirse con personas con estilos diferentes de carácter complementario.

Una aproximación a lo anterior es formar grupos de negociación en los que se combinen cuatro estilos básicos, a saber:

1. Orientado hacia los objetivos, hacia los resultados.
2. Orientado hacia las relaciones, hacia la mediación.
3. Orientado hacia los contenidos más que hacia los procesos. Frío, analítico, interesado más en lo verdadero, en lo correcto, que en los objetivos o las relaciones.
4. Orientado hacia la tarea de soporte que hay que desarrollar para que el grupo camine sin problemas hacia la meta; especie de secretario del equipo.

Buena parte del éxito al seleccionar un buen equipo negociador consiste en elegir personas que se complementan unas a otras, no sólo en cuanto a los conocimientos requeridos por la negociación sino también en cuanto a sus personalidades. De esta forma el grupo puede lograr resultados sinérgicos sin tener que forzar a los negociadores a asumir roles inconsistentes con sus modos de ser. Si el grupo necesita asesores debe tenerlos pero éstos no necesariamente deben formar parte activa del equipo que negocia cara a cara con los representantes del otro grupo.

Aunque el grupo diferenciado opera mejor que el homogéneo debe ser capaz de actuar como equipo, integrando a sus miembros alrededor de sus objetivos comunes. Esto exige que el que actúe como líder de equipo posea las características señaladas anteriormente como propias de los buenos negociadores escalares.