

LA NEGOCIACION EN EL SIGLO XXI

Algo de todos los días, Teoría y Realidad.

Christian Looff Sanhueza *



Los grandes eruditos y gurús de la administración, diplomacia, las ventas y el marketing moderno internacional nos bombardean constantemente con ideas y conceptos que aplican exitosamente hoy por

hoy las grandes instituciones, organizaciones, países y empresas; esto obviamente, buscando en todo momento obtener algún logro ya sea evitando un conflicto, mejorando la eficiencia, obteniendo una mayor captación de capitales extranjeros, mejorando la percepción del público hacia la organización, una mejor participación de mercado, etc., para lo cual nosotros, a veces sin quererlo, aplicamos de alguna manera, para mejorar u obtener una mejor solución a nuestras necesidades.

Antes de tocar el tema puntual de la negociación, se hace necesario exponer que el principio fundamental de la economía, en todo los libros del tema, dice que: "Las necesidades son muchas y los recursos escasos". Por esto, se hace indispensable optimizar los escasos recursos disponibles en todas las áreas de trabajo, con el propósito de discernir y priorizar hacia qué tarea se destinarán los esfuerzos, recursos, materiales, horas hombre etc. para así cumplir en la mejor forma posible las tareas asignadas.

Es en este momento, en que la idea o el concepto de negociar sale a relucir, debido a que en una empresa u organización con fines de lucro, el resultado final de esta negociación, se traduce en algún momento en un incremento de las utilidades. En cambio en una institución como la nuestra, esta negociación se traduce en un ahorro de esfuerzos, evitar un conflicto armado, recursos, materiales, horas hombre etc. las cuales se podrán destinar posteriormente a mejorar u optimizar otras áreas o aspectos que necesitan de estos medios para funcionar mejor.

Concepto.

La negociación es el proceso de combinación de diferentes posiciones para llegar a una sola y unánime decisión conjunta. Es el proceso de toma de decisiones donde no hay reglas acerca de cómo o cuándo deben ser tomadas. Esto es particularmente común no sólo en los pasillos del Congreso, sino también en las relaciones internacionales, grandes conglomerados y empresas de diversa índole.

Abraham negocia con Dios.

Una de las cosas interesantes acerca de la negociación es si puede ser enseñada, o si la gente nace con un sentido de la negociación. No se puede pensar en una mejor forma de responder a esta interrogante que regresar al primer caso de negociación registrado. Los que practican la diplomacia, ciertamente, recordarán los eventos.

* Teniente 1º AB.

Abraham estaba hablando con el Señor y tratando de encontrar una manera de salvar a la ciudad de Sodoma. El había conocido al Señor y el Señor lo conocía a él, habiéndolo elegido para cosas importantes, se vieron cada uno tratando de encontrar argumentos que precisen y muestren su manera de pensar. Y Abraham le dijo al Señor:

"Señor, si sólo pudiéramos encontrar algunos hombres justos en esta ciudad, tú, como epíteto de la justicia, no deberías destruir a hombres justos simplemente porque la ciudad es un horror de injusticia".

Este le pareció un buen argumento al Señor, que era susceptible a este tipo de razonamiento. Admitió que no lo haría; y Abraham lanzó un número de 50 hombres, y el Señor consintió en que eso podía funcionar. Entonces, dijo, que en realidad los números no eran importantes, si hay 30 personas no debería hacerlo;

"Aún con 30 justos en la ciudad, viendo como cuán justo eres y cuánto de tu reputación de justo se mantiene viva".

Y el Señor consintió en que esa era, también, una proposición razonable. Y así siguieron hasta llegar a 10 personas. En este punto Abraham terminó la ronda de los números. El acuerdo concluyó en que si había 10 hombres justos en Sodoma la ciudad sería perdonada.

Bien conocido es lo que pasó. No pudieron encontrar 10 hombres justos y la ciudad fue destruida.

Abraham fue un negociador bastante atrevido y hábil. Lo que hizo fue cerrar un principio en el cual pensó que podría alcanzar un acuerdo. De hecho, el principio fue acordado. Era un principio congruente tanto con la naturaleza del problema como la del adversario.

Abraham encontró una fórmula alcanzando un acuerdo para el problema que él quiso resolver, y luego aplicó esa fórmula a una serie de detalles sucesivos. Esta le dio un conciso acuerdo dentro de los principios generales que habían sido establecidos.

Las tres fases del proceso de negociación.

Hay ciertas funciones que son generalmente aplicables a los procesos de negociación en evolución:

- Una es el diagnóstico: Se trata de encontrar cuál es el problema, qué tan susceptible a las súplicas es la otra parte, cuáles son los ingredientes de la situación, qué es lo que quiere la otra parte, qué es lo que quiere uno mismo.

- Segundo es la formulación: Encontrar un principio general; una fórmula que definirá al problema, aunque los problemas pueden ser definidos de muchas maneras. Un principio que sea realizable será la base para un acuerdo. Por ejemplo, sacrificar márgenes versus la ganancia en posicionamiento y cobertura entre Coca-Cola Co. y Mc Donal's o el cambiar seguridad por territorio que fue establecido como fórmula general para los intercambios entre Egipto e Israel.

- Finalmente, tenemos la función de aplicación de este principio general a un detalle particular, por la cual, uno puede construir un acuerdo entre las partes.

La experiencia muestra que estas funciones deben ser llevadas a cabo con el propósito de que el proceso de negociación sea efectivo.

Sin embargo, si bien hay una sucesión general de funciones, no hay períodos de negociación puros, claramente definidos.

La actividad humana no funciona de esta forma. Aún el pasaje de la noche al día no es tan claro. Cuando uno se instala en la formulación, continúa con el diagnóstico y cuando se instala en la fase de detalle, uno continúa afectado acerca de si la fórmula es, de hecho, aplicable al problema y a la solución.

Punto Crucial.

Los negociadores han detectado diferencias en la atmósfera y en la facilidad de la llegada de un acuerdo cuando la negociación avanza. Parecen ser cambios en la naturaleza del proceso, separados por pun-

tos o momentos cruciales. Un momento, en el comienzo, es lo que, ciertamente, uno podría llamar "momento de seriedad". Es el momento en que ambas partes se dan cuenta que ahora es posible arribar a una solución a los problemas mediante una decisión conjunta, ya que sus expectativas son percibidas dentro de una mutua confluencia.

Este punto, quizás, aparezca antes de que comiencen las negociaciones formales y, frecuentemente, toman la forma de una declaración o compromiso para asegurar un buen éxito para un acuerdo, aún antes de que cualquier detalle del acuerdo sea conocido. Pero eso puede surgir, además, durante las negociaciones, luego que ellas hayan comenzado con un "sin garantías" entre las partes. Es concebible además, que no sólo los detalles, sino también los principios del encuentro, pueden no estar decididos al momento del primer punto crucial, aunque si bien, tal momento tiende a comprometer a las partes al logro de un acuerdo, ello es más apropiado que usar este momento para establecer aquellos principios aún no acordados.

Así, el primer punto crucial generalmente, abre la fase de la fórmula.

Otro momento que sigue después es la "cresta" o "joroba": el momento en que se ha decidido, en las negociaciones, que las partes están satisfechas con el acuerdo. Esto es, claramente, hacia el final del proceso y particularmente importante debido a que marca el momento en el que el acuerdo mismo entra en los cálculos de cada parte. Hasta este momento cada uno tiene objetivos que defender, ahora tienen un objetivo adicional: defender el acuerdo negociado hasta el momento y anticipado a la luz de estas negociaciones.

Es un momento arduo: un momento en el que los intereses de cada parte están puestos en introducir algo, en tratar de conseguir alguna cosa extra debido a que la otra parte no está dispuesta a tirar por la borda al acuerdo, por pequeños detalles.

Por ultimo, hay un momento de cierre

del plazo cuando se vuelve importante para las partes acordar antes que se pierda la oportunidad.

Una comprensión del papel en que tales puntos cruciales contribuyen además, a ponerse de acuerdo sobre otras preguntas importantes para los negociadores: ¿Cuándo se debería introducir los grandes temas -al final, al principio o en algún punto- más difícil de determinar en el "medio"?

Frecuentemente, es acordado que los temas "duros" no deben ser propuestos al comienzo. Es mejor enfrentarse con cuestiones menores, con arreglo a construir un espíritu de comunicación y compromiso; y poner juntos los elementos de una imagen referente que proveerá un contexto aceptable para los temas más duros.

En resumen, los temas más duros de una agenda no pueden ser tratados directamente (aunque puedan ser o no comenzados) hasta que el primer punto crucial, el "momento de seriedad" haya pasado. De la misma manera, la "cresta" no puede tener lugar hasta que el o los temas duros hayan sido negociados, puesto que las cuestiones menores no son apropiadas para proveer suficiente apoyo y compromiso como para pesar más que los no resueltos.

Percepciones.

La negociación es un asunto de manipulación de percepciones en una cantidad de maneras diferentes. Una forma que ha sido discutida es, el reunir las percepciones de ambas partes, referente a sus metas, en forma tal, que una fórmula conjuntamente satisfactoria es alcanzada. Parcialmente, esta es una situación de empaquetado, acomodando las piezas de forma tal que la mayoría de ellas están incluidas y juntas.

Un segundo aspecto de la manipulación de percepciones tienen que ver con los parámetros de visión de las partes. La negociación no involucra sólo un cambio de ofertas y concesiones y finalmente ajustarlas en forma conjunta; las ofertas están ponderadas con otras dos nociones; expectati-

vas de un resultado y estimación de un resultado sin acuerdo (punto de seguridad).

Si las expectativas son altas, una oferta dada será menos aceptable que si las expectativas son bajas. Para esto significa que una forma de hacer una oferta más aceptable es bajar más las expectativas de la otra parte.

Sin embargo, las expectativas disminuidas aún deben ser más grandes que las que la otra parte puede conseguir por la vía del conflicto, menos los costos acrecentados por conseguirlo.

Tales cálculos pueden sonar irrealmente precisos, pero tienen lugar y deben tenerlo todo el tiempo dentro de los equipos de negociación.

Un tercer aspecto de la manipulación de las percepciones tiene que ver con las afectaciones y sentimientos que rodea la visión de las partes. Si las partes fueran máquinas, los cálculos de los resultados hubieran sido muy rápidos y fríamente científicos. Pero, es el ser humano el que está negociado, lo que significa que son ineficientes debido a que están inseguros de sus informaciones y porque sus sentimientos estorban. Una de las partes en disputa quiere estar segura de la legitimidad de sus intereses, en parte porque le preocupa y en parte porque la legitimidad es la llave para la participación de un acuerdo conjunto. Por consiguiente, un actor debe aclarar su reconocimiento de los legítimos intereses de los otros.

Entendimiento y reconocimiento pueden ser usados para conseguir su contraparte (todo el mundo, salvo las partes directamente

involucradas han reconocido este aspecto de la disputa palestina, por ejemplo).

Otro valor afectivo es la confianza. Cuando una disputa implica una pugna por las metas y una negociación implica discriminación parcial de información acerca de valores y propósitos, las partes no se confían mutuamente.

No obstante, las partes en un acuerdo deben confiarse mutuamente, de ello dependen para la implementación del acuerdo, fusión, contrato de alguna índole o la solución de la disputa. La confianza, por consiguiente,

no puede ser una pre-condición de la negociación, pero debe construirse poco a poco en este curso. Cualquier clase de mecanismo de construcción de confianza apuntados dentro del proceso -tales como los plazos prematuros, los puntos de verificación y el castigo por la violación del acuerdo o contrato- son útiles para la construcción de dicho acuerdo. Una gran cantidad de cláusulas de cierre, que son en sí mismas el encuentro para la desconfianza, facilita además los procesos de limitación de la necesidad.



Negociaciones para prevenir la guerra.

Las negociaciones para prevenir las guerras, son después de todo una paradoja, debido a que usan el conflicto para forzar una conciliación.

El elemento del conflicto es importante y ha de ser mantenido, de otro modo la otra parte no estará interesada en pasar a un modo de conciliación y alejarse de una forma de conflicto. El peligro es que estas herramientas pueden convertirse en el fin y en los medios elegidos de alcance de metas que, simple-

mente, en medios de reforzar la conciliación o la negociación entre las partes.

Así, la negociación para prevenir la guerra que presupone dos actores que se encabezan hacia la guerra y que están haciendo eso porque existen cuestiones de disputa entre ellos, por la que consideran que merece el precio de la guerra.

Se presupone además, que al final una de las partes cree que puede obtener una favorable decisión bajo sus propios términos a través de la guerra y que una de ellas cree que debe prevenir al otro de obtener tal decisión mediante amenaza de guerra, también. Por consiguiente, para que funcione su salida de esta situación, un actor debe hacer tres cosas:

- Primero y continuamente a lo largo del proceso, se debe averiguar cuáles son las partes, cuáles son las apariencias y las malas percepciones que pueden ser diluidas y que re-acuerdos de intereses son posibles encontrar en las preocupaciones primarias de ambos lados.

- Segundo, se debe mostrar a la otra parte que su vía del conflicto está bloqueada, siendo completamente imposible como medio para alcanzar objetivos, o simplemente siendo una demanda demasiado cara.

- Tercero, mostrar al otro actor que hay una parte conciliatoria, que está abierta y que lleva sus metas a un grado de satisfacción razonable.

El Arte de la negociación puede ser enseñado.

Estas sugerencias de conceptos, de fases, puntos, métodos y tipos particulares de negociación, insinúan que hay algo del proceso que puede ser enseñado. Se ha logrado un importante progreso tratando de comprender qué sucede en la negociación; y hay muchos avances para hacer en el futuro, observando el proceso, comparando casos, anécdotas y analogías. Podemos, en general, comprender algo acerca de las negociaciones y encontrar que hay una útil y continua ruta que recorrer, lo cual es interesante, tanto para los prácticos, como para la gente que estudia las teorías y conceptos de la negociación.

BIBLIOGRAFIA

"Negociación" de I. William Zartman, traducido por Marcelo Monzón.

