

NEGOCIACION

Negociamos en todo tipo de ámbitos: en la familia, en el trabajo, con nuestros amigos, y en la mayoría de los casos la negociación no es planificada, sino que se transita desde la espontaneidad. A pesar de la infinidad de negociaciones que realizamos a lo largo de nuestra vida, por lo general no alcanzamos a desarrollar habilidades suficientes para manejar nuestros conflictos interpersonales, y a menudo delegamos estas negociaciones en representantes o intermediarios.

Dentro del concierto de métodos de resolución de conflictos, la negociación es el más variado y desestructurado. No tiene más reglas que las mínimas pautas que, de acuerdo a los usos y costumbres, imponga el contexto en el que se desarrolla. Más allá de eso, no hay un proceso al que los sujetos deban atenerse, ni formalismos extremos como los que imponen otros métodos; Por eso llamamos negociación a una diversidad de prácticas a través de las cuales los sujetos, en forma personal o por medio de representantes, intentan obtener aquello que persiguen a través del intercambio directo con la otra parte, cuya participación y aceptación necesitan.

No obstante la ausencia de pautas, se han observado ciertos patrones que se repiten en las negociaciones, lo que alentó la investigación con el objeto de analizar sus debilidades e intentar algún tipo de sistematización que permita negociaciones más eficaces. Los estudios y desarrollos sobre el campo de la negociación, vienen a crear conciencia de que es posible mejorar aquello que hacemos de manera espontánea y no podemos eludir desde que vivimos en relación con otras personas.

La observación de estos patrones de comportamiento, muestran que los negociadores tienden a ver la negociación como un juego de "gana o pierde". A esta modalidad se le da el nombre de negociación competitiva.

La negociación competitiva

La observación de los patrones de comportamiento más frecuentes en una negociación ha llevado a los autores a afirmar, como dijimos, que las personas enfrentan sus negociaciones como situaciones de ganar o perder. Esta afirmación vale tanto para los que van dispuestos a obtenerlo todo o a destruir al oponente, como para los que tienden a ceder, con la frustración que esto acarrea. Hemos utilizado más de una vez la expresión "pensamiento de suma cero" para identificar esta manera de percibir una situación conflictiva. Durante las dos décadas que siguieron a segunda guerra mundial, uno de los progresos más interesantes de la teoría económica fue la teoría de los juegos. (Von Neumann y Oskar Morgenstern).

El principal objetivo de esta teoría es determinar los papeles de conducta racional en situaciones de "juego" en los que los resultados son condicionales a las acciones de jugadores interdependientes. En una gran variedad de juegos, el resultado es una variable aleatoria. A este respecto, debe observarse que las decisiones de los jugadores interdependientes no se toman en un vacío y que los resultantes de estas decisiones dependen de las acciones emprendidas por todos los jugadores. En otras palabras, la acción que emprende un jugador puede dictar los actos de otros jugadores o influir en la probabilidad de que se comporten en una forma particular. Esta potencialidad de posibles efectos en los resultados es la que caracteriza a la toma de decisiones en los conflictos.

Una de las clasificaciones que nos aporta la teoría de los juegos, es la que distingue los juegos de *suma cero*, de los de *suma variable*. En los primeros, la suma de las ganancias de los jugadores dará siempre igual, cualesquiera que sea su distribución entre ellos: uno gana lo mismo que pierde el otro. Son juegos de *puro conflicto*. En los juegos de *suma variable*, no sólo la distribución de las ganancias, sino también el total a distribuir, depende de las estrategias elegidas. Pueden ser de *pura cooperación* o *mixtos* (de cooperación y conflicto).

De allí ha derivado la expresión "*mentalidad de suma cero*", para aquellas situaciones en las que el sujeto percibe que no hay posibilidad, en una interacción dada, para que ambas partes ganen, puesto que invariablemente, lo que se lleve uno será lo que al otro se le reste.

En las clases anteriores, hemos delineado el concepto de "intereses", echando mano para ello del ejemplo del iceberg. Hemos visto cómo, en los conflictos interpersonales, sólo tiende a emerger una mínima porción de lo que realmente sustenta el conflicto para el sujeto.

En función de esos intereses, las aspiraciones de los sujetos se conforman a partir de una serie de elementos, entre otros: los logros que hayan alcanzado en el pasado, la forma en que perciban la distribución del poder, las reglas o normas que rijan la cuestión, la comparación con los otros o el apoyo que encuentren en los demás.

La intensidad del conflicto se potencia cuando esas aspiraciones se perciben como incompatibles en relación a las que se perciben en el otro, sea porque se conocen las circunstancias del otro, o porque la conducta del otro produce frustración, o porque se ha acabado la confianza. Esto genera una percepción de falta de opciones integrativas que no hace más que fortalecer la mentalidad de *suma cero*: sólo se pueden satisfacer las aspiraciones a través de la renuncia de uno u otro de los sujetos en conflicto. Cuando el conflicto es percibido de esta manera, la negociación va tener un fuerte corte competitivo.

"El otro" en el conflicto, es visto por lo general como el problema. En nuestra narración del conflicto, solemos ubicar a la persona de la contraparte en el lugar del obstáculo a nuestros deseos o aspiraciones. Es decir: se identifica el problema con la persona de la contraparte. Esa persona es el problema.

Por supuesto, si esa persona es el problema. ¿Quién será quien deba hacer algo para solucionarlo? Exactamente: ella. La contraparte será quien tenga que hacer el principal movimiento para que desaparezca o se atenúe el conflicto. La que tenga que dar, hacer o no hacer algo. A esa pretensión de un sujeto puesta en cabeza de otro lo llamaremos técnicamente **posición**. La posición, entonces, es la forma que el sujeto vislumbra como posible salida de su conflicto.

En la construcción de la posición, los sujetos se sitúan en la narración de una manera que los **legitima**, que justifica su forma de inclusión en el conflicto. Para ello, los sujetos recurrimos a explicaciones que revisten cierta apariencia de objetividad (hechos, estadísticas, datos, normas) a los que llamaremos **justificaciones o argumentaciones**.

La narrativa del conflicto, entonces, cobra especial fuerza en estos puntos que hemos mencionado: identificación del problema con la contraparte, posición, y justificaciones. Por lo general, el conflicto se manifiesta a través de ellos.

Tanto el negociador suave como el agresivo, en la medida que negocie sobre posiciones tenderá a: repetir la posición, echar un velo sobre los intereses, temer por la cantidad de información a revelar y finalmente, a argumentar. El negociador suave procurará evitar los conflictos personales, resolver las diferencias con la otra parte, revelar lo mínimo que está dispuesto a aceptar, hará concesiones y a veces terminará sintiéndose explotado. El agresivo tenderá a hacer explícitas las amenazas, poniendo en muchos casos en riesgo la continuidad de la negociación. Esto no significa que no pueda haber un acuerdo, sino que ese acuerdo tenderá a que ambas o alguna de las partes pierda, a veces innecesariamente, una porción importante de sus aspiraciones.

La **negociación competitiva** es apta fundamentalmente para dos tipos de situaciones: una, aquella en la que el vínculo entre los sujetos en conflicto carece de importancia, puesto que no van a continuar la relación más allá de la resolución del conflicto que los une: es lo que llamamos **negociación única**. Otra, cuando la satisfacción de los intereses primordiales de cada parte excluye la posibilidad de satisfacción de los intereses primordiales de la otra.

Hasta los años ochenta, la mayoría de los autores potenciaba la veta competitiva de la negociación, y proliferaron fórmulas para vencer en un proceso que sólo parecía tener lugar para un ganador.

La teoría de la negociación colaborativa cambia radicalmente esta visión. La Escuela de Negociación de Harvard ha invertido grandes esfuerzos para expandir este modelo, y ha tenido éxito. La negociación se convierte de este modo en una estrategia de ganar-ganar. Esto puede pensarse sólo desde una actitud que tenga en cuenta los intereses. La negociación colaborativa, así, está pensada para disminuir los riesgos de perder lo que es esencial para cada uno, y aumentar las posibilidades de satisfacer los intereses prioritarios de cada parte en un cien por ciento.

Ejercicio:

Elijan un conflicto que conozcan, que ya se haya manifestado, y escriban el lineamiento básico del mismo. Luego, intenten responder estas preguntas.

- ¿Cuáles son las partes involucradas?
- ¿Cuál es la posición de cada una?
- ¿Cuáles los intereses?
- ¿Cuáles los argumentos o justificaciones?
- ¿Se trata de una negociación única?
- ¿Los intereses son opuestos, o son percibidos como opuestos?
- ¿Hay percepción de opciones integrativas?

La negociación colaborativa

¿Por qué elegimos desarrollar en este curso el modelo de negociación colaborativa?

Sabemos que la mediación puede definirse como una negociación asistida por un tercero neutral. La negociación que nos toque asistir como mediadores podrá tener ribetes de todo tipo, y como todo proceso interactivo, será más rico e interesante cuanto mejores negociadores sean los participantes. A decir verdad, son los menos los casos en los que nos toca asistir a negociadores preparados o formados en negociación. Es imprescindible en cambio, que el mediador sí esté formado en aquello que va a desarrollarse bajo su conducción. De todos los modelos disponibles, el de la negociación colaborativa es el que más se acerca al ideal que persigue la mediación: aquél en el que ambas partes puedan lograr un acuerdo deseado, a través del cual se satisfagan los intereses prioritarios de cada uno, luego de un proceso equilibrado en el que cada participante haya podido analizar cuidadosamente su posicionamiento en el conflicto y las distintas posibilidades de salida del mismo.

El mediador tenderá a conducir la negociación que se desarrolla en su mesa hacia el ámbito de la colaboración, y es en ese sentido que el modelo de negociación colaborativa le proporciona una herramienta valiosa para alentar a las partes a transitar el camino de la cooperación. Aprender a reconocer los estilos de negociación y los principales conceptos en juego nos facilita que esa reconducción tenga éxito. Esto no excluye, por supuesto, las bondades que trae aparejada la formación básica en negociación colaborativa de todos los integrantes de una organización dada, como puede ser una escuela, aún cuando luego se designen mediadores con entrenamiento específico que aporten lo que sólo un tercero neutral puede aportar.

Veamos entonces cuáles son los puntos esenciales de este tipo de negociación, teniendo como guía primordial el modelo que propone la Escuela de Negociación de Harvard.

Puntos esenciales Separar la persona del problema

¿De qué se trata esto? Ya hemos comentado que el conflicto es una "forma de narrar" una situación dada, una construcción del sujeto sobre ciertos elementos. En esa narración, "el otro" suele ocupar un lugar de responsabilidad primordial; de otro modo, si sólo dependiera de la acción de un sujeto, no habría conflicto, o al menos no lo habría para él. Por supuesto que existen métodos, como el juicio, para evitar que el "culpable" tenga algún grado de decisión en la forma en que el conflicto va a resolverse. Podemos darle la espalda, retirarle la palabra, y delegar en un tercero el poder de decisión, la palabra "justa", la capacidad de atribuir responsabilidades. Pero sin duda ese no es el camino de la negociación. Para negociar, es necesario reconocer en el otro cierta capacidad de decisión, otorgarle la palabra y, aún más, entender que nosotros somos partícipes necesarios del nudo del conflicto, y que tenemos algo que hacer o decir al respecto.

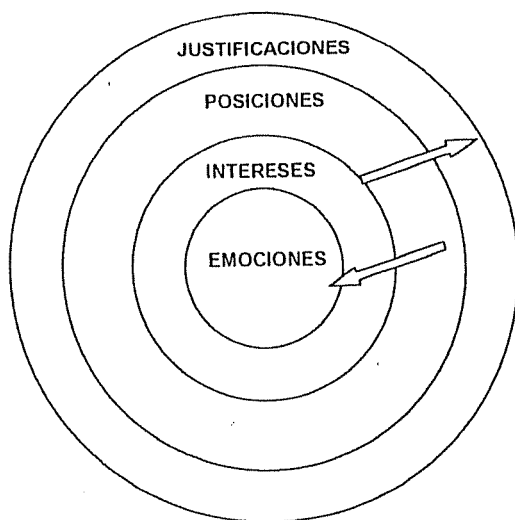
La identificación del problema con "la otra parte" (que implica atribuirle el problema) puede aliviarnos momentáneamente, pero no conduce a una negociación viable. Así, entender que "el otro" es el problema, que no existiría el problema si el otro no existiera, es una visión habitual que se manifiesta en infinidad de expresiones como: "si ella no hubiera...", "me sacó...", "no me deja...", "cuando él no estaba en el colegio esto no pasaba...", "desde que él entró...", "no quiero que ella venga porque...", "no lo dejo participar porque...", etc., etc., etc.

Esta identificación genera encono, situaciones de exclusión, y un sinfín de actitudes que se retroalimentan e impiden entender que el enojo está en relación directa a una necesidad propia insatisfecha, generalmente, por una cantidad de variables más diversas que la existencia del otro. / Identificar el problema, reconocer nuestra propia necesidad más allá del enojo hacia el otro, nos permite ver a ese otro como una pieza más, tal vez clave, pero no única, para encontrar una salida al conflicto.

2) Ir más allá de la posición

Ya hemos definido a la posición como la pretensión de un sujeto respecto del otro en el conflicto, vislumbrada como la opción de salida del conflicto. Es posible que ésta sea una verdadera opción en el conflicto, pero también lo es que esté lejos de serlo. ¿Por qué? Simplemente porque se ha construido entendiendo que es el otro quien debe resignarlo todo para desandar la disputa. Poder comprender la diferencia entre posición e interés, es uno de los puntos clave de la negociación colaborativa.

En el siguiente esquema, vemos distintos niveles de información que se manejan en una disputa.



En los procesos adversariales de resolución de disputas, los "contendientes" suelen manejarse como lo indica la primera flecha, de las posiciones hacia las justificaciones. No es que desaparezcan completamente los intereses o las emociones. Estas últimas, sobre todo en las manifestaciones que algunos llaman secundarias como el enojo o la ira (puesto que encubren las emociones primarias que las motivan, como la tristeza o la frustración por alguna carencia), pueden estar presentes, pero no aquellas que se relacionan de modo directo con los intereses. Esto puede verse con mucha claridad en un método como el juicio, en el que los abogados, representando a sus clientes, manifestarán su posición (solicito el desalojo de tal) y las justificaciones pertinentes (vencimiento del contrato, falta de pago, artículos de la ley), sin necesidad alguna de explicar cuáles son los intereses que motivan al propietario a iniciar las acciones legales (necesidad de dinero, necesidad de vivienda, temor de desvalorización, etc.) En cambio, como dijimos anteriormente, los métodos no adversariales tienden a seguir la segunda flecha, hacia el interior de los círculos concéntricos. A mayor facilidad para recorrer ese camino, mayor será también la colaboración en la negociación.

Siendo concientes de esto, uno de los primeros pasos para negociar colaborativamente será adquirir la capacidad para abandonar la visión de que

nuestra posición es la única opción para salir del conflicto, y lo que es más difícil aún, trabajar para que la otra parte de la disputa también pueda superar la suya. No es una tarea sencilla, puesto que la posición brinda una suerte de "cobertura" desde ella las personas explican mejor su lugar en la disputa. La posición ocupa el lugar más visible en la narrativa del conflicto que se ha construido, y esa narrativa, como dijimos, refleja los valores, la cosmovisión del sujeto, la forma en que se ve a sí mismo y aquella en que quiere ser visto. Esto hace que no podamos, sin más, forzar a la otra parte a abandonar su posición, sino que habremos de trabajar más bien enfocándonos en nuestros propios intereses y en los del otro. La posición irá perdiendo fuerza con un trabajo positivo hacia el centro del esquema, sin necesidad de atacarla o rechazarla explícitamente.

3) Concentrarse en los intereses

Entonces, ir más allá de la posición significa precisamente "concentrarse en los intereses". En las clases anteriores dedicamos un espacio para explicar la significación técnica que le damos a esta palabra. Vamos a repasarlo de todas formas: los intereses son aquellos deseos, sentimientos o valoraciones que subyacen a la posición tomada y que motivan nuestra dificultad para salir del conflicto. Los intereses nos anclan a la disputa y a menos que sean satisfechos, difícilmente saldremos de ella por voluntad propia. Por ejemplo: si mi necesidad primordial es el reconocimiento del lugar profesional que ocupo en una organización, ninguna solución que no contemple ese reconocimiento será satisfactoria para mí. Podrán ofrecerme más dinero, un horario más flexible, beneficios adicionales, o cualquier otra cosa aparentemente ventajosa, pero ello no pondrá fin al problema de fondo si ese reconocimiento no tiene lugar a través de la propuesta. Esto explica la cantidad de veces que sin motivo entendible se frustran algunas negociaciones. Pareciera que al otro ninguna propuesta lo satisface, y lo cierto es que no lo satisface porque no atiende a los intereses primordiales que lo están sosteniendo en el conflicto. Es más fácil que estas situaciones se den cuando la posición no refleja esos intereses en juego, sino que, por el contrario, los opacan u ocultan. En el ejemplo que estábamos tratando: la persona, pongámosle Ana, no se siente reconocida profesionalmente, percibe que nunca tienen en cuenta sus aptitudes. Ha realizado infinidad de cursos, se preocupa por hacer bien su tarea, y ello no es apreciado. Todo comienza como una pequeña molestia. Cada día encuentra más señales que confirman su percepción de falta de reconocimiento. Ahora comienza a hablar del tema con su entorno íntimo, que escucha su versión de los hechos ya significados por ella. La narrativa del conflicto, la historia, va tomando forma. El malestar crece, y empieza a manifestarse en pequeños altercados con sus compañeros de trabajo. Al enterarse del aumento de la partida presupuestaria, Ana solicita un aumento de sueldo. Ahora que hay dinero, siente que ese aumento le corresponde. Así lo pide (posición) y argumenta su pedido en los años de antigüedad que tiene frente a las

demás personas que allí trabajan (justificaciones). Sin embargo, se sorprende cuando le comunican que si bien le van a dar un aumento, de ahora en más pasará a trabajar en otra área, para la que Ana jamás se ha preparado y con cuya tarea no tiene afinidad alguna. Le explican que están seguros que en el nuevo departamento va a insertarse mejor, lo que traerá beneficios para todos. En este caso, el dinero, que en muchas ocasiones es un medio para mostrar reconocimiento, está lejos de serlo. Ana encuentra una respuesta afirmativa a su reclamo, pero ¿es posible decir que el conflicto terminó para ella?

En la práctica no deja de sorprenderme la cantidad de cosas extrañas que reclama la gente en lugar de lo que realmente necesita. La dificultad de expresar los intereses, de incluirlos en un pedido transparente, bien formulado, entendible para la otra parte, genera a menudo negociaciones difíciles, malos entendidos y sensación de incompreensión.

Por eso es un trabajo primordial, hacer un análisis de nuestros propios intereses antes de tomar una posición. ¿Qué es lo que de verdad necesito? ¿Por qué estoy atrapada en este conflicto? ¿Qué deseo obtener para salir de él?

Cuando podemos expresar nuestras necesidades reales, la negociación cobra un clima distinto. No nos aferramos a nuestra posición como la única manera de hacer un acuerdo con el otro o como la única solución, simplemente expresamos aquello que deseamos obtener.

Claro que no alcanza con que nuestros intereses queden expuestos si no logramos lo mismo de la otra parte. Para ello, en la próxima clase estudiaremos una serie de herramientas que nos permiten ayudar a la otra parte a que dé el mismo paso: saber escuchar, preguntar, manejar el enojo de uno y del otro, saber demostrar comprensión hacia las necesidades del otro.

No es sencillo salir de la dialéctica que implica la lucha de posiciones. En el "fragor de la batalla", es fácil creer que se pelea por lo que se dice que se pelea y no por otra cosa. Es necesario, entonces, tener internalizado algún tipo de esquema que nos alerte a dar el paso hacia los intereses, o al menos a preguntarnos ¿qué es lo que el otro realmente necesita satisfacer?

Los autores han hecho variadas clasificaciones para ayudarnos a entender lo que subyace a la posición. A mí me gusta la que propone Andrew Acland, que clasifica los motivos de anclaje a un conflicto en cuatro categorías. Según este autor, los sujetos podemos quedar atrapados en una disputa por:

- Cuestiones de relación
- Cuestiones de territorio
- Cuestiones de bienes
- Cuestiones de principios

No se trata de compartimentos estancos ni "puros", y como toda clasificación, es arbitraria. Sin embargo, en la práctica, me resulta una guía rápida y sencilla para generar hipótesis acerca de los intereses de la otra parte.

Veamos sintéticamente a qué se refieren cada una de estas categorías:

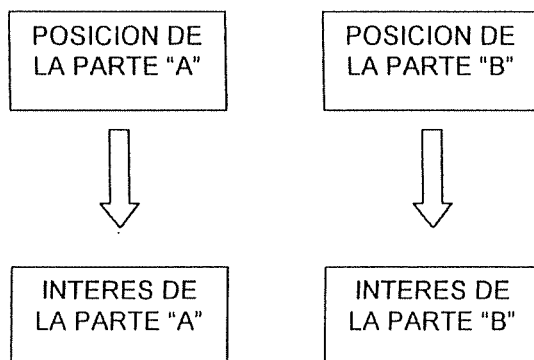
Cuando hablamos de cuestiones de relación, nos referimos a una variedad importante de intereses que éstas pueden poner en juego: cuestiones de poder, de reconocimiento, de sentimientos, de expectativas en las relaciones, de expectativas en los cumplimientos de determinados roles.

Cuando hablamos de territorio, no sólo nos referimos al territorio físico, sino a los espacios de dominio o pertenencia simbólicos. Una oficina, la asignación de un trabajo, la relación con determinadas personas. Cuando el profesor de música, por ejemplo, no quiere que utilicen la sala de música para otra actividad que nos sea la suya, es posible pensar que hay otros "territorios", además del aula en sí, que siente peligrar.

Es más fácil para todos entender de qué se tratan las cuestiones de bienes, porque es uno de los motivos más explícitos de confrontación. Una casa, un auto, dinero, becas, una lapicera. No siempre los bienes son el verdadero interés en juego, y es la fachada más utilizada para reclamar otras cosas. Pero también es cierto que a veces, sencillamente, los bienes son el primordial interés en un conflicto.

En cuanto a las cuestiones de principios, es importante pensar en ellos como motivo de anclaje al conflicto, puesto que, salvo que se utilicen como un falso argumento, los principios, ya sean morales, religiosos, éticos o políticos, son parte constitutiva de nuestra propia identidad. Así que es forzosamente sencillo que ellos nos sujeten a la disputa con intensidad.

Hasta aquí, podemos entender que es deseable, para establecer una modalidad colaborativa de negociación, que los participantes de la misma puedan hacer el tránsito de la posición a los intereses. Una herramienta clave para facilitar ese tránsito es la pregunta, cuyas modalidades vamos a desarrollar en la próxima clase.



Cuando hablamos de intereses, debemos dejar de lado la visión unicausal de los conflictos. Por lo general, los sujetos tienen una multiplicidad de intereses en juego, que seguramente, a la hora de confrontarlos, no revisten la misma importancia. Una de las tareas básicas, entonces, es poder priorizar nuestros intereses y ayudar a que el otro pueda hacer lo mismo. La jerarquización de los intereses nos dará una pauta de qué es lo que sí o sí deberá quedar satisfecho en un eventual acuerdo, y en qué aspectos en cambio, podemos flexibilizar nuestra negociación.

Ese es un paso esencial, y de su resultado obtendremos otro dato para analizar el grado de competencia o colaboración que podrá signar nuestra negociación: la relación entre mis intereses y los intereses del otro.

William Ury traza una línea importante entre las siguientes formas en que éstos pueden relacionarse:

Intereses comunes: son aquellos que persiguen ambas partes y cuya satisfacción no se excluye, sino que por el contrario, beneficia a ambos. Por ejemplo, el crecimiento de una organización a la que ambas partes pertenecen, o de una empresa para los socios, o el bienestar de los hijos para una pareja de padres.

Intereses opuestos: Son los que persiguen ambas partes, pero cuya satisfacción para uno excluye la satisfacción para el otro. Los intereses centrados en bienes suelen entrar en esta categoría. Si ambas partes aspiran a obtener una única suma de dinero, esto se transforma fácilmente en un juego de suma cero: lo que se lleve uno, lo perderá el otro.

Intereses diferentes: Son aquellas necesidades cuya satisfacción no implican para la otra parte ningún tipo de pérdida ni beneficio. Por ejemplo, la necesidad de un cambio de horario para uno, puede serle indiferente al otro, con cuya modificación no pierde ni gana. Sí puede, en cambio, tener interés en conservar un curso en especial, que a la otra parte no le interesa.

Los intereses comunes y diferentes, facilitan la colaboración entre las partes y, al poder ser satisfechos en forma simultánea, alientan a una visión más integradora. En cambio, cuando los intereses prioritarios de los negociadores son opuestos, se acotan los espacios para la colaboración, puesto que no hay manera de que cada uno satisfaga sus intereses de manera integral.

Ejercicio:

En una escuela privada de esta ciudad, cuyos alumnos tienen un alto poder adquisitivo, se genera una situación conflictiva entre las áreas de educación básica y las autoridades del nivel medio.

Los directivos de educación básica han estado preparando desde hace varios meses una gran fiesta del deporte que contará con la participación de todos los padres de los alumnos. La importancia dada a este evento proviene de que ya

hace un par de años, este ciclo intenta privilegiar y destacar las actividades deportivas y las implicancias sociales de las mismas.

Las autoridades de la sección secundaria están acostumbradas y ven con cierta complacencia la práctica que se ha instalado hace muchos años ya, de que los alumnos al terminar el ciclo, se tiren a la pileta (que posee el establecimiento) vestidos. Todos los docentes lo consideran un rito inofensivo y lo avalan porque justamente le otorgan el valor ritual para los egresados, sin embargo no lo han hecho del todo público frente a la comunidad educativa.

Este año, se han superpuesto las fechas de ambos acontecimientos, y los directivos de primaria no desean que los padres de sus alumnos presencien esas escenas en la pileta, que esta ubicada justo en medio del área deportiva. Los docentes y los auxiliares docentes del secundario saben que sus alumnas están preparando el evento y temen el "efecto sorpresa", así como tampoco desean arruinar la fiesta de fin de curso de sus alumnos y privarlos de realizar el ritual tan largamente esperado.

- a) Establezca cuáles son las partes involucradas en el conflicto.
- b) Describa las posiciones de cada una.
- c) Describa los intereses de cada
- d) ¿Qué tipo de cuestiones, según la clasificación de Acland, estaban en juego?
- e) Compare los intereses de las partes y determine si son comunes, diferente u opuestos.

4) Generar opciones

Si las partes están enfrentadas en sus posiciones, uno de los principales problemas es la imposibilidad de generar un abanico de opciones que satisfagan a ambas. Por el contrario, como dijimos, cada una de las partes encuentra que su posición es la única salida posible del conflicto. La percepción de salidas integrativas es prácticamente nula.

Por eso, uno de los efectos más interesantes de pasar de la posición al interés, es trabajar sobre un nuevo conflicto, distinto al inicial. En este nuevo conflicto, probablemente sean más los intereses comunes y diferentes que los opuestos, por lo que las posibilidades de encontrar respuestas satisfactorias será mucho mayor. Analicemos el siguiente ejemplo:

Si un padre quiere que cambien a su hijo Santiago de división (hay dos primeros años), y la escuela no lo acepta, estas posiciones contrapuestas no dejan lugar otra cosa que el que uno gane y otro pierda, puesto que no hay forma de partir al alumno para que ambas partes salgan ganando. Pero si una vez creado el clima de colaboración, se han podido detectar los intereses, tendremos un panorama diferente, o mejor dicho, un problema distinto a resolver. Veámoslo:

el padre está preocupado porque dice que un compañero de su hijo lo tomó como centro de sus bromas pesadas, y desea que su hijo pueda sentirse cómodo en la escuela. La escuela no quiere acceder a este tipo de pedidos porque ya han tenido varios antes (chicos que quieren estar junto a algún amigo, o que prefieren los profesores asignados al otro curso) y no quieren romper las reglas por temor a que todo sea un caos. Ahora, la pregunta no es a quién asignar la razón, es decir si cambiamos o no a Santiago de curso, sino otra distinta: ¿Cómo hacer para que Santiago se integre a su secundaria con una inserción social adecuada, y que la institución mantenga el control de las asignaciones y el orden? Este tipo de pregunta, llamada "de replanteo", es una herramienta que responde a ciertos criterios de construcción que se explicarán en la próxima clase.

Como verán, la nueva formulación del conflicto permite una cantidad mayor de respuestas, y probablemente más satisfactorias para ambas partes. William Ury, en su modelo de negociación, reserva el término **opción** para este tipo de respuestas o posibles salidas al conflicto.

Una definición adecuada para el término opción en este marco, sería la de posibles salidas del conflicto que satisfagan los intereses primordiales de todas las partes involucradas.

Cuando se ha logrado instalar un clima de cooperación dentro del proceso negocial, puede recurrirse para la obtención de opciones más variadas y creativas, métodos como la tormenta de ideas o brainstorming, que tienden a posponer la censura, el autocontrol, el análisis fino de las opciones, y propenden a la obtención de mayor cantidad de respuestas. El objetivo, entonces, es la cantidad, no la calidad, que se analizará en una etapa posterior. La próxima clase, dedicada como dijimos a las herramientas para la negociación, vamos a extendernos sobre esta técnica.

Cotejar las opciones con estándares objetivos y subjetivos

Ahora sí, hemos logrado una variedad interesante de posibles opciones para salir del problema planteado. Es momento entonces de analizarlas, de tamizarlas y elegir sólo aquellas que pueden convertirse en una propuesta reflexiva, razonable y realista de acuerdo.

¿Cómo se hace esto? Teniendo en cuenta dos criterios fundamentales para el análisis de las opciones barajadas.

El primero lo constituyen los estándares objetivos, que nos darán una noción de realidad para la apreciación de esas opciones.

Llamamos estándares objetivos a aquellos criterios de medición y evaluación ajenos a la voluntad de las partes. Pongamos por ejemplo: las normas, los precios de mercado, los usos y costumbres, o los dictados de la ciencia y la técnica.

Para entenderlo mejor: dentro del abanico de opciones que pudimos imaginar para solucionar nuestro conflicto, hemos pensado en techar un patio de la escuela. Pero consultados los estándares objetivos, puede que ese trabajo exceda ampliamente el presupuesto previsto, sea técnicamente irrealizable, o viole alguna normativa municipal. Entonces, la opción deberá descartarse o modificarse para poder tener visos de realidad, y convertirse en una propuesta efectiva.

El segundo de los criterios por el que habrá que "filtrar" las opciones, es el subjetivo. En el modelo propuesto por la Escuela de Negociación de Harvard, recibe el nombre de alternativas.

Llamamos alternativas o criterios subjetivos a aquellas posibilidades que cada una de las partes tiene de resolver el conflicto sin contar con la participación o voluntad de la otra, es decir, fuera del acuerdo con ella. Por ello decimos que son alternativas a un acuerdo posible. -Flores (R)

Todos, por pequeña que sea, tenemos alguna alternativa. La cuestión de si esa alternativa es peor o mejor que las opciones barajadas dentro del marco de un acuerdo, es absolutamente personal, inherente al sujeto. Tendrá que ver con su historia, sus expectativas, intereses y cosmovisión. Lo que sí podemos afirmar, es que esas alternativas nos posicionan dentro de la negociación de una manera especial. ¿Pueden ver por qué? Porque las alternativas son una de las fuentes de poder más importantes dentro de la negociación. No voy a negociar del mismo modo si "necesito" al otro para satisfacer mis intereses prioritarios, que si puedo satisfacerlos sin contar con su voluntad. La alternativa fortalece, amplía la mirada, hace que la negociación no necesite ser vivida como un "callejón sin salida" o que el sujeto sienta que "está en manos del otro". El concepto se relaciona con la noción de interdependencia. Las alternativas disminuyen mi necesidad del otro, es decir que a mejores alternativas -o formas de obtener lo que se persigue en forma autónoma-, menor interdependencia y sujeción a los deseos del otro, y a menor interdependencia, mayor poder para negociar.

Siendo éste un elemento vital, como podemos apreciar, dentro del marco de una negociación, vemos sin embargo una y otra vez que las personas enfrentan negociaciones sin haber analizado previamente sus alternativas. A veces son las emociones o el estilo personal lo que hace que se enfrenten a la otra parte de una manera más dura o más blanda. Aprender a negociar implica tomar distancia de los impulsos para analizar más racionalmente qué tenemos en las manos antes de abordar al otro de una manera determinada. La práctica indica que no sólo es prudente analizar las alternativas antes de negociar, sino, en lo posible, mejorarlas. ¿Qué significa esto? Veámoslo con un ejemplo: si vamos a solicitar un aumento de sueldo, este pedido será diferente -o debería serlo-, conforme a las alternativas que tenga. Esto es: ¿qué sucede si me dicen que no? ¿tengo en vista otro empleo? ¿tengo una oferta laboral concreta? ¿qué tan seria es? ¿cuándo

podría hacerse efectiva? ¿cuál es el salario que puedo ganar? ¿qué otros beneficios tengo? ¿qué posibilidades de crecimiento profesional?

Esas son las preguntas que me permiten analizar mi alternativa y a la vez me indican cuál es mi poder respecto a mi empleador. Si no puedo contestarlas, es importante hacer las averiguaciones necesarias antes de encarar la negociación que me propongo.

Es posible que tenga más de una alternativa. Entonces, haré un listado de todas ellas, y las ordenaré jerárquicamente. Esta también es una tarea absolutamente subjetiva. Nadie puede decirme si para mí es mejor una cosa que otra. La mejor de todas estas alternativas, es llamada MAAN en el esquema de Harvard (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado). ¿Qué representa la MAAN para un negociador? Representa una barrera personal: toda opción que esté por debajo de esa alternativa, será descartada. Es fácil entenderlo: si sola puedo obtener algo mejor que dentro de la negociación, no hay muchos motivos para seguir permaneciendo en ese proceso. La verdad es que todo este asunto puede convertirse en una trampa si no entendemos que las alternativas se analizan teniendo en cuenta los intereses de los sujetos. A veces, a simple vista, hay factores que pueden hacer más atractiva una alternativa. Fundamentalmente, los números. Imaginemos que dentro de la negociación se está barajando una opción que implica un pago de \$3.000, mientras que el sujeto sabe que con su alternativa (por ejemplo, iniciar un juicio), esa suma puede elevarse a \$6.000. Es fácil, ante tamaña desproporción, dejar que el factor numérico marque la elección. Pero ¿cuáles eran mis intereses? ¿qué si el interés primordial es mantener la relación? ¿o no tener ningún antecedente judicial? ¿o mantener el buen nombre en un ámbito determinado? ¿o el plazo para obtener el dinero?

Así que el análisis de las alternativas está en relación directa al análisis de los intereses en juego.

Ahora bien: ¿qué pasa con las alternativas de la otra parte? A veces no las podemos conocer con exactitud, puesto que como son un elemento de poder dentro de la negociación, será seguramente el que más se reserve a los ojos de la otra parte. Cuando nuestras alternativas son muy buenas, transmitir las puede ser vivido como una amenaza. Cuando son muy malas, sólo mostrarán nuestra debilidad. Así que, a diferencia de los intereses, cuya puesta sobre la mesa abre la negociación, las alternativas son nuestro resguardo para el caso de que esa negociación no prospere. Esto no significa que no debamos hipotetizar acerca de las del otro. En el ejemplo anterior: ¿Qué posibilidades tienen de reemplazarme? ¿cuánto tiempo les llevaría? ¿hay alguien esperando mi puesto? ¿cuánto le podrían pagar a esa persona?

El siguiente cuadro sirve para graficar el esquema de negociación que estuvimos planteando.

Método de Negociación "COLABORATIVA"

(Escuela de Harvard)

POSICIONES



CRITERIOS
OBJETIVOS

ALTERNATIVAS
MAAN

PROPUESTAS

sin acuerdo
Recurrir al MAAN

con acuerdo
Mejor que el MAAN

Fuente: "Getting to yes" . Rishel-Ury-Palton. 2da. Edic. Actualizada.

Ejercicio:

- Describe un conflicto surgido en su ámbito de trabajo que recuerde haber vivido o presenciado.
- Establezca cuáles eran las partes de ese conflicto.
- Describe las posiciones de cada una.
- Describe los intereses de cada una (si no los conoce, imagine cuáles podrían haber sido)
- ¿Qué alternativas cree que tenía cada una de las partes?
- ¿Cuál cree que la M.A.A.N. de cada una?
- ¿Considera que los participantes tuvieron en cuenta sus alternativas a la hora de intentar resolver el conflicto?

Espero que con los elementos dados hayamos podido comprender el esquema conceptual de la negociación colaborativa. Todavía restan cuestiones fundamentales, relacionadas con el "cómo". Me refiero especialmente a las técnicas, herramientas y habilidades que debemos desarrollar a fin de poner en práctica lo trabajado en esta clase. La invitación queda hecha para la próxima. Hasta entonces.

Bibliografía:

Acland, Andrew F.; "Cómo Utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las Organizaciones", Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1997

Folberg, Jay y Taylor, Alison; **"Mediación: Resolución de conflictos sin litigio"**, Editorial Limusa, México, México, 1992.

R. Fisher , **Más allá de Maquiavelo**, Ed. Granica, 1996.

Fisher , Ury y Patton, **Si de acuerdo**, Ed. Norma, 1996.

Rafia, Howard, **El arte y la ciencia de la negociación**, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1991.