

# ***Fundamentos Básicos de la Negociación:*** **Pero... ¿qué será lo que quiere usted?\***

## **Contenido**

- I) Supere la negociación basada en posiciones
- II) Exploración de intereses y necesidades
- III) Prioridades
- IV) ¿Competir o Cooperar?

## **Introducción: La historia**

---

Empezaremos con una vieja historia de dos hermanas que sostuvieron una controversia por unas naranjas.

Las dos hermanas, ya casadas y con sus respectivas familias, estaban encargadas de efectuar las labores de limpieza de un salón en el cual otras personas habían sostenido una reunión. Al entrar, la hermana menor, notó que ya no había nadie en el salón, y que sobre una de las mesas habían quedado 10 naranjas. Se alegró mucho de verlas, pues sabía que nadie las reclamaría. De manera que empezó a empacar las naranjas en una bolsa que tenía, mientras se imaginaba el delicioso jugo preparado con estas frutas que se tomaría esa noche en su casa.

Su hermana mayor entró repentinamente al salón y al ver las naranjas, exclamó: "Que bien, nos han dejado 10 hermosas naranjas".

A lo que la menor contestó: "¿Cómo es eso de que nos han dejado? Dirás, me dejaron a mí 10 naranjas".

"Es que te piensas quedar con todas ellas?"- replicó la mayor.

"Por supuesto ! Tu bien sabes, que al que madruga Dios le ayuda. -respondió la hermana mayor-; de manera que esta vez me correspondió a mí en suerte quedarme con el regalito que quedó en el salón".

"¿Y no me piensas dar ni una sola naranja?" -le preguntó juguetonamente la hermana mayor.

---

\* Tomado, con pequeñas adaptaciones de forma, de <http://www.geocities.com/negoziacion/neg1.html>

"Ya te dije que no. En otra ocasión la suerte te favorecerá, como ya lo ha hecho antes" - manifestó la hermana menor.

"A mí esto no me parece justo! -insistió sorprendida la hermana mayor-.. ¿Qué tal si hubiera sido yo la primera en entrar a este salón? ¿Te parecería justo que me hubiera quedado con las 10 naranjas? ¿Te parecería correcto que no te hubiera dado ninguna?"

"Bueno hermana -corrigió la menor-, yo te puedo dar un par de naranjas".

Pero la mayor insistió: "¿Sólo un par? Solo dos naranjitas para la hermana que tanto te ha querido toda la vida. Casi que me das sólo las migajas."

Esta discusión se prolongó por algunos minutos, y finalmente, después de algunos disgustos, la hermana mayor terminó recibiendo 4 de las 10 naranjas que había recogido su hermana menor.

Esta última se llevó sus 6 naranjas a su casa. Con ellas se preparó un delicioso jugo de naranja, y mientras lo compartía con su esposo e hijos, pensó en lo afortunada que había sido al encontrar las 10 naranjas, y sobre todo, al poder quedarse con más de la mitad de ellas.

Esa misma noche, su hermana mayor también llevó sus 4 naranjas a su hogar. Cuidadosamente las peló con un cuchillo, y con las cáscaras de todas ellas preparó un delicioso dulce. Y mientras lo compartía con su esposo e hijas, pensó en lo afortunada que había sido al quedarse con 4 de las naranjas, después de no haber tenido ninguna en sus manos. Terminada la cena, arrojó las pulpas de las cuatro naranjas a la basura, pues ni a ella ni a su familia les gustaba el jugo de naranja. Entonces sirvió a todos un vaso de leche que disfrutaron con el dulce de naranja.

## **I) Supere la Negociación basada en Posiciones**

---

El análisis de esta situación lo efectuaremos teniendo en cuenta una recomendación básica en los procesos de negociación: Concentrarse en los intereses, necesidades y valores asociados con la negociación.

A continuación se examina este punto con una mayor profundidad, haciendo énfasis en tres aspectos:

1. Superar la negociación basada en posiciones.
2. La exploración a fondo de las necesidades y los intereses.
3. La evaluación de las prioridades en relación con esas necesidades e intereses.

Resulta evidente en la historia que el resultado para las dos hermanas hubiera podido ser mucho mejor si la hermana menor se hubiese quedado con la pulpa de las diez

naranjas y hubiera cedido a su hermana mayor las cáscaras de estas diez frutas. Pero esto no sucedió así.

Sin embargo, resulta curioso observar que, las dos se sentían satisfechas con el resultado que obtuvieron. Aún más, es factible que ninguna de las dos imaginara lo lejos que estaban de haber llegado a un resultado óptimo.

Durante la controversia que las dos sostuvieron, cada una se centró en la defensa de **su posición**, posición que consistía en quedarse con un número determinado de naranjas (10, 8, 5, etc.). De hecho, es factible que durante la acalorada discusión, las hermanas no pensaran ni un momento en el **para qué** o el **por qué** de su deseo de quedarse con las naranjas.

Si hubieran explorado de lado y lado el por qué de las posiciones, o el para qué de estas posiciones (en otras palabras, si hubieran sabido que una hermana deseaba jugo de naranjas mientras la otra lo que quería era un dulce fabricado a partir de las cáscaras), una solución muy buena al problema hubiera resultado evidente para las dos (de hecho, la claridad de esta solución hubiera motivado la terminación de la controversia entre las hermanas).

La forma en que las hermanas sostuvieron la discusión ilustra el estilo de negociación denominado "**negociación basada en posiciones**". Bajo este esquema, el negociador asume una posición (por ej., "yo me quedo con las diez naranjas") y la defiende intentando no ceder frente a las demandas o argumentaciones del otro. Si el otro adopta la misma táctica (como en el caso de las dos hermanas), entonces cada negociador asume una posición inicial y efectúa concesiones a medida que transcurre la negociación, generalmente tratando que sus concesiones sean a cambio de concesiones de su contraparte. Esto hace que habitualmente el proceso lleve a un acuerdo que es una posición intermedia entre las posiciones iniciales de los dos negociadores.

Muchos procesos de regateo ilustran lo que es la negociación basada en posiciones. Por ejemplo, este es el caso del vendedor ambulante que inicia la venta solicitando por un paraguas \$10 a un potencial comprador. Este último le hace una primera contraoferta de \$7. El vendedor le argumenta que esta es una oferta excesivamente baja, y que él, siendo muy complaciente, le puede dejar el paraguas en \$9. El comprador argumenta que esta rebaja no es suficiente, y que el paraguas aún está muy caro. Le ofrece entonces \$8 al vendedor. Este último arguye que esta oferta es más razonable, pero que aún es muy baja. Manifiesta entonces su deseo de "partir diferencias", a lo cual responde afirmativamente el comprador, quien de esta manera acepta comprar el paraguas por \$8,500. Obsérvese que en este proceso resultan fundamentales tres elementos:

- las posiciones iniciales adoptadas por las partes (denominadas anclas);
- las estrategias de concesión empleadas;
- eventuales estrategias de engaño a las que en ocasiones recurren las partes.

Este estilo de negociación basado en posiciones presenta múltiples inconvenientes que se pueden agrupar en dos categorías:

### **1. Con frecuencia conduce a resultados pobres**

Esto se hace evidente en el caso de la controversia por las naranjas, en la cual es justamente el regateo por posiciones el que evita que las partes exploren los intereses que las motivan y lleguen a una mejor solución. El esquema de negociación basado en posiciones es uno de los mayores obstáculos para la búsqueda de opciones creativas en las negociaciones.

Por ejemplo, obsérvese que en el ejemplo de la venta del paraguas (así como en el caso de las naranjas) el resultado final no es más que un punto intermedio entre las posiciones iniciales que adoptan los negociadores. Y evidentemente, un punto intermedio entre dos posiciones iniciales que muchas veces son arbitrarias y planteadas sin información completa sobre la situación, no necesariamente constituye una buena opción para las partes en controversia.

Un *punto intermedio* es simplemente una opción, pero *no necesariamente pertenece al conjunto de mejores opciones al problema* que enfrentan las partes en disputa. Sin embargo, el proceso de negociación basado en posiciones da prioridad a estos puntos intermedios. Por esto, con gran frecuencia el proceso de negociación basado en posiciones conduce a resultados pobres, a pesar de que las partes se sientan satisfechas con ellos (como sucedió en la historia de las naranjas, pues el proceso mismo evita que las partes perciban que los resultados son pobres).

### **2. El proceso de negociación basado en posiciones contribuye con frecuencia al deterioro de las relaciones entre las partes.**

Obsérvese que las técnicas asociadas al regateo implican con frecuencia la adopción de conductas adversariales.

Por ejemplo, dentro del esquema del regateo se amenaza con frecuencia a la contraparte de que la última propuesta hecha es la definitiva, es decir, a partir de ella ya no se harán más concesiones (por ej., "es que yo ya no le puedo pagar más porque no me queda un solo peso").

Y sin embargo, con frecuencia se dan concesiones a regañadientes a partir de esta posición, desmintiendo de esta manera argumentos que se habían citado con el fin de no realizar concesiones adicionales ("milagrosamente", el negociador saca de su bolsillo el dinero que había insistido no tener).

Con frecuencia esto deteriora la confianza entre las partes.

Adicionalmente, el esquema del regateo implica usualmente que aquello que un negociador gana es justamente lo que su contraparte pierde.

Este fenómeno refuerza en las partes la sensación de que la negociación es ante todo un proceso en el cual el otro es un adversario.

Por ejemplo, en la historia de las naranjas, cuando dentro del esquema de la negociación basada en posiciones, una de las hermanas cede 4 naranjas a la otra, se trata justamente de 4 naranjas que ella percibe que *pierde*. Al abandonarse este esquema de negociación basado en posiciones y adoptarse uno diferente, no necesariamente aquello que un negociador otorga al otro, es aquello que él deja de ganar.

En síntesis, el esquema de negociación basado en posiciones conduce con frecuencia a resultados pobres y al deterioro de las relaciones entre las partes. Un buen esquema de negociación debería conducir a lo contrario: buenos resultados para las dos partes, y una mejora en las relaciones entre ellas.

Sin embargo, es necesario reconocer que en nuestro medio latinoamericano a menudo nos vemos forzados a emplear este esquema de negociación basado en posiciones.

Pero el que nos veamos forzados a usarlo no significa que sea un buen esquema de negociación. Sin embargo, se recomienda comprender y explorar este esquema, fundamentalmente por dos razones:

- para evitar o aminorar en la medida de lo posible sus efectos más perjudiciales en la negociación;
- para reconocerlo con mayor facilidad y evitar su uso siempre que sea posible.

## **II) La exploración de las necesidades y los intereses**

Volvamos a nuestra historia de las naranjas. Obsérvese que en este caso, una buena solución a la controversia se puede lograr en la medida en que al menos una de las partes explore el *por qué* y/o el *para qué* de las propuestas de la contraparte. En otras palabras, resulta fundamental una exploración de los **intereses** y/o **necesidades** de la contraparte para abrir el camino que facilite la construcción de acuerdos satisfactorios para las dos partes. Por ej., si para las hermanas resulta claro que a una de ellas le *interesa* disponer de jugo de naranja en su casa, mientras que a la otras lo que le *interesa* es poder preparar dulce de naranja, entonces se hace evidente una buena solución a la disputa para ambas.

Aquí se evidencian dos de los elementos fundamentales que ilustra este caso, y que se observan con gran frecuencia en negociaciones reales:

- escasa habilidad para comprender los intereses de la contraparte;
- asumir intereses de la contraparte de una manera simplista, y no ser sensible a la búsqueda de los intereses y necesidades que el otro siente (se le atribuyen intereses al otro, y durante la negociación no se evidencia casi ninguna preocupación por indagar realmente los intereses de la contraparte).

Estos dos elementos son una manifestación de que los procesos de resolución de conflictos son invitaciones a participar en diferentes dominios explicativos de la experiencia (punto básico que se desarrolló en el capítulo anterior). Como ya se señaló, el tema central en una negociación no es la búsqueda de una supuesta realidad objetiva, sino más bien *la comprensión a fondo de las experiencias y las interpretaciones de éstas que han tenido y tienen los negociadores*.

En ocasiones, es difícil explorar los intereses de la contraparte porque ésta se muestra reacia a manifestarlos explícitamente.

Generalmente esto ocurre por desconfianza hacia el otro negociador, pues se piensa que el mostrar nuestros intereses facilita ataques o el uso de "artimañas sucias" de la contraparte.

Vale la pena resaltar un hecho aún más singular: *Con frecuencia los negociadores no identifican nunca en el proceso de negociación los intereses de la contraparte no por que ésta no desee manifestarlos, sino porque el propio negociador carece de habilidades para explorarlos*.

Este fenómeno es supremamente común en los procesos de resolución de controversias, y constituye uno de los principales problemas de muchísimos negociadores.

Sin embargo, una gran cantidad de negociadores no son conscientes de este mal que en ocasiones los aqueja; de hecho, con gran frecuencia lo niegan.

Muchos equipos de negociación han sido filmados desarrollando casos de negociación. Luego, cuando el equipo observa con detenimiento la filmación de la negociación, es muy usual que ellos mismos descubran que en múltiples ocasiones desperdiciaron oportunidades clarísimas que les hubieran permitido explorar tempranamente en la negociación los intereses y necesidades de la contraparte.

¿ Por qué nos es a veces tan difícil explorar los intereses y necesidades de los otros negociadores? Existen muchas respuestas, que pueden resultar válidas en diversas ocasiones:

- No somos conscientes de que explorar los intereses y necesidades de la contraparte resulta valioso para nosotros como negociadores.
- No somos sensibles a las oportunidades que la contraparte nos brinda para explorar sus intereses.
- Creemos que la negociación es una actividad en la cual el que más habla es el que mejores resultados obtiene.
- Pensamos que lo más importante en negociación es que nuestra contraparte entienda nuestras preocupaciones y se comprometa a tratar de satisfacerlas.
- Somos torpes indagando los intereses de la contraparte.

Podrían citarse otras razones igualmente. Sin embargo, las anteriores constituyen una buena muestra del por qué a veces no exploramos los intereses de la contraparte. Se analizará brevemente cada una de ellas.

**a. No somos concientes de que explorar los intereses y necesidades de la contraparte resulta valioso para nosotros como negociadores.**

Algunas personas consideran que explorar los intereses de la contraparte nos debilita como negociadores, pues podemos llegar a compartir sus motivaciones y abandonar la defensa de nuestros intereses. Este supuesto no es compartido en nuestro planteamiento.

En primer lugar porque explorar no implica compartir; implica comprender. Y comprender es fundamental aún para aquellos que se enfrentan a un enemigo peligroso.

Por ejemplo, en un partido de fútbol frente a un adversario difícil, el buen entrenador investiga con anterioridad al partido las fortalezas y debilidades del contrario, su estilo de juego, etc. Durante el partido, el buen entrenador analiza al equipo contrario, en otras palabras, se esfuerza por *comprender* su conducta. Lo mismo hacen los grandes generales en el campo de batalla.

Uno de los textos más antiguos e influyentes entre los grandes estrategias militares de los dos últimos milenios es el denominado "El Arte de la Guerra". Fue compilado hace más de dos mil años por un misterioso filósofo de la guerra, y es quizás hoy en día el texto de estrategia más prestigioso e influyente en el mundo.

En Japón, por ejemplo, los estudiosos contemporáneos de "El Arte de la Guerra" han aplicado sus estrategias y recomendaciones en el mundo de los negocios y la política.

El General Norman Schwarzkopf lo usó como uno de sus libros de cabecera al planear la estrategia que condujo a los norteamericanos y sus aliados a ganar la Guerra del Golfo Pérsico.

"El Arte de la Guerra" ofrece recomendaciones al estratega, siempre dentro de la noción de que **ganar sin luchar es la mejor habilidad del gran estratega**.

He aquí algunas de estas recomendaciones, que resultan también muy interesantes dentro del contexto de la negociación:

*"Estúdielos para descubrir sus planes, sus aciertos y sus errores. Incítelos a la acción para descubrir los modelos de sus movimientos y esperas." (Anónimo, 1988, p.109-110)*

*"Pruébelos para descubrir dónde son fuertes y auto-suficientes y dónde están débiles o muestran fallas ". (Anónimo, 1988, p. 111)"*

*"Una fuerza militar no tiene una formación constante, así como el agua no tiene una dimensión estable: la habilidad para obtener la victoria, cambiando y adaptándose de acuerdo con el oponente, es lo que se denomina genialidad." (Anónimo, 1988, p. 113)*

La forma de desarrollar una estrategia victoriosa depende de nuestra habilidad para adaptarnos a la contraparte. Por ende, comprender su conducta, sus debilidades y fortalezas, sus intereses y necesidades, sus gustos, sus recursos, etc. resulta fundamental en el arte de la negociación.

**b. No somos sensibles a las oportunidades que la contraparte nos brinda para explorar sus intereses.**

En ocasiones los negociadores se concentran tanto en promover y defender sus propios argumentos, que no perciben las "invitaciones" de la contraparte a explorar sus intereses.

**c. Creemos que la negociación es una actividad en la cual el que más habla es el que mejores resultados obtiene.**

Curiosamente, en muchas negociaciones ocurre todo lo contrario: Aquel que sabe escuchar con paciencia, es quien mejores resultados obtiene.

Fundamentalmente, en las primeras etapas de una negociación es cuando más receptivos a las ideas del otro deberíamos ser. En estas primeras etapas deberíamos escuchar al otro con atención, comprender sus necesidades, intereses y gustos, e inclusive explorar sus más profundas preocupaciones.

"El Arte de la Guerra" recomienda al estratega:

*"La conquista militar es un asunto de coordinación, no de contar con una gran masa de combatientes" (Anónimo, 1988, p. 81).*

En igual forma, la negociación no es el arte de hablar, sino el de escuchar y planear coherentemente las acciones propias.

**d. Pensamos que lo más importante en negociación es que nuestra contraparte entienda nuestras preocupaciones y se comprometa a tratar de satisfacerlas.**

Este es un supuesto ingenuo en muchas ocasiones, sobre todo en aquellas en las cuales la contraparte nos considera sus adversarios.

- ¿Por qué debería el otro preocuparse por satisfacer nuestros intereses?
- ¿Qué tal si nuestra situación no interesa en absoluto a nuestra contraparte?
- ¿Qué tal si nuestra contraparte tiene un oscuro deseo por perjudicarnos?
- ¿Deberíamos entonces planear una estrategia de negociación basada en el supuesto de que obtendremos buenos resultados si convencemos al otro de que se preocupe por nosotros?



Indudablemente, una estrategia de este tipo sería una estrategia muy poco confiable y altamente vulnerable. Resulta mucho mejor una estrategia en la cual el otro opta por una alternativa porque él o ella la considera conveniente en relación con sus propios intereses, pero que simultáneamente a nosotros también nos resulta conveniente.

Este punto queda claramente ilustrado con la historia de las naranjas: si la hermana menor encuentra que lo que a su hermana mayor le interesa es un dulce de naranja, inmediatamente le puede proponer que ella se quede con todas las cáscaras, pero que a cambio le entregue todas las diez pulpas.

Es decir, puede concebir y proponer una alternativa que resulta muy buena para su contraparte (por lo que la otra debería aceptarla), pero que simultáneamente es muy buena para ella también.

La concepción de este tipo de alternativas depende en gran medida de la habilidad que podamos desarrollar para poder comprender *integralmente* a nuestra contraparte, y especialmente, lo relativo a sus intereses y necesidades.

#### **e. Somos torpes indagando los intereses de la contraparte.**

Indagar los intereses de la contraparte puede ser visto como un arte del buen negociador.

En negociaciones con una carga emocional muy alta, en las cuales reina la tensión entre las partes, indagar directamente al otro por sus intereses puede generar reacciones muy negativas ("mis intereses son problema mío; ocúpese usted de sus asuntos").

Existen diferentes opciones para explorar los intereses de la contraparte. ¿Cuál de ellas resulta más conveniente?

Depende de la contraparte, y de nuestra relación con ella. Recordemos "El Arte de la Guerra":

*"...la habilidad para obtener la victoria, cambiando y adaptándose de acuerdo con el oponente, es lo que se denomina genialidad." Anónimo, 1988, p. 113).*

Y en una misma negociación es necesario ser flexible en cuanto a la estrategia que adoptemos para explorar estos intereses:

*"por lo tanto la victoria... no se consigue con la repetición constante de lo ya realizado, sino porque se adapta y readapta permanentemente. La determinación cambia según sea necesario, reelaborando las estrategias anteriores hasta obtener la victoria." (Anónimo, 1988, p. 112).*

Max Bazerman (1990) ha resaltado cinco tipos genéricos de estrategias para obtener información del otro en una negociación:

- construir la confianza y compartir información;
- realizar muchas preguntas;
- compartir información con el otro (información que no pueda ser usada en su contra, aun cuando sea información de poca importancia);
- realizar múltiples ofertas simultáneamente, y comparar las respuestas del otro a estas ofertas;
- buscar acuerdos post-acuerdo.

Antes de efectuar una oferta, un buen negociador debe intentar recopilar la mayor cantidad de información posible sobre su contraparte y sobre la situación en general.

Una buena alternativa es la de solicitar la crítica o la ayuda de la contraparte cuando se está tratando de conseguir información del otro.

Por ejemplo, si se presenta una propuesta y ésta es rechazada de manera tajante por el otro, resulta inapropiado pasar inmediatamente a efectuar una nueva propuesta. Más provechoso es pedirle primero al otro que nos explique el por qué de su rechazo a nuestra propuesta ("ayúdeme a comprender por qué es que le parece tan molesta nuestra propuesta").

Esta constituye una invitación a uno de los tipos de conducta más "irresistibles" en una relación de negociación adversarial: la crítica. Pocos negociadores se resisten a efectuarla. Lo importante es propiciarla pero sabiéndola canaliza.

### III) Las Prioridades

---

*"Debo escoger esta mañana entre el mar desnudo y el cielo?, Entre las orquídeas y el trigo para cuál es la preferencia?" (Neruda, 1992, p. 121, 151)*

El ejemplo de la disputa entre dos hermanas por unas naranjas presentado anteriormente es un buen caso que ilustra la importancia de tener en cuenta los intereses y las necesidades de la contraparte. En este ejemplo, hay una opción que permite una repartición de los recursos en una forma óptima, permitiendo la máxima satisfacción posible de los dos negociadores (puesto que cada hermana puede quedarse con el 100% de aquello que le interesa de las 10 naranjas).

Sin embargo, en algunas controversias, no parecen existir opciones de acuerdo que permitan una satisfacción del 100% para cada una de las partes. A continuación se presenta uno de estos casos.

Supóngase que un padre de familia disfrutaba enormemente de la música tropical y de la música clásica.

A lo largo de los años conformó una colección de 1200 discos (600 de música clásica y 600 de música tropical), que él junto con su esposa y sus dos hijos escuchaban con frecuencia. Un día el padre decidió repartir los discos entre sus hijos. A cada uno entregó 300 discos de música clásica y 300 de música tropical.

Sus hijos se alegraron mucho con el regalo y se fueron a celebrarlo juntos. Se sentaron en la sala de la casa y empezaron a escuchar los discos. Rápidamente se dieron cuenta que uno de los dos prefería siempre los de música tropical frente a los de música clásica, y viceversa. Entonces advirtieron que aunque la repartición había sido satisfactoria, no había sido la mejor. Después de unas copas decidieron que el hermano que prefería las melodías tropicales se quedaría con los 600 discos de esta música, mientras que el que prefería la música clásica recibiría todos los 600 discos de este tipo de música.

¿Cuál es la evaluación que podría hacerse de este acuerdo?

Aun cuando en este caso pareciera que no es necesario realizar una evaluación cuantitativa del acuerdo planteado por los dos, resulta útil efectuarla con el fin de aclarar algunos conceptos básicos aplicables a múltiples negociaciones.

Supóngase que el hermano que gusta de la música tropical (Alfonso) valora cada uno de estos discos el doble en comparación con un disco de música clásica (se supondrá que estos son promedios válidos para el conjunto de discos).

Imagínese entonces que la satisfacción que le representa cada disco de música clásica se puede representar con un valor de 1.0, y la satisfacción que le representa un disco de música tropical equivale comparativamente a un valor de 2.0 (obsérvese que los valores absolutos de las cifras seleccionadas hubieran podido ser otros; lo importante es que mantengan la relación de 2 a 1 entre ellos, dado que el negociador asigna una valoración 2 veces mayor a los discos de melodías tropicales sobre los de música clásica).

Aceptando estas cifras, para el negociador que prefiere los discos tropicales, Alfonso, la repartición original de su padre equivalía a una utilidad de 900 puntos:

- 300 por los discos de música clásica ( $= 300\text{discos} * 1\text{punto/disco}$ ),
- más 600 puntos por los de melodías tropicales ( $= 300\text{discos} * 2\text{puntos/disco}$ ).
- Con la nueva asignación de los discos su utilidad equivale a 1200 puntos ( $= 600\text{discos} * 2\text{puntos/disco}$ ).

Si se asume una valoración equivalente del otro hermano (Francisco) por los discos (con la única diferencia de que ahora a cada disco de música clásica se le asignan 2 puntos, y a cada disco de música tropical se le asigna 1 punto), entonces es claro que Francisco al

realizar la negociación ha pasado de una situación que para él equivalía a 900 puntos, a una que ahora le reporta 1200 puntos (una satisfacción 33% superior a la anterior).

Evidentemente, ninguno de los dos hermanos debería aceptar un acuerdo que signifique un resultado inferior a los 900 puntos (valor que tiene garantizado si no llega a ningún acuerdo dentro de la negociación).

Por ejemplo, si Francisco le ofrece a Alfonso un acuerdo que implica para este último quedarse con 200 discos de melodías tropicales y 450 de música clásica, Alfonso debería rechazar este acuerdo pues para él sólo equivale a 850 puntos.

Con el fin de saber si una opción de acuerdo planteada dentro de la negociación es aceptable o no, Alfonso debería compararla con su **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado** (que se denominará **MAAN** en adelante).

En este caso la MAAN equivale a 900 puntos. Obsérvese que la MAAN es la *mejor alternativa* que el negociador tiene *por fuera de la mesa de negociación* en caso de *no llegar a ningún acuerdo* con su contraparte.

¿Son los resultados mencionados las únicas alternativas posibles en una negociación entre Alfonso y Francisco sobre los discos?

Evidentemente no. Otro resultado de la negociación hubiera podido ser, por ej.:

- Para Alfonso, 400 discos de música tropical y 200 de música clásica; y
- Para Francisco, 200 discos de música tropical y 400 de música clásica.

Esto equivale a 1000 puntos para cada uno (este punto se llamará C en la Figura 3.1).

Otro posible acuerdo podría ser:

- Para Alfonso, 500 discos de música tropical; y
- Para Francisco, 100 discos de música tropical y 600 de música clásica.

Este acuerdo equivaldría a 1000 puntos para Alfonso, y 1300 puntos para Francisco (este acuerdo se llamará D en la gráfica). Se propone como ejercicio al lector, calcular la zona de todos los acuerdos factibles entre Francisco y Alfonso.

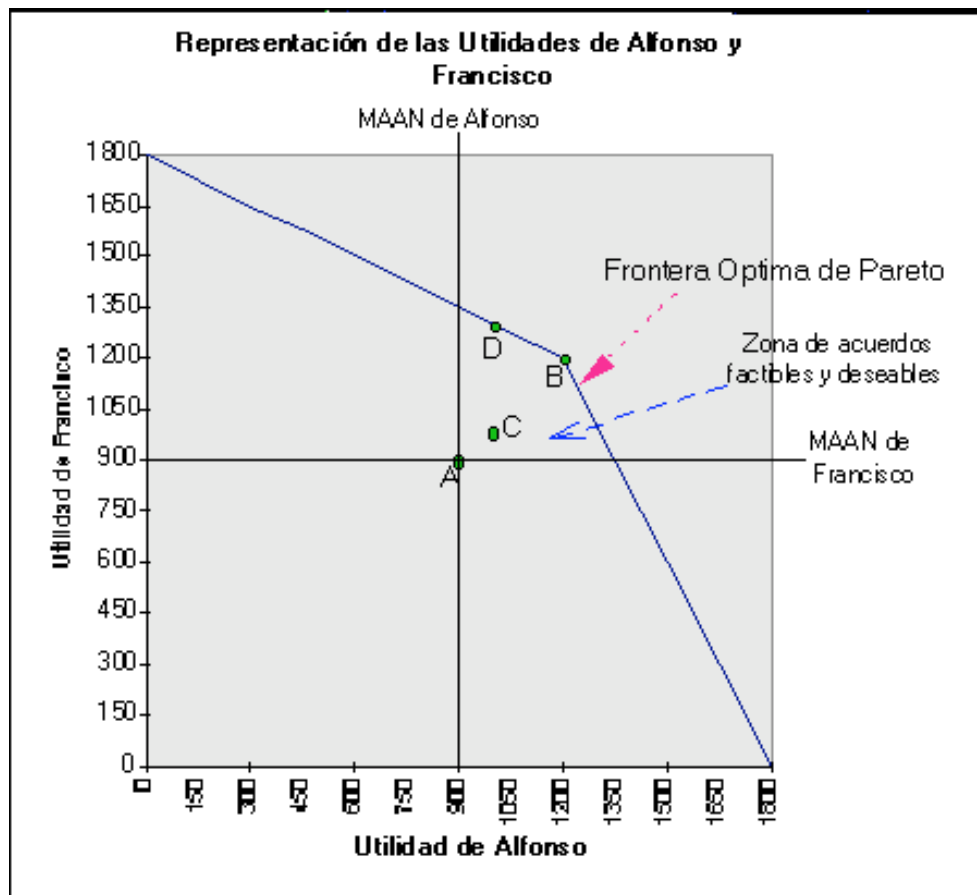


Figura 1 - Utilidades de Alfonso y Francisco

En el eje de las abscisas se registra la utilidad obtenida por Alfonso, y en el eje de las ordenadas la utilidad obtenida por Francisco. El punto A equivale a la situación inicial en la cual cada uno de los dos hermanos tenía una utilidad de 900 puntos, mientras que el punto B representa la situación después de la negociación en la cual la utilidad de los dos ha aumentado a 1200 puntos.

La zona comprendida entre la curva descendente y los ejes de la gráfica es la zona de posibles acuerdos entre Alfonso y Francisco. Obsérvese que en el mejor de los casos, Francisco podría llegar a obtener 1800 puntos, mientras que Alfonso obtendría 0 puntos (este es el caso en que Francisco se queda con todos los discos).

Un resultado inverso también se puede presentar, en el cual Alfonso obtiene 1800 puntos quedándose con todos los discos, mientras que Francisco no obtiene nada. Estos dos puntos son unidos en la Figura 3.1 por una línea recta descendente, conformada por dos rectas que se intersectan en el punto donde ambos hermanos obtienen 1200 puntos (se invita al lector interesado a calcular las ecuaciones que describen la forma de la curva).

Esta línea recta descendente es la que en negociación se conoce como la **Frontera Optima de Pareto**. Este concepto, que puede parecer un poco raro, resulta útil para

comprender lo que significa "apropiarse de todas las ganancias en un proceso de negociación" (o "no dejar ganancias sobre la mesa").

El área comprendida entre la Frontera Optima de Pareto y los dos ejes de la figura (el de las ordenadas y el de las abscisas) es la **zona de posibles acuerdos** en esta negociación (bajo el supuesto de que lo único que negocian los dos hermanos son los discos de musical tropical y clásica).

En otras palabras, cualquier acuerdo que puedan hacer los dos hermanos puede ser representado dentro de la zona de posibles acuerdos (evidentemente, bajo los supuestos especificados con anterioridad en este ejemplo). Inclusive, si los dos hermanos deciden regalar todos los discos a un tercero, aún estaríamos en la zona de posibles acuerdos (estaríamos en el punto (0,0) en el cual se cortan el eje de las abscisas y el de las ordenadas).

Sobre la gráfica aparecen además dos líneas rectas (una vertical y otra horizontal) que cortan los ejes en los 900 puntos. Estas dos líneas rectas representan la MAAN de las partes, y por ende, ninguno de los dos negociadores debería estar dispuesto a aceptar un resultado inferior a este MAAN (el cual fue resultado de la distribución de los discos que hizo el padre).

Por ende, sólo deben ser aceptables para los negociadores puntos hacia el nordeste de la intersección entre las dos líneas rectas que cortan los ejes en los 900 puntos (puesto que sólo estos puntos significan un resultado superior o igual a los 900 puntos).

Sin embargo, dadas las circunstancias del problema y los negociadores, los resultados en la negociación están limitados hacia el sudoeste de la Frontera Optima de Pareto. Por ende, sólo es posible encontrar un resultado razonable para los dos negociadores en el área comprendida entre las dos líneas rectas que representan la MAAN de las partes, y la Frontera Optima de Pareto.

En adelante, esta área se denominará genéricamente la **Zona de Acuerdos Factibles y Deseables**.

En esta área hay puntos como C, que son mejores que un no acuerdo entre las partes (recuérdese que C equivale a 1000 puntos para cada uno de los dos negociadores).

Sin embargo, nótese que aunque puntos como C son en principio aceptables para los dos negociadores, no constituyen una buena solución en la medida en que frente a ellos existen puntos como B que garantizan simultáneamente un mejor resultado para los dos negociadores.

En este sentido, si dos negociadores llegan a un acuerdo equivalente a C, puede decirse que ellos dejaron ganancias sobre la mesa de negociación. En otras palabras, no estuvieron en capacidad de "agrandar el pastel" que tenían al frente, a pesar de que la situación les brindaba esta oportunidad.

Obsérvese que sólo si los negociadores logran un acuerdo sobre la Frontera Optima de Pareto, están ellos evitando dejar ganancias sobre la mesa de negociación. Obsérvese que la Frontera Optima de Pareto está conformada por el conjunto de acuerdos negociables a partir de los cuales no es posible incrementar la utilidad para un negociador sin reducir simultáneamente la utilidad obtenida por el otro negociador.

Por ejemplo, un punto como D (1000 puntos para Alfonso, y 1300 puntos para Francisco) constituye un resultado frente al cual sólo es posible aumentar la utilidad para uno de los dos negociadores reduciendo la utilidad para su contraparte (lo cual no es cierto para puntos que no están sobre la Frontera Optima de Pareto como A o C).

En este sentido, puede decirse que un negociador debería preocuparse al menos por dos aspectos:

1. obtener la mayor utilidad posible para él; y
2. llegar a un acuerdo que esté sobre la Frontera Optima de Pareto.

¿Por qué es importante lograr un resultado eficiente que esté sobre la Frontera Optima de Pareto?

Porque si el acuerdo no está sobre esta Frontera, eso significa que el negociador dejó ganancias sobre la mesa, y muy fácilmente dentro de la negociación hubiera podido lograr la aceptación de su contraparte de un acuerdo que frente al anterior era más favorable para los dos (para él y para el otro negociador).

Obsérvese que en el caso particular de la negociación sobre los discos la Zona de Acuerdos Factibles y Deseables es un área (los matemáticos dirían que es una región convexa).

¿Constituye en las negociaciones reales la Zona de Acuerdos Factibles y Deseables un área? Generalmente sí lo es! Usualmente los procesos de negociación constituyen situaciones en las cuales es factible que los dos negociadores ganen simultáneamente en la negociación. Sin embargo, no todos los procesos de negociación tienen esta característica, y este hecho marca una distinción fundamental en el campo de la negociación, una distinción con implicaciones muy profundas para las estrategias y tácticas que resultan más convenientes en una negociación.

Las negociaciones en las cuales la Zona de Acuerdos Factibles y Deseables es concebida como un área reciben el nombre de **negociaciones integrativas**. Contrastan estas con las llamadas **negociaciones distributivas**. En estas últimas, la Zona de Acuerdos Factibles y Deseables puede ser representada como una línea y no como un área.

Para ilustrar este punto, se presentará un ejemplo de una negociación que es planteada como negociación distributiva.

En un día festivo, un viajero que va de paseo en su carro observa a la orilla de la carretera un hombre vendiendo frutas.

El viajero se detiene y pregunta al vendedor por el precio de una docena de frutas. El vendedor le dice que éstas valen \$6. El viajero afirma que esta cantidad es un poco alta (aunque la considera razonable y está decidido a comprar las frutas), y opta por ofrecerle \$4 al vendedor (quien a su vez considera aceptable vender las frutas por esta cantidad, pero desea poder venderlas por un precio más alto).

A partir de este momento, el vendedor intenta obtener un precio mayor por las frutas, mientras que el comprador procura reducir este valor a una cifra cercana a los \$4.

En este caso las dos partes sólo conciben el precio de la docena de frutas como la única variable en la negociación. Obsérvese que hay básicamente \$2 en disputa. Desde la perspectiva del vendedor, en el mejor de los casos él se queda con estos \$2, percepción que es similar a la del comprador (los dos suponen que la entrega de la fruta al comprador ya es un hecho).

Entonces, si concebimos el proceso como una negociación sobre los \$2, la Zona de Acuerdos Factibles y Deseables puede ser representada como una línea recta. Esta es la línea descendente que aparece en la Figura 2, y que también es la Frontera Optima de Pareto del problema.

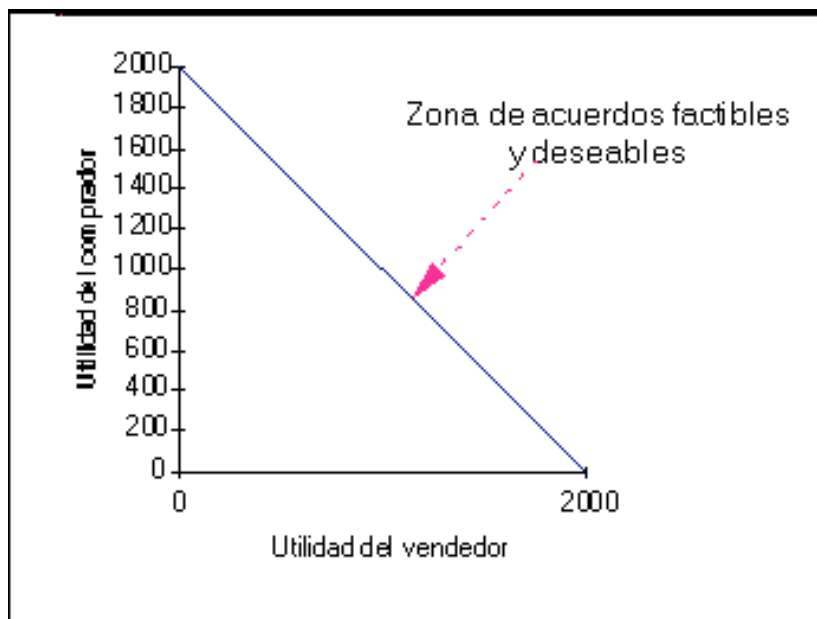


Figura 2 - Zona de Acuerdos Factibles y Deseables para el comprador y el vendedor de frutas.



Obsérvese que en este ejemplo, claramente un incremento en la utilidad obtenida por un negociador significa una reducción en la utilidad de su contraparte, y viceversa.

En este sentido, las negociaciones que tienen esta característica generalmente implican el uso de *estrategias y tácticas de carácter competitivo* entre los negociadores, dado que el problema central es para los negociadores *no es el de agrandar el pastel, sino simplemente el de repartirlo*. A estas negociaciones se les conoce como **negociaciones distributivas**.

De hecho, el ejemplo presentado constituye un "juego de suma cero", puesto que lo que un negociador gana de los \$2 es justamente aquello que el otro pierde.

## IV) ¿Competir o Cooperar?

---

¿Son distributivas las negociaciones porque las situaciones en las cuales se presentan obligan que estas negociaciones sean distributivas? En general, la respuesta a esta pregunta es NO. En gran medida, *el juego es aquello que las partes piensan que el juego es*. Lo que una negociación es lo definen en gran parte los negociadores mismos. Por esto, resulta difícil afirmar que una negociación sea por naturaleza distributiva.

¿Tiene esto implicaciones prácticas? Muchísimas.

Cuando una negociación es concebida como *distributiva* el problema para el negociador es ante todo un *problema competitivo*, pues el negociador debe *competir con su contraparte si quiere obtener una ganancia*. La negociación se concibe entonces como una situación en la cual para ganar es necesario que el otro pierda. La negociación se conceptualiza entonces como un proceso del tipo *ganar-perder*. Entonces, las estrategias y técnicas competitivas son "el arma fundamental" para enfrentar el problema.

En cambio, si la negociación es concebida como un proceso *integrativo*, los negociadores pueden comportarse como *solucionadores cooperativos de un problema*. El que uno de los dos gane, no constituye un obstáculo para que el otro también gane. La negociación se concibe como un proceso del tipo *ganar-ganar*. Las estrategias y técnicas cooperativas constituyen una herramienta fundamental para abordar conjuntamente la negociación.

Expertos en negociación (ver, por ej., Bazerman, 1990) han encontrado que los acuerdos integrativos son muchas veces soluciones no obvias a los problemas que generan mayores resultados positivos en comparación con los acuerdos de carácter distributivo. ¿Por qué? Fundamentalmente porque el **supuesto del pastel de tamaño fijo** representa un sesgo humano fundamental a la racionalidad en los procesos de toma de decisiones. Muchas personas suponen que cuando negocian con alguien necesariamente sus intereses y necesidades están en contraposición con los intereses y necesidades de la contraparte. Y con gran frecuencia este supuesto es equivocado.

El supuesto del pastel de tamaño fijo es un sesgo muy arraigado en sociedades del Mundo Occidental. Juegos como el fútbol o el baloncesto son buenos ejemplos de pasteles de tamaño fijo, pues al final de uno de estos juegos para que haya un ganador debe haber un perdedor (en el caso del empate no hay ningún ganador). Esto contrasta con el ejemplo de los discos presentado con anterioridad. Al final de esa negociación las dos partes podían ser ganadoras simultáneamente, como sucedió igualmente en el ejemplo de la controversia por las naranjas entre las dos hermanas. Sin embargo, nuestra sociedad está llena de situaciones que las personas tienden a concebir como "pasteles de tamaño fijo". Por ejemplo, en ambientes laborales competitivos varios subalternos aspiran ser ascendidos al cargo de su jefe; cuando este último se retira, muchas veces los subalternos piensan que entre ellos sólo puede haber un único ganador (el que obtiene el cargo). Para muchos, la vida es una competencia permanente, en la cual la posibilidad de salir victorioso depende en gran medida de que los demás no tengan el éxito al que aspiran (a menos que eventualmente sean sus aliados, generalmente temporales). Muchas personas generalizan estas situaciones del tipo gana-pierde y construyen expectativas similares en otras situaciones que no tienen por qué ser necesariamente del tipo gana-pierde (pero que ellos eventualmente transforman en este tipo).

Muchas negociaciones involucran aspectos competitivos y cooperativos (se trata de agrandar el pastel, pero también de distribuirlo). Frente a ellas, buena parte de los negociadores tienden a enfatizar los aspectos competitivos, lo que resulta en una orientación del tipo ganar-perder y una interpretación distributiva de la negociación. Esta orientación propicia estrategias y tácticas de carácter competitivo, que buscan la apropiación de la tajada más grande posible del pastel. Estos esfuerzos competitivos con gran frecuencia inhiben los esfuerzos de búsqueda de opciones creativas que permitan agrandar el pastel. Y evidentemente, de un pastel que no se ha agrandado las tajadas que se pueden repartir son más pequeñas. Situaciones de negociación que tienen la potencialidad de ser integrativas deberían abordarse con estrategias cooperativas que permitan incrementar el tamaño del pastel, y posteriormente (o alternamente) con estrategias y tácticas competitivas para apropiarse de la tajada del pastel más grande posible.

La gran mayoría de los conflictos no son en esencia distributivos, porque la mayoría involucran varios elementos o variables que son valorados de manera diferente por las partes. Si esta última condición se da, el conflicto es por naturaleza integrativo. Sin embargo, si las partes lo conciben como distributivo, desafortunadamente para ellos mismos usarán eminentemente estrategias para distribuir el pastel, y dejarán ganancias sobre la mesa. En otras palabras, el acuerdo final será muy probablemente ineficiente.

Compárese el caso de la venta de las frutas con el de la negociación sobre los discos. El caso de la venta de las frutas, en el cual lo que se trató fue el regateo por los \$2,000 de diferencia entre las ofertas de vendedor y comprador, es un caso que sólo involucraba una única variable, y claramente existían intereses encontrados alrededor de esta variable. Esto justamente es lo fundamental de un problema eminentemente distributivo. Pero si se involucra al menos una variable adicional, y las preferencias de los dos negociadores difieren en torno a las variables (como sucede en el ejemplo de los discos),

entonces el problema tiene una potencialidad integrativa. Es decir, para que una negociación tenga un potencial integrativo basta con que involucre al menos dos variables (por ej., confiabilidad y costo) frente a las cuales los negociadores tengan preferencias diferentes (por ejemplo, el uno está más interesado en la confiabilidad que en el costo, y viceversa). ¿Por qué se dice que el problema tiene un potencial integrativo y no que es integrativo? Porque si las partes lo abordan como distributivo, lo convertirán en distributivo. Recuérdese: El juego es aquello que los negociadores creen que el juego es.

¿Son estas consideraciones relevantes para mecanismos de resolución de disputa en los cuales se da la intervención de un tercero (conciliación, amigable composición, arbitramento) ? Evidentemente sí.

Por ejemplo, a la conciliación muchas veces las partes llegan con la idea de que el problema que enfrentan es eminentemente distributivo. Por esto, inician el proceso con estrategias y tácticas eminentemente competitivas (exageran sus peticiones iniciales, agreden a la contraparte, amenazan con procesos judiciales, son reacias a compartir información, recurren con frecuencia a los ultimátums, etc.). La mayoría de estas tácticas se convierten en excelentes obstáculos para llegar a un buen acuerdo, e inclusive, para lograr cualquier tipo de acuerdo. En estos casos, parte del trabajo del facilitador de un acuerdo directo consiste en dirigir la negociación para sacarlos de esta dinámica que dificulta las posibilidades de llegar a un buen acuerdo. Por esto, las investigaciones confirman que los buenos mediadores tienden a resaltar los aspectos integrativos de la disputa sobre los aspectos distributivos, y promueven tácticas y estrategias cooperativas (exploración de intereses y necesidades de las partes, búsqueda de criterios de equidad y justicia, generación de múltiples opciones de acuerdo en el proceso, etc.) (ver Moore, 1986).

La tendencia de los negociadores a enfrentar la negociación inicialmente como un problema en el cual se debe repartir un pastel de tamaño fijo ha sido demostrada experimentalmente (ver Bazerman, Maglioni y Neale, 1985). En nuestro medio, esta tendencia se manifiesta en muchos procesos de negociación, conciliación y arbitramento. Por esto, no es necesario resaltar los aspectos distributivos de la negociación. Más efectivo resulta resaltar los aspectos integrativos de los procesos de resolución de disputas.

Un buen negociador se distingue, entre otras cosas, por su capacidad para contribuir a aumentar el tamaño del pastel dentro de un proceso de negociación. Un buen facilitador también contribuye a que las partes se encaminen por opciones que permitan que ellas agranden el tamaño del pastel. Por ejemplo, mediante preguntas bien dirigidas, el facilitador puede lograr que las partes perciban la posibilidad de agrandar el pastel, ya que en esta tarea muchas veces está en una posición privilegiada para advertir posibilidades integrativas en comparación con los negociadores considerados individualmente. Esto ocurre fundamentalmente por tres razones:

- porque con gran frecuencia el facilitador tiene acceso a información proveniente de las dos partes, que estas no comparten entre sí, y que permiten al tercero neutral vislumbrar posibilidades de acuerdos integrativos en la negociación;

- en procesos de resolución de conflictos con un elevado componente emocional, el facilitador puede mantener más fácilmente una actitud reflexiva ("cabeza fría") que le permita encontrar formas creativas de "agrandar el tamaño del pastel";
- con frecuencia, aunque no en todos los casos, el facilitador tiene una capacidad analítica de los procesos de resolución de disputas superior a la de las partes que intervienen en la controversia.

## BIBLIOGRAFIA

---

Anónimo. The Art of War. Boston: Shambhala Publications, 1988.

Bazerman, M. H. y Neale, M. A.. Negotiating Rationally. New York: The Free Press, 1992.

Bazerman, M.H. Judgment in Managerial Decision Making. New York: John Wiley & Sons, 1990.

Bazerman, M.H., Maglioni, T., y Neale, M.A. "The acquisition of an integrative response in a competitive market." Organizational Behavior and Human Performance, 1985, 34, 294-313.

Bush, R.A.B. y Folger, J.P. The promise of mediation: Responding to conflict to empowerment and recognition. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

Fisher, R. y Ury, W. Getting to yes. Negotiating agreement without giving in. Boston: Houghton Mifflin, 1981.

Fisher, Roger, Estrategias de negociacao, EDIOURO, Brazil, 1997

Gibson, K., Thompson, L. y Bazerman, M. "Biases and rationality in the mediation process." Working Paper No. 99, J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Illinois, March, 1993.

Goldberg, S., Sander, F. y Rogers, N. Dispute Resolution: Negotiation, Mediation and Other Processes. Boston: Little, Brown and Company, 1992.

Krause, Donald G., A arte da guerra para os executivos, MAKRON, Brazil 1997

Lax, D. A. and Sebenius, J. K. The Manager as Negotiator. New York: The Free Press, 1986.

Littlejohn, S., Shailor, J. y Pearce W.B. "The Deep Structure of Reality in Mediation." In J.P. Folger, P. Joseph and T. Jones (eds.), New Directions in Mediation. California: Sage, 1994.

Moore, C.W. The mediation process: Practical strategies for resolving conflict. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

Neale, M. y Bazerman, M. H. Cognition and Rationality in Negotiation. New York: The Free Press, 1991.

Pearson, J. and Thoennes, N. "Divorce Mediation: Reflections on a Decade of Research." En K. Kressel, D. Pruitt and associates (eds.), Mediation Research: The process and effectiveness of third-party intervention. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Pruitt, D. y Kressel, K. "Introduction: An Overview of Mediation Research." En K. Kressel, D. Pruitt and associates (eds.), Mediation Research: The process and effectiveness of third-party intervention. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Pruitt, D., McGillicuddy, N., Welton, G., y Fry, W.R. "Process of Mediation in Dispute Settlement Centers." En K. Kressel, D. Pruitt and associates (eds.), Mediation Research: The process and effectiveness of third-party intervention. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Raiffa, H. The Art and Science of Negotiation. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1982.

Silbey, S. S. "Mediation Mythology." Negotiation Journal , 1993: 9, 349-369.

Silbey, S.S., y Merry, S. "Mediator Settlement Strategies." Law and Policy, 1986, 8, 7-32.

Susskind, L. y Cruikshank, J. Breaking the Impasse. New York: Basic Books, 1987.

Tzu, Sun, A arte da guerra, Pensamento-cultrix, 1994

Ury, William L., Chegando a paz, Campus, Brazil, 2000

Ury, William L., Getting past no: negotiating your way from confrontation to cooperation Bantam Books, NY 1991

---

El texto anterior fue tomado, con pequeños cambios de forma de:

<http://www.negoziacion.fr.st/>

<http://www.geocities.com/negoziacion/neg1.html>