

La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación

*Cooperative Negotiation, An Approximation To Model Harvard
Negotiation*

DARÍO PARRA SEPÚLVEDA*
Universidad Católica de Temuco

RECEPCIÓN: 06/09/2012 • ACEPTACIÓN: 05/10/2012

RESUMEN En el presente trabajo se pretende dar una descripción genérica sobre aquellos conceptos básicos que compondrían la denominada teoría de la negociación cooperativa o también llamada modelo Harvard de negociación, la cual, en términos simples, plantea que ambas partes negociantes vean satisfechos sus intereses, aportando una visión que viene a complementar el modelo clásico de negociación distributiva en el que, por definición, sólo una de las partes ha de lograr beneficios a raíz de las pérdidas que sufre la contraria.

PALABRAS CLAVE Negociación cooperativa, modelo Harvard, resolución de conflictos.

ABSTRACT The current paper aims to give a generic description about the basic concepts that would compose the cooperative negotiation theory, or

* Abogado. Candidato a Doctor en Derecho Universidad Carlos III, Madrid, España. Académico Facultad de Ciencias Jurídicas Universidad Católica de Temuco. E-mail: dparra@uct.cl.

also called Harvard negotiation model, which in simple terms states that both negotiating parts get and recognize the satisfaction of an interest, providing a vision that come to complement the classical model of distributable negotiation, in which, by definition, just one of the parts will achieve profits as a result from the losses suffered by the contrary.

KEYWORDS Cooperative negotiation, Harvard model, conflict resolution.

I. Introducción

Resulta indiscutible que el conflicto se ha transformado en un fenómeno que va en considerable aumento en nuestra sociedad; vemos ejemplo de ello a diario en nuestras comunidades, en nuestras empresas, en nuestras familias, en asociaciones sin fines de lucro, en universidades, en fin, pareciera ser un rasgo distintivo del ser humano. Vivimos en tiempos de intenso cambio y, naturalmente, el cambio genera conflicto¹.

El conflicto ocupa un lugar preponderante en nuestras relaciones e interacciones diarias, lo cual hace que sea necesario no sólo desenmarañar su estructura y tipología, sino que también, y esto con especial énfasis, establecer formas de manejarlo. Como bien se ha destacado, «el conflicto al fin de cuentas es como la lluvia, cuando ésta se presenta en la cantidad adecuada, es algo provechoso; en demasía, en el momento y lugar equivocados, produce una inundación catastrófica»².

Así las cosas, cuando dos o más personas quieran realizar alguna actividad en conjunto necesariamente se encontrarán —en mayor o menor medida— con discrepancias, las que en caso de no ser resueltas pueden acarrear una serie de resultados perjudiciales para el grupo; es por ello que surge la idea de que las partes, previendo dichas desavenencias, puedan utilizar algún mecanismo que

1. CONSTANTINO y SICKLES (1997) p. 13.

2. En similar sentido se ha planteado que «el conflicto es como el agua: demasiada agua causa daños a la vida y a las cosas; demasiado poca da lugar a paisaje seco, desértico y sin vida ni color. Necesitamos agua para sobrevivir; también necesitamos un nivel apropiado de conflicto para prosperar y crecer. La manera en que manejamos nuestros recursos hídricos naturales por medio de diques, pantanos y esclusas, hará que logremos el equilibrio necesario para la vida. Lo mismo ocurre con el manejo de los conflictos: hay que lograr un equilibrio entre fuerzas opuestas e intereses enfrentados...». CONSTANTINO y SICKLES (1997) p. 19.

les permita no sólo resolver sus conflictos sino que, además, alcanzar acuerdos provechosos desde el punto de vista de los sujetos involucrados. Es así como surge la primigenia idea de negociación entendiéndola como un concepto que se emplea para nombrar a una gran variedad de métodos que nos permiten tomar una serie de decisiones en conjunto, a fin de resolver un conflicto actual o precaver uno futuro³.

Naturalmente todos tenemos una noción sobre qué es una negociación⁴, ya que en más de alguna situación hemos recurrido a ella para resolver una desavenencia o para plasmar un acuerdo. De esta forma, muchas veces nuestra instintiva noción de lo que es negociar —que por lo demás tiende a identificarse con una concepción más bien competitiva de la negociación—, nos lleva a situaciones no deseables desde el punto de vista de la correcta resolución del conflicto, puesto que al analizar la suerte de las partes negociantes, vemos que generalmente sólo una de ellas ha de resultar beneficiada sufriendo la otra un desmedro, lo cual trae como inmediata consecuencia un deterioro —mirando hacia el futuro— de las relaciones entre las partes que decidieron someterse a un proceso de negociación⁵.

Los efectos recién mencionados son los que tradicionalmente eran explicados únicamente desde el prisma del modelo clásico de negociación, también denominado de negociación distributiva o competitiva⁶. A este respecto, resulta pertinente destacar la evolución que ha tenido el modelo clásico, avance que puede resumirse en la siguiente afirmación: resulta preferible que sean ambos sujetos negociadores los que vean satisfechos sus distintos intereses y no sólo uno de ellos.

3. La terminología empleada para referirse a estos mecanismos de adopción de acuerdos es variada, destacándose entre los más utilizados términos como: hacer un contrato, comerciar, convenir, acordar. Así, COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 2 y ss.

4. Cabe destacar que desde tiempos remotos el ser humano, principalmente en materia comercial, se ha enfrentado a distintas formas de relacionarse con sus pares para obtener una serie de productos a cambio de otros, mecanismos entre los que pueden destacarse el trueque o el regateo.

5. Puesto que aquel sujeto que se vio perjudicado en la negociación difícilmente tendrá la intención de volver a negociar con su contraparte negociadora, que a raíz de su desmedro logró un beneficio sustancial.

6. En términos simples, según este modelo de negociación los negociadores intentan optimizar al máximo sus ganancias, generalmente a expensas de la parte contraria. Al respecto puede consultarse a SINGER (1996) p. 32 y ss.

A efectos didácticos, la presente investigación abarcará principalmente tres vertientes, comenzando con una aproximación al conflicto, donde se destaca a la negociación como una eficiente herramienta en su resolución. Acto seguido, se hará una referencia a los principales modelos de negociación existentes en la actualidad, distinguiendo la tradicional negociación distributiva, cuyo objetivo principal es que sólo una de las partes gane, del modelo de negociación cooperativa, en donde son ambas partes las que obtienen un beneficio concreto a raíz del proceso negociador. Por último, se hace una referencia a la importancia que tiene en una buena negociación el conocimiento y manejo de los distintos intereses en juego, complementándolo con el estudio de los llamados siete elementos de una buena negociación cooperativa según el modelo Harvard.

II. Conflicto⁷ y negociación

Tradicionalmente se le ha atribuido a la palabra conflicto una carga emotiva desfavorable⁸, aun cuando existen una serie de indicadores que podrían conducirnos a la solución contraria. Así, en una sociedad en donde el conflicto es inconscientemente equiparado con cuestiones destructivas, resulta importante no perder de vista ni desconocer aquellas oportunidades que una situación conflictiva nos puede llegar a presentar, teniendo siempre claro que cuando la violencia emerge las oportunidades se pierden⁹.

La heterogeneidad es natural entre las personas y la diversidad es parte de la vida en comunidad¹⁰. Estas diferencias motivan discrepancias y pueden, si no son manejadas correctamente, derivar en conflictos. En otras palabras, el conflicto está presente en la actividad diaria de personas e instituciones que

7. Para un estudio detallado del conflicto, su estructura e implicancias pueden consultarse, entre otras, las siguientes obras: CONSTANTINO y SICKLES, 1997; SINGER, 1996; REDORTA, 2004; MILIA, 1997.

8. En un sentido corriente tendemos a relacionar el término conflicto con: lucha, violencia, ira, enojo, tensión, rivalidad, hostilidad, rencor, odio, en otras palabras como un antónimo de paz.

9. CAIVANO *et al.* (1997) p. 116.

10. En este sentido se ha apuntado que: «las divergencias, los distintos modos de ver las cosas, nos llevan a comunicarnos. Si todos estuviésemos de acuerdo en todos los temas, la conversación terminaría o se tornaría aburrida. Hablar consiste fundamentalmente en oponer y explorar puntos de vista diferentes...» CAIVANO *et al.* (1997) p. 116.

interactúan y se relacionan, no hace falta más que mirar a nuestro alrededor para advertir que en buena parte de nuestro quehacer diario somos protagonistas de un sinnúmero de situaciones de divergencia con nuestro prójimo.

Teniendo clara esta suerte de habitualidad con la que, casi a diario, nos enfrentamos al conflicto, resulta determinante poder comprender su real significancia, es por ello que estamos con quienes lo ven desde un prisma más bien optimista, despojándolo de la tradicional connotación negativa que hasta no hace muchos años era punto de inicio de cualquier estudio al respecto¹¹. De este modo, cada vez que nos veamos enfrentados a una situación conflictiva, o en nuestro concepto de divergencia de intereses, consideramos que en lugar de optar por aquellos sentimientos encontrados, se debiese aprovechar esa instancia para no sólo crear oportunidades de acuerdo, sino que también para crecer en nuestras relaciones, ya sean personales o interinstitucionales.

Así las cosas, resulta interesante destacar que el conflicto no es un concepto objetivo, sino que más bien se nos presenta desde el punto de vista subjetivo, es decir, el conflicto viene a ser aquello que los individuos perciben como tal, surge en situaciones de la vida diaria y nos viene a demostrar simplemente aquello que los sujetos consideran importante para ellos. Sin embargo, y como consecuencia de una serie mensajes recibidos durante buena parte de nuestra vida, sumado a una particular herencia cultural, el conflicto es considerado a priori como algo malo, que causa dolor, angustia, temor, inquietud, perjudicando nuestras relaciones¹².

Desde un punto de vista jurídico, puede decirse que el conflicto se presenta como una contraposición intersubjetiva de derechos y obligaciones, como un fenómeno que se produce cuando respecto un mismo bien coexisten dos pretensiones encontradas, o bien una pretensión por un lado y una resistencia por el otro¹³.

Por su parte, la psicología nos muestra que no existe un concepto unívoco del conflicto, así, éste ha sido presentado desde distintas perspectivas psicológicas, bien como lucha de sistemas de energías —teorías psicoanalíticas—, o como oposición de conductas —teorías conductistas—¹⁴. En este sentido cabe apuntar que el conflicto en sí mismo no puede valorarse negativamente, en el

11. Al respecto véase a CAIVANO *et al.* (1997) p. 116-122.

12. CAIVANO *et al.* (1997) p. 116-122.

13. *Ídem* p. 119.

14. BLEGLER (1984) p. 151 y ss.

entendido que éste es propulsor del desarrollo del individuo, quien, dependiendo de la manera en que dicho conflicto se resuelva o dirija, podrá transitar dentro de la normalidad o pasar a un estado patológico, radicando la gran diferencia en la forma de su conducción¹⁵.

En consecuencia, cabe afirmar que el conflicto en sí mismo no es negativo o positivo; será destructivo si no es resuelto y escala en una confrontación hostil o directamente en violencia, y constructivo si permite canalizar las diferencias y actuar hacia una solución¹⁶, es por ello que nos resulta preferible restringir su concepto y entenderlo simplemente como «una percibida divergencia de intereses»¹⁷.

Dada la afirmación precedente, es necesario analizar el conflicto para buscar la manera más racional y conveniente de manejarlo. Este análisis no puede ser omitido, puesto que es el propio conflicto quien nos proporcionará la información necesaria para definir la estrategia de gestión y el método más apropiado para intentar resolverlo, de manera que los elementos para lograr un acuerdo pacífico deberán ser buscados y encontrados en el propio conflicto¹⁸.

III. La negociación como método de resolución de conflictos

Como primera cuestión cabe puntualizar que el conflicto —siguiendo un concepto más bien neutro de él— es psicológicamente inevitable cuando los seres humanos viven en comunidad, no resultando difícil apreciar que donde hay interacción social y humana inevitablemente habrá desavenencias que solucionar y administrar adecuadamente¹⁹. Así las cosas, es bajo este paradigma donde la negociación —como una forma de resolver conflictos— y sus técnicas tienen mucho que aportar en cómo han de ser afrontadas las distintas divergencias que a raíz de la necesaria interrelación entre los individuos han de surgir.

En este sentido, cabe resaltar que no existe una fórmula exacta para resolver las múltiples discrepancias o desacuerdos que de seguro se presentarán durante una legítima contraposición de intereses, por el contrario, el tipo de

15. Al respecto véase a: OLDANO (1998); CAIVANO *et al.* (1997) p. 116-122.

16. HIGHTON y ÁLVAREZ (1996) p. 41 y ss.

17. En similar sentido: RUBIN (1993) p. 123-137; HIGHTON y ÁLVAREZ (1996) p. 41 y ss.; CAIVANO *et al.* (1997) p. 119.

18. CAIVANO *et al.* (1997) p. 120.

19. OVEJERO (2004) p. 13.

herramienta negociadora por la cual se sortearán las dificultades antes expresadas, necesariamente habrá de estar supeditado tanto al contexto en donde se desarrolle la negociación, como a las diversas particularidades a que puedan verse enfrentados los sujetos negociadores.

Una vez sentada la premisa anterior, podemos aventurarnos en esbozar un concepto de negociación, entendiéndola como «el proceso en donde dos o más partes trabajan conjuntamente para lograr una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas. La negociación es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que todas las partes se sientan satisfechas por el resultado y se comprometan a cumplirla»²⁰.

Generalmente la negociación es planteada desde una doble perspectiva, ya sea como una confrontación, o bien, como una cooperación. Quienes consideran a la negociación como una confrontación ven al proceso negociador como una competición en la que hay que ganar una ilimitada cantidad de monedas de cambio. Este método competitivo, en el que el vencedor necesariamente se ha de llevar la mejor parte, revelaría una mala interpretación de lo que significa una negociación, puesto que una vez que el negociador competitivo vence, la otra parte no estará dispuesta a volver a negociar con él otra vez²¹.

El tipo de negociación antes descrita ha sido denominada «negociación distributiva», principalmente porque las posiciones de quienes negocian son encontradas y compiten entre ellas. Se suele hablar así de ganadores y perdedores, incluso cuando ambas partes están satisfechas con un acuerdo o sin él. Los roles son entendidos en términos relativos, pues el ganador es aquel que ha podido aproximarse más a sus propios objetivos que su contraparte, destacándose que la magnitud de la cosa a repartir estará predeterminada y por definición será inalterable²².

Por su parte, los negociadores que emplean el método denominado coope-

20. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 3. Del concepto recién expuesto, podemos destacar algunos aspectos que son de vital importancia para comprender adecuadamente el proceso negociador. Así, al iniciar cualquier proceso de negociación puede advertirse la preponderancia de los siguientes elementos: la interacción de dos o más partes; intereses convergentes o divergentes; voluntad negociadora; distribución o cambio de recursos; proceso dinámico y secuencial; valores y posiciones sujetos a la persuasión y a las influencias.

21. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 4.

22. SANER (2003) p. 45.

rativo, sabiendo que deben satisfacer un gran abanico de intereses entienden que la negociación no es una competencia entre vencedores y vencidos, sino que una forma de que todas las partes implicadas saquen provecho. El negociador cooperativo comprende la importancia de que todos los participantes ganen algo, siendo así como crean relaciones beneficiosas a largo plazo para todos²³.

En este tipo de negociación, denominada «negociación integradora» o «negociación cooperativa», destaca como una de sus características la inexistencia de perdedores, de este modo el enfrentamiento de intereses no acaba con el beneficio exclusivo de una de las partes, por el contrario es mucho más satisfactorio para los negociantes conseguir un mutuo acuerdo que los convierta a ambos en ganadores, lo cual trae aparejado una consolidación de sus relaciones en el tiempo²⁴.

Si bien el presente trabajo es perfilado desde la perspectiva que nos entrega la negociación cooperativa, resulta pertinente aclarar que no todas las divergencias de intereses que puedan producirse entre las partes podrán ser solucionadas o abordadas a través de las reglas de este tipo de negociación, puesto que, como bien se ha observado, en aquellos casos en que sólo existen dos trozos de pastel a repartir, al darle a uno el trozo más grande necesariamente implicará para el otro recibir un pedazo más pequeño²⁵.

En este sentido resulta importante aclarar que, aunque en nuestro concepto y por las razones ya apuntadas será preferible la negociación cooperativa a la competitiva, en la práctica ninguno de los dos extremos es lo ideal, puesto que la correcta elección del planteamiento negociador dependerá de la naturaleza de la negociación de que se trate, por lo que la decisión de adoptar un estilo cooperativo o competitivo debería venir definido por ésta²⁶.

Así las cosas, es dable sostener que un acuerdo no puede ser considerado como bueno o malo, puesto que si ya se ha firmado un acuerdo, cabe suponer que debe ser necesariamente bueno para el negociador o en el peor de los casos menos malo que su mejor alternativa²⁷.

A modo de resumen, podemos puntualizar que en un proceso de negocia-

23. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 5.

24. SANER (2003) p. 91-92.

25. SINGER (1996) p. 33.

26. OVEJERO (2004) p. 138-139.

27. OVEJERO (2004) p. 139.

ción simple y con miras a corto plazo, el estilo que resulta más eficaz será por regla general el competitivo, mientras que cuando el proceso de negociación sea complejo y mire a establecer relaciones a largo plazo (como por ejemplo en una negociación laboral colectiva), resultará mucho más eficaz un estilo cooperativo.

Por último, resulta interesante advertir al futuro negociador que durante el desarrollo del proceso de negociación —y casi con toda seguridad—, se encontrará con una serie de obstáculos o dificultades, que, si no logra sortearlos exitosamente, pueden llegar a ser la causa de que todo el proceso fracase, es por ello que recomendamos nunca perderlos de vista y trabajar en ellos a fin de evitar sus efectos.

A modo de ejemplar y sin pretender una enumeración exhaustiva, describiremos brevemente algunos de los obstáculos que con mayor frecuencia surgen en un proceso negociador²⁸:

- *La reacción.* Esta dificultad es de índole más bien interna y apunta hacia el interior del propio negociador, dice relación con que los seres humanos son máquinas de reacción, por lo que el primer problema que puede encontrarse en un negociador no es sólo el difícil comportamiento de su contraparte, sino su propia reacción frente a un actuar conflictivo de la otra parte.
- *Las emociones.* El segundo obstáculo lo constituyen las emociones negativas de la contraparte, los ataques que podrían deberse a ira y hostilidad, sus posiciones inflexibles, las cuales podrían ocultar miedo y falta de confianza.
- *Las posiciones.* En este punto el obstáculo lo constituye el comportamiento posicional de la contraparte, el hábito de atrincherarse en una posición y hacer ceder al negociador sin tener la intención de doblegar su postura.
- *El descontento.* Puede que el objetivo del negociador sea lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes, pero podría encontrarse con que a su contraparte no le interesa el resultado llegado por el negociador, ya que no vería, o no entendería, el beneficio que podría generarle el acuerdo.

28. Sobre este punto nos guiaremos principalmente por lo expuesto en URY (1997) p. 24-25.

- *El poder de la contraparte.* Por último, si la otra parte entiende al proceso negociador como un asunto de ganar/perder estará resuelta a derrotar al negociador cooperativo, por lo que puede que se guíe por el principio «lo que es mío es mío y lo del otro es negociable»²⁹.

IV. Alcanzando el acuerdo. En búsqueda de los intereses

Las necesidades y su satisfacción son el denominador común de la negociación. Si las personas no tuvieran necesidades insatisfechas no negociarían. De esta forma la negociación supone que tanto el negociador como su contraparte desean algo, de otro modo no habría posibilidad de llegar a acuerdos³⁰.

Por regla general, la negociación comienza cuando la posición de una de las partes entra en conflicto con la posición de la otra, por lo que para solucionar de forma conjunta el problema es menester determinar claramente cuáles son los intereses que subyacen en la posición de cada parte negociadora. La diferencia entre interés y posición es relevante, ya que la posición consiste en las cosas concretas que la parte desea (dinero, plazos, condiciones); en cambio los intereses son las motivaciones intangibles que llevan a una parte a asumir una determinada posición (miedos, necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones)³¹.

De esta forma se puede afirmar que la vía más eficaz para alcanzar acuerdos en una negociación es analizar los intereses de todas las partes, haciéndose esta simple pregunta: ¿por qué se quiere un resultado en particular?³² Así las cosas, puede afirmarse que son los intereses los que definen el problema en toda negociación y no las posiciones; de este modo, cuando exista un conflicto en la negociación seguramente éste ha de versar sobre: necesidades, deseos, preocupaciones y miedos de cada parte negociadora³³.

Distinguir entre intereses y posiciones resulta un paso fundamental para no sólo comprender, sino que también manejar, todo el proceso de negociación. Por ende, que el negociador sea capaz de identificar si tanto él como su contraparte están llevando a cabo una negociación basada en los intereses o en las

29. URY (1997) p. 24-25.

30. NIERENBERG (1991) p. 101.

31. URY (1997) p. 33.

32. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 6.

33. FISHER *et al.* (1996) p. 59.

posiciones será determinante para asentarlos en una posición privilegiada, la cual le permitirá adoptar la estrategia que mejor se acomode al tipo de negociación al que se enfrenta.

Ahora, cuando ambas partes negociadoras utilicen los intereses como puntos de partida para alcanzar un acuerdo, es de esperar que se muestren más flexibles a la hora de tomar decisiones, dicha libertad es la que da oportunidad a las partes de aportar creatividad al proceso y de alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambas³⁴.

Tradicionalmente era normal asumir que si la posición de una de las partes que negocia era opuesta a la de la otra, sus respectivos intereses también debían de ser opuestos e inconciliables. No obstante, dicha posición poco a poco ha ido restando adeptos, puesto que si comprendemos de mejor forma en qué consiste el conflicto y el rol que la negociación tiene en su resolución, no resulta difícil observar que detrás de posturas que aparentemente emergen como opuestas no sólo residen intereses enfrentados, sino que también encontraremos un sinnúmero de intereses compatibles, es más, como se ha destacado, en la mayoría de las negociaciones un examen a fondo de los intereses subyacentes revelará la existencia de muchos más intereses compartidos que los opuestos entre sí³⁵.

El beneficio que proporciona buscar los intereses que se encuentran escondidos detrás de las posiciones es claro, lo que es menos claro es la forma de lograr comprender dichos intereses³⁶. A este respecto, resultará útil disponer de algunas herramientas para resolver la problemática planteada, así, una buena técnica podría consistir en que el negociador se ponga en el lugar de su contraparte, examinando cada una de las posturas o posiciones que se adopten y se pregunte ¿por qué? o el motivo del porqué se adopta una postura en particular.

34. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 8.

35. FISHER *et al.* (1996) p. 61.

36. Como se ha destacado, todo el mundo tiene necesidades de cosas vitales como aire, agua o alimento, ya que sin ellas los sujetos no podrían sobrevivir; igualmente es fundamental la necesidad de tranquilidad, vestuario, vivienda. Solamente cuando se hayan satisfecho estas necesidades básicas, el hombre se vuelca hacia otros deseos menos apremiantes, es aquí donde la identificación de los intereses en juego resulta determinante puesto que por definición cada sujeto en razón de su particular contexto llegará al proceso negociador con una diferente escala jerárquica de intereses. SANER (2003) p. 74-75.

Como complemento de lo anterior, otra buena herramienta para lograr comprender la entidad de los intereses en juego, podría consistir en identificar cuál es la decisión básica que la contraparte piensa que el negociador está solicitando y luego preguntarse —el negociador— ¿por qué no ha tomado esa decisión?³⁷

V. Pilares de una buena negociación

Aunque la negociación se simplifica de forma significativa cuando el negociador ha preparado bien el tema, es menester también prestar atención a todo el proceso, ya que serán los distintos elementos de dicho proceso los que influirán, favorable o desfavorablemente, en la marcha de la negociación³⁸.

Para ayudar a la asignación de los elementos de cada negociación en sus circunstancias particulares se han propuesto los denominados siete elementos del proceso de negociación en Harvard; esta denominación se debe a que fue en las facultades de Derecho y Dirección de Empresa de la Harvard University, donde se desarrollaron las facultades conocidas como las mejores escuelas de negocios del mundo³⁹.

En una primera aproximación, y como último tópico de esta investigación, se puede afirmar que los siete elementos de una negociación —modelo Harvard— pueden analizarse tanto desde la perspectiva de la preparación, como durante el curso de la misma, constituyendo dichos pilares un marco general de trabajo para cualquier proceso negociador, pudiendo, en consecuencia, ser adaptados según los requerimientos de cada negociador o del proceso en sí. En otras palabras, estos elementos no tienen un orden de prioridad en concreto y cada uno de ellos puede ser el elemento más o menos importante, calificación que dependerá de la particular situación en la que se encuentren los negociadores y contexto en donde se realice ésta⁴⁰.

En lo que sigue se presentará una somera descripción de cada uno de los siete elementos que constituyen los pilares de una buena negociación siguiendo al ya referenciado modelo Harvard de negociación. Así, dentro de las bases que debiese tener todo proceso negociador deben tenerse presente los siguientes:

37. FISHER *et al.* (1996) p. 63.

38. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 163.

39. MALARET (2001) p. 23.

40. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 163.

- Alternativas
- Intereses
- Opciones
- Criterios
- Relación
- Comunicación
- Compromisos

Alternativas

Son los recursos de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo, los movimientos que una parte u otra pueden realizar por cuenta propia, sin necesidad de que la otra esté de acuerdo. Se puede afirmar que, en general, ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor que su «mejor alternativa a un acuerdo negociado»⁴¹, concepto que en lo que sigue identificaremos con la sigla BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*).

Durante la preparación de la negociación, la identificación de los BATNA permitirá a los negociadores evaluar principalmente si éstas ofrecen una buena vía para resolver los conflictos a los que se enfrentan, el tipo de decisiones que pueden tomar y cuál es la información que puede llevarles a abandonar una negociación poco prometedora⁴². En este sentido cabe afirmar que el BATNA es la clave del poder de negociación; este poder no depende de la riqueza, jerarquía o tamaño de los negociadores, sino que de cuán bueno sea el respectivo BATNA que cada uno pueda tener, por lo que aquella parte negociadora que posea una alternativa viable es quien ha de llevar la ventaja en la negociación, cuando mejor sea su BATNA mayor poder tendrá en la negociación⁴³.

Debido a que la BATNA cambia a medida que durante el proceso de negociación se va obteniendo información de las partes, es necesario que el negociador preste atención a la forma en que dicho BATNA se modifica, y aunque la concentración debe centrarse en los intereses el vigilar los cambios del BATNA ayudará al negociador a tomar decisiones correctas⁴⁴.

41. MALARET (2001) p. 24.

42. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 169.

43. URY (1997) p. 37.

44. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 170.

A modo de resumen, de lo expresado anteriormente puede ser destacada la siguiente idea: «Determinar y desarrollar las mejores alternativas que cada una de las partes tiene en caso de no llegar a un acuerdo protege de los malos resultados y ayuda a conseguir acuerdos»⁴⁵.

Intereses

Este punto ya fue desarrollado cuando se hizo referencia a la importancia de los intereses por sobre las posiciones de las partes, por lo que en este apartado nos centraremos en algunos tópicos que, a nuestro parecer, tendrían mayor utilidad práctica. En este sentido, podemos apuntar que detrás de las distintas posiciones de las partes se encuentran sus necesidades reales, inquietudes, deseos, esperanzas, temores, etcétera, por lo que un acuerdo podrá ser calificado como mejor en la medida en que satisfaga no sólo los intereses propios sino que también los de la contraparte, para ello será determinante que el agente negociador tenga la capacidad de ser empático, es decir, de ponerse en el lugar del otro⁴⁶.

La condición básica en este punto puede ser resumida de la siguiente manera: «tratar de averiguar los deseos, necesidades, ansiedades y temores que están detrás de la posición de las partes y que motivan la negociación»⁴⁷.

Por último, si bien el planteamiento que defendemos apunta a que una buena negociación es aquella que tiene en cuenta los intereses de ambas partes negociadoras, de ninguna manera esto ha de significar que cada parte no deba participar del proceso negociador con miras a encontrar aquella solución más beneficiosa para sus particulares intereses. Al contrario, no debemos olvidar que la negociación no es una competencia deportiva, por lo tanto, lo fundamental aquí será que cada parte participe de este proceso con la legítima misión de encontrar la solución que resulte más favorable para sus intereses. Así, el hecho de satisfacer previamente intereses particulares no significa que el negociador, por este hecho, está negando a los demás un acuerdo que también pueda responder a los suyos⁴⁸.

45. MALARET (2001) p. 25.

46. *Ídem* p. 26.

47. *Ibidem*.

48. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 168.

Opciones

Se suele emplear este término para identificar toda la gama de posibilidades que se encuentran sobre la mesa de discusión en que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus respectivos intereses. En general un acuerdo será mejor si incorpora la mejor de muchas opciones, de este modo se entiende que se ha llegado al mejor acuerdo cuando no se puede mejorar sin perjudicar a alguna de las partes⁴⁹.

El propósito de identificar los intereses de cada parte es ver si alguna de ellas puede idear opciones creativas para satisfacerlos; así, una opción puede transformarse en un posible acuerdo o parte de un acuerdo⁵⁰.

Al respecto resulta interesante destacar tres estrategias de negociación que pueden ser utilizadas para formular y generar opciones, a saber⁵¹:

- *Crear valor*. Consiste en hacer la torta más grande, encontrando valor en las diferencias, reemplazando el «ganar-perder» por el «ganar-ganar».
- *Reclamar valor*. Este tipo de estrategia negociadora se denomina también negociación de suma cero, porque el pastel no se puede agrandar más, y lo que una parte gana es a costa de lo que la otra pierde. En este caso la negociación consiste en un duro regateo en que se comienza pidiendo mucho para luego ir rebajando las pretensiones.
- *El dilema del negociador*. Se refiere a cómo manejar de forma eficaz y simultánea los dos procesos descritos anteriormente. El valor creado debe ser posteriormente reclamado —dividido— y la forma de crearlo determinará la forma de dividirlo.

A modo de resumen, se puede adicionar que: «El buen negociador es aquel que sabe crear valor sin hacerse vulnerable a los que reclaman, y también reclamar en el momento justo»⁵².

49. MALARET (2001) p. 29.

50. URY (1997) p. 34.

51. MALARET (2001) p. 29-30.

52. MALARET (2001) p. 30.

Criterios

Una vez que se ha logrado agrandar la torta, es determinante acordar cómo dividirla. ¿Cómo elegir conjuntamente con la contraparte una opción cuando existen intereses contrapuestos? Es aquí donde tiene relevancia el establecimiento de criterios o normas independientes que funcionen como varas de medir para llegar a la solución más justa para las partes negociadoras⁵³.

Cuando los demás factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida de que a cada parte le parece justo. Será justo para ellas en comparación con alguna referencia externa, algún criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes. En este sentido pueden citarse como referentes externos de imparcialidad al valor de mercado, algún principio, el precedente, el derecho internacional, etcétera⁵⁴.

Relación

Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar conjuntamente. Las negociaciones más importantes son aquellas que se realizan con las personas o instituciones con las cuales se ha negociado antes y se volverá a hacerlo, es decir, existe un lazo previo que las une⁵⁵.

Comunicación

Es pertinente destacar que la fluidez de información es el recurso fundamental de una buena negociación y que la comunicación es la forma en la que se desplaza la información de una parte a otra⁵⁶. De este modo, cuando los demás factores son iguales un resultado será mejor si se logra comunicarse con fluidez, eficiencia, sin perder tiempo ni esforzarse mucho. Dicho de otro modo, la negociación eficiente requiere de una eficaz comunicación bilateral⁵⁷.

53. URY (1997) p. 35-36.

54. MALARET (2001) p. 32.

55. *Ídem* p. 33.

56. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 174.

57. MALARET (2001) p. 34.

Compromisos

Por último, se suele decir que una negociación ha sido un éxito sólo cuando da como fruto un acuerdo con el que se comprometen todas las partes involucradas en el proceso. Cuando se haga un repaso del proceso de negociación una vez que ésta haya terminado, debe el negociador evaluar la probabilidad de que las partes cumplan el acuerdo buscando referencias previas si existiesen⁵⁸.

En este sentido se ha afirmado que los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará pudiendo denominarlos como «el borrador del contrato»⁵⁹.

VI. Conclusión

Frente a las modernas tendencias que se presentan para resolver aquellas discrepancias que pueden darse a raíz de la necesaria interacción entre sujetos u organizaciones, cabe destacar la plena vigencia que en la actualidad tiene la negociación como método alternativo de resolución de toda clase de conflictos, no quedando circunscrita, como pueden pensar muchos, al ámbito meramente gerencial o transnacional.

Por otra parte, es menester un cambio de paradigma respecto de la forma en que entendemos y abordamos el conflicto, debiendo ser entendido desde una perspectiva neutral, desprovisto de toda carga negativa, sólo así podremos llegar a encontrar soluciones realmente satisfactorias que permitan, no sólo dar solución a nuestras disyuntivas, sino que, además, preservar aquellas relaciones que nos han de unir en el futuro con nuestra contraparte negociadora.

Todos de una u otra manera negociamos, los maridos con sus esposas, los hijos con sus padres, los compañeros de trabajo, los amigos antes de decidir algún panorama, en fin, pareciera que la negociación forma parte de nuestro quehacer diario en la búsqueda de satisfacer nuestros particulares intereses. Al respecto es determinante entender que en buena parte de los conflictos que se nos presenten será el método cooperativo el que nos brinde mayores posibilidades, sin descartar para ciertos casos la utilización del denominado método distributivo de negociación.

Por último, en cada proceso de negociación que se emprenda, junto con las

58. COHEN y ALTAMIRA (2003) p. 173.

59. MALARET (2001) p. 35.

dificultades que la propia naturaleza humana planteará a los negociadores, será importante que éstos no pierdan de vista aquellos elementos que a fin de cuentas constituyen los pilares de un proceso negociador eficaz, destacando como piedra angular de éste, la búsqueda y satisfacción de los distintos intereses en juego, más que centrarse en las distintas posiciones.

Referencias

- BLEGLER, José. *Psicología de la conducta*. Buenos Aires: Paidós, 1983. 293 p.
- CAIVANO, Roque; GOBBI, Marcelo y PADILLA, Roberto. *Negociación y Mediación. Instrumentos apropiados para la abogacía moderna*. Buenos Aires: Ad-Hoc, 1997. 536 p.
- COHEN, Steven y ALTAMIRA, Ricardo. *Claves de negociación, con el corazón y la mente*. Madrid: McGraw-Hill, 2003. 200 p.
- CONSTANTINO, Cathy y SICKLES, Christina. *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos*. Traducción de la primera edición por Gabriel Zadunaisky. Barcelona: Granica, 1997. 380 p.
- FISHER, Roger; URY, William y PATTON, Bruce. *Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000, 1996. 214 p.
- HIGHTON, Elena y ÁLVAREZ Gladys. *Mediación para resolver conflictos*. Buenos Aires: Ad-Hoc, 1998, 435 p.
- MALARET, Juan. *Manual de negociación y mediación, negociaciones empresariales eficaces para juristas y directivos*. Segunda edición. Madrid: Colex, 2001. 336 p.
- MILIA, Fernando. *El conflicto extrajudicial*. Buenos Aires: Rubinzal-Culzoni, 1997. 260 p.
- NIERENBERG, Gerard. *El negociador completo*. Pamplona: Espasa-Calpe, 1991. 339 p.
- OLDANO, Iris. *Criminología, Agresividad y delincuencia*. Buenos Aires: Ad-Hoc, 1998, 250 p.
- OVEJERO, Anastasio. *Técnicas de negociación, como negociar exitosamente*. Madrid: McGraw-Hill, 2004. 260 p.
- REDORTA, Josep. *Cómo analizar los conflictos. La tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós, 2004. 345 p.
- RUBIN, Jeffrey. *Conflict from a psychological perspective*. En HALL, Lavinia (ed.). *Negotiation: Strategies for mutual gain*. California: SAGE publications, 1993. p. 123-137.

- SANER, Raymond. *El experto negociador*. Barcelona: Gestión 2000, 2003. 281 p.
- SINGER, Linda. *Resolución de conflictos. Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal*. Traducción de la primera edición por Paloma Tausent. Barcelona: Paidós, 1996. 269 p.
- URY, William. *Supere el no*. Barcelona: Gestión 2000, 1997. 167 p.