

APUNTES SOBRE NEGOCIACIONⁱ

NOTA INTRODUCTORIA

Casi todos los seres humanos hacemos uso de nuestras habilidades de negociación en la vida cotidiana – por ejemplo, cuando se toman decisiones en la familia, cuando se acuerda un plan de trabajo y se reparten tareas con las y los colegas o cuando discutimos decisiones y planes importantes con amigos/as y parientes. Aquí nos referimos más específicamente a la manera en que aplicamos estas habilidades en situaciones de conflicto o cuando están presentes diversos intereses. En este contexto, la negociación se piensa como un proceso estructurado de diálogo entre partes acerca de temas y procesos sobre los cuales las opiniones e intereses difieren, o cuando queremos incidir en decisiones que nos afectan.

En la mayoría de casos las negociaciones tienen lugar sin que se involucre una tercera parte. Es propósito es clarificar temas o problemas y tratar de llegar a un arreglo para encontrarles una solución satisfactoria. La negociación es posible cuando, aún cuando exista un conflicto, las líneas de comunicación no se han roto totalmente entre las partes, o en las etapas finales cuando se intenta llegar a un acuerdo para evitar la violencia en la búsqueda de soluciones.

Hay ocasiones en que una tercera parte puede intervenir en situaciones en las que el nivel de confrontación y violencia dificultan que las partes se encuentren para establecer una negociación directa; para actuar como persona que facilita y apoya para que esa comunicación se de o para preparar las bases para una negociación directa posterior.

Como proceso, es útil distinguir las distintas fases en una negociación- algunas que a nuestro juicio son claves se describen a continuación dando algunas pautas para avanzarlas. Las pautas que se sugieren más abajo pueden ser útiles para que tanto las partes como quienes facilitan tengan éxito en la negociación.

Es importante tener presente que los procesos de negociación están fuertemente influenciados por el poder que detentan las partes, así como por factores como la cultura, el género y el contexto y momento. Por eso es importante tomar esto en consideración para identificar los elementos que son útiles y descartar los que no lo son en cada situación.

En nuestro país los procesos de negociación son complejos y generalmente las partes están posicionadas desde un inicio y con poca voluntad de negociar, o también sucede que las asimetrías de poder son tan grandes que es difícil que tenga lugar una verdadera negociación en la que se reflejen los intereses de todas las partes. Sin embargo, en la medida en que podamos ir incorporando estos procesos a nuestra práctica y legitimando nuestro poder y representatividad, estaremos también contribuyendo a lograr los objetivos concretos para los que hemos sido

delegados o que nos proponemos y, de manera importante, contribuyendo a construir una cultura de paz y justicia.

FASES DE UNA NEGOCIACION

El **Objetivo** de negociar es que el proceso al que todas las partes se comprometen para llegar a un acuerdo pueda responder a las necesidades legítimas de todas ellas. Esto no significa que las partes necesitan “ceder” a las demandas de la otra parte, sino que ponen toda su voluntad para considerar y combinar opciones de forma creativa para poder encontrar una solución. Si quienes están negociando representan a un grupo más amplio, entonces deben llegar con un claro mandato de sus bases o grupos de interés respectivos, y debe establecerse un proceso claro para informarles y rendirles cuentas sobre lo que sucede en el proceso de negociación.

1. Preparación

- Analice la situación. Hacer un mapeo puede ayudarle a clarificarla.
- Investigue/Recolecte la información necesaria
- Identifique las necesidades y los intereses tanto de su parte como de la(s) otra(s)
- Considere cuáles son sus mejores opciones como resultado de las negociaciones, así como la mejor alternativa en caso de que no se logre lo óptimo.
- Haga contacto con la(s) otra(s) parte(s) y póngase de acuerdo sobre el lugar y sobre el proceso para negociar, incluyendo: reglas del juego, temas a discutir, cuánta gente y quiénes pueden asistir o hablar por cada una de las partes y si habrá o no un facilitador/a independiente.

2. Interacción entre las Partes

- Al arribar al lugar, salúdense apropiadamente
- Compartan sus perspectivas sobre la situación – esto puede ayudar mucho a entenderse

- Intente ponerse de acuerdo sobre una definición del problema o del tema o temas de que se trate para tener una base común de discusión
- Genere varias opciones para enfrentar la situación o solucionar el problema
- Evalúe y priorice las distintas opciones, de acuerdo con los intereses y necesidades de todas las partes.
- Seleccione, y combine si es necesario, las principales opciones para responder a las necesidades e intereses de todas las partes involucradas.

3. Cierre

- Pónganse de acuerdo sobre la mejor opción o combinación de opciones
- Desarrolle un plan de trabajo para cada una de las partes
- Establezca un marco de tiempo y períodos precisos para las acciones
- Planifique una revisión del acuerdo

ALGUNAS PAUTAS PARA UNA NEGOCIACION EFECTIVA

- Si desea que la otra parte le escuche, escúchela usted primero
- Si desea que la otra parte reconozca sus argumentos, reconozca usted los de ésta primero
- Presente su punto de vista como algo adicional, no como algo opuesto necesariamente a lo que la otra parte le plantea
- Haga preguntas abiertas y del tipo “*qué pasaría si....*” Para ayudar a explorar posibilidades

Construcción de Relaciones

- Distinga entre las personas y su comportamiento o el problema. No ataque a las personas

- Usted puede influir en el comportamiento de otras personas por su propio comportamiento
- Construya la confianza lentamente, paso a paso, a través del diálogo y de acciones positivas recíprocas.
- La mejor garantía de un acuerdo duradero es una buena relación de trabajo

Solución de Problemas

- El objetivo de una buena negociación es pasar de la confrontación a la solución de los problemas.
- El precio de una buena negociación es la satisfacción de sus intereses, no de sus posiciones
- Si se siente atrapado/a en contra de un oponente intransigente, intente parafrasear la cuestión a manera de plantearla como un problema a solucionar conjuntamente. Haga que la persona le ayude a entender su preocupación.
- Busque lograr tratos que le beneficien mucho y tengan un bajo costo. Qué puede usted ofrecer que sea de bajo costo para usted o su grupo y de mucho beneficio para la otra parte?
- Ayude a la otra parte a preservar su imagen en lo posible y dentro de un marco ético

Resultado Exitoso

Si se desea lograr un resultado exitoso se requiere de una gama de diferentes factores que faciliten el uso efectivo del proceso de negociación:

- Voluntad y un intento de todas las partes por lograr un arreglo
- La voluntad de explorar opciones y dejar de lado las posiciones
- Poder suficiente para persuadir o para que el costo de o cambiar sea demasiado alto y que no implique ceder todo
- Mandatos claros de una base o un grupo de interés coherente

- Reconocimiento mutuo como partes en la negociación
- Adhesión a reglas mutuamente aceptables
- Reconocimiento tanto de la legitimidad de las diferencias como de la existencia de una base común en la relación (solucionar los problemas)
- Creencia en que la negociación constituye la mejor opción disponible para resolver las diferencias entre las partes involucradas.
- Suficientes recursos para asegurar resultados que no desacrediten el proceso por la utilización del proceso de negociación o a quienes buscan utilizarlo

Un resultado exitoso incluiría un acuerdo que:

- ✓ Responda a los intereses legítimos de todas las partes en la medida en que sea posible, y resuelva los intereses en conflicto de una manera justa
- ✓ No dañe las relaciones entre las partes
- ✓ Se pueda trabajar; es decir, que las partes pueden manejarlo y ponerlo en práctica
- ✓ Es “apropiado” por las partes; es decir, no es impuesto o manipulado por partes externas
- ✓ Es aceptable para todas las bases o grupos de interés de las partes y no tiene consecuencias políticas adversas para los liderazgos
- ✓ No es ambiguo; es claro, abarcador y sostenible
- ✓ Es posible de lograr en un período aceptable

ⁱ Adaptado por Patricia Ardón de “Respondiendo al Conflicto” – guía para negociación.