**Pontificia Universidad Católica Argentina**
**Facultad de Ciencias Económicas**
**Escuela de Economía "Francisco Valsecchi"**

# LA NEGOCIACIÓN COMO CAMINO DEL CONFLICTO A LA COOPERACIÓN

*SILVANA MARÍA CERINI*
Universidad de Buenos Aires

## Resumen

La autora explica este proceso aportando primero distintas definiciones, explicando qué sucede cuando hay necesidad de la intervención de una tercera parte y exponiendo las distintas conductas que pueden tomar las partes involucradas, con sus actitudes y resultados asociados. En la segunda parte se refiere a la nueva visión de la negociación del prestigioso profesor James Sebenius de la universidad de Harvard, donde la negociación constaría de tres dimensiones (3D). Finalmente, concluye expresando que la negociación no es un debate sino una ventana de oportunidad para superar los desacuerdos y seguir creando valor.

*El contenido del presente informe es responsabilidad de sus autores y no compromete la opinión de la UCA. Los autores de los artículos publicados en el presente número ceden sus derechos a la editorial de la UCA, en forma no exclusiva, para que incorpore la versión digital de los mismos al Repositorio Institucional de la UCA, como así también a otras bases de datos que considere de relevancia académica. Se autoriza su reproducción citando la fuente.*

# La negociación como camino del conflicto a la cooperación

*Silvana María Cerini*[1]

La palabra "Negocio" proviene del latín neg: negación y otium: ocio, infiriéndose entonces que Negociar es negar el ocio; *"es concentrar el intelecto, la emoción y la energía física en un momento en el que no puede haber dispersión de ninguna de las facetas de la personalidad. Eso implica un conocimiento coordinado de cómo juegan y se articulan entre sí razonamiento, memoria, cultura, sensibilidad y hasta postura corporal"*[2].

La negociación es el primer escalón de un sistema integrado por otros como son la mediación y el arbitraje; constituyendo los tres los Métodos Alternativos de Solución de Diferencias, recursos que permiten a las partes en conflicto mediante la vía extrajudicial, de un modo eficaz y a bajo costo, arribar a soluciones más acordes con sus necesidades e intereses, ya sea asumiendo el rol de negociadores cooperativos o empleando las técnicas de negociación asistida representadas por la mediación y el arbitraje.

La negociación, podemos definirla como el proceso de mutua comunicación, en el que dos o más partes que comparten algunos intereses comunes y tienen otros intereses opuestos, proponen y conversan sobre factibles propuestas, en relación al logro de un posible acuerdo, representando este último la solución simultanea de su diferencias. La divergencia de intereses representa normalmente una situación de potencial conflicto y por ende un escenario de negociación.

Cada uno de los involucrados reconoce ser poseedor de "algo" que interesa al otro y/o viceversa y está dispuesto a negociar por ello. Puede suceder que a través de la negociación no se arribe a un acuerdo por una traba en las posiciones de los negociadores. De suceder así las

*Frente a una situación de conflicto, toda persona asume una conducta que puede importar un proceder: 1) competitivo 2) indiferente o 3) cooperativo.*

[1] Abogada del UBA, Maestría en Derecho Empresario, Profesora Titular de la Matera Estructura Económica Institucional en la Licenciatura en Economía en UCA y titular del estudio jurídico y consultoría Silvana Cerini Negociación

[2] CERINI, Silvana María (2008) "Manual de Negociación", Tercera reimpresión, página 9: Prólogo del Profesor Daniel Antoniotti, Editorial Educa, CABA

partes, disponen de la posibilidad de recurrir a un tercero neutral que podría intervenir, según decisión de las partes en conflicto; 1) sin facultades para imponer una decisión a los participantes como es en el caso de la mediación 2) con facultades para imponer una decisión a los participantes como es en el caso del arbitraje.

Es requisito indispensable que la persona que asuma el rol de "tercera parte" o "tercero neutral" esté capacitado y sea experto en las técnicas de negociación cooperativa impidiendo así que la posición adversaria de los involucrados obstaculice las posibilidades de alcanzar un acuerdo consensuado. Podemos preguntarnos ¿cuál es la diferencia entre una negociación competitiva y otra cooperativa? Partamos para ello de la premisa que frente a una situación de conflicto, toda persona asume una conducta que puede importar un proceder: 1) competitivo 2) indiferente o 3) cooperativo.

En la conducta competitiva se toma una actitud de dominio, que implica actuar de manera distributiva, modo también denominado "ganar-perder" pues se priorizan solamente las necesidades e intereses propios, sin reconocimiento de las necesidades e intereses del otro, valiéndose de una estrategia que edifica la propia fortaleza en la debilidad del adversario. Si dos personas actuaran de modo competitivo, con la misma fuerza e intensidad, el máximo valor agregado posible es partir las diferencias. La conducta indiferente es el no accionar que se plasma cuando la persona se conduce pasivamente con apatía e indiferencia en la solución de sus propias necesidades e intereses y en las de la otra parte.

A través de la conducta cooperativa se asume una actitud integradora, también llamada "ganar-ganar" pues se satisfacen equitativamente las necesidades e intereses propios y los de la otra parte. Este accionar nos ubica frente al conflicto de manera positiva. La negociación se convierte en el camino que conduce del conflicto a la cooperación mediante la asunción de actitudes que demuestran la construcción de un camino de aprendizaje al arribo de coincidencias, reemplazando al disenso por el consenso, mediante la consolidación de puentes de solución o alianzas bajo una visión equitativa y no simétrica en la búsqueda de acuerdos donde confluyen tanto los intereses blandos representados por las relaciones comerciales y la imagen como los intereses duros caracterizados por el precio y la oportunidad. En este sentido la Escuela de Negociación de Harvard ha reformulado una frase de Oscar Wilde,

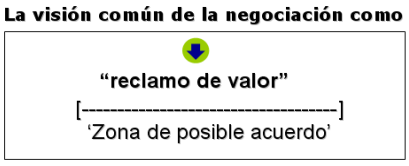
*La negociación se convierte en el camino que conduce del conflicto a la cooperación*

señalando que "el negociador que piensa solo en el precio, de valor no sabe nada".

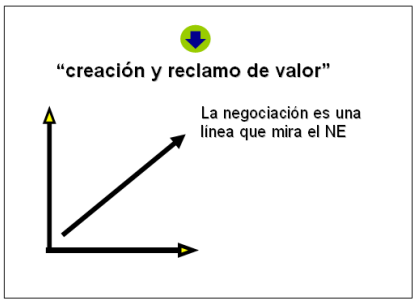
En oportunidad de asistir en Harvard al Seminario Negociación de "Acuerdos Comerciales Complejos" dictado por el prestigioso profesor James Sebenius, él mismo expuso su visión de las tres dimensiones de la Negociación (3D) las que consisten en:3 La 1ª Dimensión pone el foco en: 1) Habilidad interpersonal, 2) Tácticas en la mesa negociadora; La 2ª Dimensión pone el foco en: 1) Planificación detallada de la negociación, y 2) Creación de valor; La 3ª Dimensión pone el foco en: 1) Los factores que tienen lugar "fuera de la mesa negociadora".

Asimismo destacó que cuando una mesa negociadora llega a un impasse, es conveniente revisar si uno se encuentra en la mesa correcta, ya que si se percibe estar en la mesa equivocada habría que buscar otro grupo negociador. Sugirió también que la creación de valor puede llevarse a cabo a través de otras tácticas como las de; acercar a la mesa uno u otros grupos negociadores; reducir el número de negociadores o cambiar los negociadores. Destacó dos conceptos claves que comparto: Negociar implica pensar con estrategia y actuar por oportunidad.

A través de los cuadros siguientes explicitó gráficamente esta nueva visión:



[3] LAX, David A. & SEBENIUS, James K. (2006) "3D Negotiation", Harvard Business School, Boston Massachusetts




Este autor sostiene dejar de mirar a la negociación como una línea horizontal y observarla como una línea diagonal que mira al Nordeste y cuya inclinación dependerá de cómo se gerencia las acciones de reclamo y creación de valor.

La negociación es una disciplina que proporciona el conocimiento de acciones tácticas, para poder, en el marco de la existencia de buenas relaciones internas, seguir con el negocio, creando valor.

La negociación no es un debate. La historia ha demostrado cómo, en algunos casos, las emociones y el temor ejercen poder sobre los responsables de prolongar la vida de por ejemplo las empresas familiares, creando el camino propicio para entregarla a sus rivales y/o competidores. Este tipo de empresas encuentra a través de la negociación, una ventana de oportunidad para reformularse en el tiempo, superar los desacuerdos, mapeando e innovando un marco distinto de desarrollo, que hace ver las cosas como son y no como se quiere sean.

La negociación facilita anticiparse para negociar las reglas de la sucesión de la empresa familiar en un nuevo camino y contexto social y económico.

**Referencias Bibliográficas**


- FISCHER, Roger y URY, William (1985) "¡Si de acuerdo!", Editorial Norma
- URY, William (1993) "Supere el No", Editorial Norma
- CERINI, Silvana (2004) "Manual de Negociación", tercera edición, Educa, Buenos Aires
- CERINI Silvana (2007) "El poder de la Negociación", Primera reimpresión, Educa
- CERINI Silvana María (2007) "Negociación Sin Vicios", Editorial Educa
- LAX, David A. y SEBENIUS, James K. (2006) "3D Negotiation", Harvard Business School, Boston Massachusetts