



**PROGRAMA DE APRENDIZAJE
SOBRE POLÍTICAS DE LA FAO**
Programa de creación de capacidad en materia de
políticas y estrategias para el desarrollo agrícola y rural

EASYPol

Materiales en línea para formulación de políticas

MATERIAL CONCEPTUAL Y TÉCNICO

Módulo EASYPol 179

Teoría y práctica de la negociación

Una revisión de la literatura



Teoría y práctica de la negociación

Una revisión de la literatura

Tanya Alfredson, John Hopkins University, Baltimore, Maryland, Estados Unidos

y

Azeta Cungu, Servicio de Apoyo para Políticas Agrarias, División de Asistencia a las Políticas y Movilización de Recursos, FAO, Roma, Italia

para la

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN, FAO



El Programa de creación de capacidad en materia de políticas y estrategias para la agricultura y el desarrollo rural apunta al fortalecimiento de la capacidad de los formuladores de políticas de alto nivel en los estados miembros en el campo de políticas y estrategias para el desarrollo agrícola y rural mediante la oferta de conocimiento y la facilitación del intercambio de conocimiento, y mediante la revisión de los mecanismos prácticos para la implementación de cambios de políticas.

Acerca de EASYPol

EASYPol es un repositorio de materiales en línea, interactivo, multilingüe y descargables, orientado al desarrollo de capacidades en la formulación de políticas alimentarias, agropecuarias y de desarrollo rural. El sitio de EASYPol está disponible en: www.fao.org/easypol.

EASYPol ha sido desarrollado y es mantenido por el Servicio de Asistencia para Políticas Agrícolas, División de Asistencia a las Políticas y Movilización de Recursos, FAO.

Las designaciones que se emplean y la presentación del material en este producto de información no implican la expresión de ninguna opinión en absoluto de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación en relación a la condición legal de ningún país, territorio, ciudad o área o de sus autoridades, o en relación a la delimitación de sus fronteras o límites.

© **FAO enero 2008**: Todos los derechos reservados. La reproducción y distribución de material contenido en el sitio web de la FAO para propósitos educativos o de otros tipos no comerciales está autorizada sin necesidad de permiso previo por escrito de parte de los poseedores del copyright siempre que la fuente sea referida completamente. La reproducción de material para su reventa o para otros propósitos comerciales está prohibida sin el permiso escrito de los poseedores del copyright. Las solicitudes para tales permisos deben dirigirse a: copyright@fao.org.

Índice

1. Introducción.....	Error! Bookmark not defined.
2. Negociación y procesos de formulación de políticas	2
3. Teoría de la negociación: bases y enfoques.....	6
3.1. Conceptos básicos de la negociación	7
3.2. Enfoques de la negociación: Visión general.....	9
3.2.1. Enfoque estructural	10
3.2.2. Enfoque estratégico	11
3.2.3. Enfoque conductual.....	15
3.2.4. Enfoque de intercambio de concesiones (procesal).....	16
3.2.5. Enfoque integrador	17
3.3. Resumen de los enfoques.....	19
4. Pasos prácticos para la negociación integradora: los siete elementos de la negociación basada en principios.....	21
4.1. Identificar intereses	22
4.2. Personas	22
4.3. Alternativas	23
4.4. Identificar opciones	24
4.5. Criterios/Legitimidad.....	25
4.6. Compromisos.....	26
4.7. Comunicación	27
5. Conclusiones	28
6. Referencias y lecturas adicionales.....	30
Metadatos del módulo.....	30

“las políticas públicas más importantes son el resultado de una compleja ronda de negociaciones entre intereses, de elecciones entre valores y de competencia entre recursos... no hay una única opción que sea “la mejor” para un participante de este juego, ya que el resultado “mejor” depende de lo que hagan los otros y de cuáles sean los acuerdos posibles.”

(Davis *et.al.*, 1993)

1. INTRODUCCIÓN

El conflicto “puro”, definido como la existencia de intereses encontrados entre las partes en ausencia de intereses compartidos, es una anomalía en las relaciones internacionales, en las que la característica determinante de la relación entre los estados es de mutua dependencia. Tal fue la observación de Thomas Schelling, reconocido economista internacional, durante el momento más álgido de la Guerra Fría. En las décadas que han transcurrido desde entonces, los desarrollos globalizadores en tecnología, comunicaciones, finanzas y comercio dieron lugar a un mundo en el que los ciudadanos, las organizaciones y los gobiernos entablan millones de interacciones transnacionales a diario. En la era moderna, ha aumentado la necesidad de desarrollar mecanismos y habilidades para manejar los intercambios diarios, al igual que la necesidad de superar los obstáculos que surgen cuando satisfacer los intereses, los valores o las metas de una nación depende de las acciones o de las intenciones del otro. A nivel nacional, las políticas deben abordar y, de ser posible, resolver las tensiones entre los intereses a menudo divergentes de las partes interesadas. En el ámbito agrícola, éstas pueden ser productores, consumidores, dueños de empresas, peones y grupos ambientales, así como también gobiernos locales y nacionales. Los gobiernos deben lidiar con cuestiones paralelas relacionadas con la degradación ambiental, la preservación cultural o con temas de interés económico y, al mismo tiempo, con el cumplimiento de los compromisos nacionales relacionados con el derecho y el comercio internacional.

Por lo tanto, no sorprende que en las décadas transcurridas desde la Segunda Guerra Mundial y cada vez más luego de la Guerra Fría haya surgido un campo dedicado a la teoría de la negociación. Gracias a los aportes de los académicos y de los profesionales de distintas disciplinas tan variadas como economía, derecho, relaciones internacionales, psicología, matemáticas y manejo de conflictos, existe actualmente una literatura sobre la negociación para ayudar a los profesionales a darle un mejor sentido a la dinámica de la negociación.

La FAO colabora con los países en desarrollo y en período de transición para que puedan desarrollar y modernizar la agricultura, las prácticas forestales y de piscicultura y para que garanticen una buena nutrición para las personas de todas las nacionalidades. En apoyo de estas metas, la FAO también actúa como un foro neutral en el que las naciones se reúnen como iguales para negociar acuerdos y debatir políticas.

Se prepara este documento en el marco de un programa de creación de capacidad que está organizando la FAO con el fin de abordar problemas estratégicos importantes y dificultades con las políticas para el desarrollo agrícola y rural en los países en desarrollo. El objetivo del programa es mejorar la capacidad de los funcionarios de alto rango mediante la oferta de conocimiento, la facilitación de intercambios y la revisión de los mecanismos prácticos para la implementación de cambios de políticas en un contexto en el que el espacio para las

políticas se ve cada vez más limitado por los acuerdos y los tratados internacionales. Debido a la función cada vez más importante que tiene la negociación en los procesos de formulación de políticas, los expertos en políticas son más conscientes de la necesidad de integrar la negociación en el ciclo normativo. Para abordar la necesidad de mejorar el conocimiento de los participantes sobre negociación y habilidades relacionadas, el programa contiene un componente que enseña sobre la práctica de la negociación a través de una combinación de teoría y aplicación práctica.

Este trabajo tiene como objetivo servir como material de referencia de fácil lectura sobre las negociaciones. Presenta una descripción general de las perspectivas teóricas determinantes, de los conceptos y de los métodos que son centrales para la teoría y la práctica de la negociación.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera. La sección dos examina la relación de la negociación con los procesos de formulación de políticas. La sección tres analiza las bases de la teoría de la negociación, presenta las definiciones y los conceptos básicos y brinda un panorama de algunas de las principales escuelas de pensamiento que contribuyen con la actual literatura de la negociación. La sección cuatro ofrece una visión general de los elementos esenciales de las negociaciones basadas en principios y la sección cinco presenta la conclusión.

Los lectores pueden también visitar los enlaces a otros módulos o referencias de EASYPol que se incluyen en este texto¹. Consulte también la lista de enlaces EASYPol incluida al final de este módulo.

2. NEGOCIACIÓN Y PROCESOS DE FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

En un mundo cada vez más globalizado, la formulación de políticas es una cuestión de importancia nacional y regional, así como también de importancia internacional. Por ejemplo, se ha argumentado que la formulación de políticas relacionadas con acuerdos de comercio internacional debería tener en cuenta cuestiones más amplias sobre bienestar social, ordenación de recursos naturales y economías de subsistencia locales para no hacer peligrar las posibilidades de desarrollo y de disminución de la pobreza de los países en desarrollo y para evitar un aumento de los conflictos internos (Hall, 2006; Ramirez, 1999). La negociación es un componente central de los procesos nacionales de formulación de políticas, que abarca desde definir los programas hasta determinar las cuestiones que deben tratar los formuladores de políticas, explorar opciones, encontrar soluciones y garantizar el apoyo necesario de las partes pertinentes para asegurar que las políticas planificadas sean sostenibles.

La negociación es un vehículo de comunicación y de manejo de las partes interesadas. Como tal, puede desempeñar una función vital para ayudar a los formuladores de políticas a comprender mejor los asuntos complejos, los factores y la dinámica humana detrás de importantes cuestiones relacionadas con políticas. Las vinculaciones crecientes, las

¹ Los hipervínculos de EASYPol están indicados en azul, como se muestra a continuación: las rutas de estudio están indicadas con **fuelle en negrita subrayada** otros módulos EASYPol o materiales complementarios de EASYPol están en **negrita cursiva subrayada**; los enlaces al glosario están en **negrita**; y los enlaces externos están en *cursiva*.

interdependencias y el rápido ritmo de cambio en los ámbitos que afectan a importantes cuestiones de agroalimentación, incluidas la economía, el comercio, el gobierno y las relaciones regionales e internacionales, han creado una necesidad mayor de contar con negociadores hábiles entre los formuladores de políticas y expertos agrícolas.

Con frecuencia, la política agrícola y las cuestiones relacionadas exigen intrincadas negociaciones en el nivel de marcos nacionales e internacionales. Los ejemplos clásicos incluyen el proceso en torno a la creación y posteriores reformas de la Política Agrícola Común (PAC) de la Unión Europea, así como también los esfuerzos para reducir las distorsiones en los mercados mundiales, causadas por el proteccionismo agrícola y por las prácticas comerciales desleales de muchos países que participaron en varias ruedas de negociaciones internacionales según el GATT y la OMC (Recuadro 1).

Recuadro 1: La PAC: un ejemplo de formulación de políticas supranacionales a través de las negociaciones

La PAC fue una respuesta al dañado sector agrícola y a la experiencia dominante con la escasez de alimentos en toda Europa Occidental luego del fin de la Segunda Guerra Mundial. Diseñada para cumplir con una serie de objetivos establecidos por los estados miembro en el Tratado de Roma de 1957, sus metas eran garantizar un suministro de alimentos disponibles y accesibles en Europa Occidental, fomentar la productividad y garantizar condiciones de vida justas para la comunidad agrícola europea.

En el Tratado de Roma, Europa respaldó la idea de un mercado común y de una política agrícola común. Sin embargo, para alcanzar estas metas, los seis miembros fundadores se enfrentaron con el problema de reconciliar distintos intereses divergentes y de resolver desacuerdos sobre la manera en que debían lograrse las metas conjuntas. La PAC entró en vigor cinco años después de finalizadas las negociaciones entre los dos poderes principales de Francia y Alemania. En un acuerdo celebrado entre Charles de Gaulle y Konrad Adenauer en 1962, Francia aceptó un mercado libre y una unión aduanera que permitió que la industria alemana tuviera acceso a los mercados internos de ese país, al tiempo que Alemania entregaba subsidios a los agricultores franceses a través de Bruselas. Esto marcó el comienzo de la compleja PAC que todos conocemos actualmente.

La PAC revitalizó y dio nuevo vigor a la agricultura europea, pero creó una serie de políticas altamente proteccionistas para lograrlo. Se establecieron medidas sobre límites y apoyo interno, que incluían subsidios para la producción, cupos e impuestos variables sobre los productos básicos que se importaban, a fin de ofrecer precios garantizados y protección para los productores locales. Con el correr del tiempo, se comprobó que dichas políticas eran cada vez menos eficaces, que distorsionaban el comercio y que era costoso sostenerlas. Para los años ochenta, la UE almacenaba grandes cantidades de excedentes agrícolas y pagaba grandes facturas de subsidios por exportaciones en un esfuerzo por deshacerse de los excedentes a gran escala. En su punto más alto, los gastos de la PAC representaron dos tercios del presupuesto de la Unión Europea, mientras que se beneficiaba en forma desproporcionada a los agricultores más grandes y más ricos. Bajo estas circunstancias, la PAC recibía cada vez más críticas de los socios internacionales por crear distorsiones en el mercado y por plantear una competencia desleal para los productores de los países que no pertenecían al bloque. Además, los grupos interesados nacionales estaban cada vez menos dispuestos a pagar un alto precio por el apoyo continuo a los agricultores.

Un movimiento que exigía la reforma de la PAC encontró apoyo entre los consumidores y los grupos ambientales europeos que oponían una férrea resistencia a las industrias agrícolas y alimentarias de Europa. La agricultura representaba menos del cinco por ciento de la población activa de la UE. Pero debido a un grupo de presión agrícola políticamente poderoso y muy bien organizado, el sector logró mantener la reforma de la PAC fuera del programa de

políticas internas de la UE durante muchos años.

La primera reforma importante de la PAC fue la reforma MacSharry en 1992. De acuerdo con las nuevas medidas, parte del apoyo a los agricultores era brindado como pagos directos en función de las rentas y no como subsidios a los precios. La reforma MacSharry preparó el terreno para que la UE respaldara la firma de la Ronda Uruguay sobre las Negociaciones de Comercio Internacional (RU) del GATT, en 1994. El acuerdo celebrado en la RU exigía que los países establecieran compromisos y fijaran fechas para el retiro paulatino de los controles fronterizos y para la reducción de las medidas de apoyo interno y de los subsidios a la exportación. El acuerdo de la RU marcó el comienzo del proceso de perseguir la liberalización del comercio internacional en productos básicos agrícolas a través de negociaciones multilaterales. El acuerdo también fue el resultado de extensas y complejas negociaciones entre las distintas naciones interesadas. Esto último fue lo que dio forma a los mandatos de los países negociadores en la OMC, al proceso y, en última instancia, al contenido del acuerdo.

En los años que siguieron, el proteccionismo europeo y la férrea oposición internacional a la PAC trabaron las rondas de negociaciones de Doha de la Organización Mundial del Comercio. Una vez más, tuvo lugar un intenso período de debates públicos, negociaciones internas y entre los estados miembro. Durante dicho período, Francia, el principal beneficiario de la PAC, lideró una coalición de estados miembro que ejercieron presión para mantener los subsidios relacionados con la producción e incluso ganaron el apoyo de Alemania para su posición, país que era el principal contribuyente financiero para la costosa PAC. En 2003, luego de una década de debates y de un año de duras negociaciones, maniobras diplomáticas, protestas públicas y presiones, el Consejo de Europa logró un acuerdo unánime para realizar una reforma significativa de la PAC.

La reforma de la PAC del año 2003 es otro ejemplo de formulación de políticas supranacionales a través de negociaciones. La hábil negociación por parte de una coalición de estados miembro liderada por Francia logró mantener los subsidios relacionados con la producción para la mayoría de los sectores agrícolas, y mantuvo los niveles preexistentes de gasto agrícola. Sin embargo, la reforma final negociada también garantizó que la gran mayoría de pagos directos a los agricultores se realizara en la forma de ayuda “desacoplada” y, de ese modo, se eliminaron incentivos para la sobreproducción y se alentó a los agricultores a producir en respuesta a las fuerzas del mercado y no de los subsidios. Las reformas también apuntaron a otros intereses negociados poniendo un freno a la práctica de enviar los excedentes al mercado mundial y redirigir los pagos de los subsidios hacia proyectos ambientales y de desarrollo rural.

En resumen, los procesos de negociación son fundamentales para la formulación de políticas en las sociedades democráticas, un factor con el potencial para dar forma a los resultados de las políticas y para influir en qué políticas implementar y de qué manera. Esto ha obtenido un gran reconocimiento durante las últimas décadas. Por ejemplo, en los Estados Unidos, una serie de iniciativas legislativas y decretos, que incluyen la Ley sobre normativas negociadas de 1990, ordena a las instituciones determinar reglas y los procedimientos para la “elaboración de normativas” en forma consensuada.

Sin embargo, la función de la negociación dentro del ciclo normativo a menudo suele reconocerse solamente de manera implícita. Siendo realistas, uno podría conceptualizar un modelo que reconozca la importancia de la teoría y de las habilidades de la negociación en todas las fases fundamentales del ciclo normativo: **definición de programa, análisis de las políticas, formulación, implementación y evaluación**. Sin embargo, queda claro que la negociación tiene más peso en las consultas cuando se analizan y se formulan los programas, las opciones y los instrumentos de las políticas.

Las negociaciones comienzan a tomar forma en la etapa de la *definición de programa* en cuanto los elementos colocados sobre la mesa puedan establecer el tono y el marco para los resultados que se logran. Definir el programa puede ayudar a informar o a restringir el pensamiento de los formuladores de políticas sobre determinada área de acuerdo con las cuestiones que se consideran pertinentes para el análisis y las partes seleccionadas para brindar conocimiento, etc. Generalmente, las partes interesadas ven la definición del programa como una cuestión fundamental para el proceso de formulación de políticas. Los intereses pueden ser incluso tan altos como para hacer que las partes interrumpan las discusiones por desacuerdos relacionados solamente con la definición del programa. En esta etapa, los hábiles negociadores pueden marcar la diferencia para dar forma al proceso y resolver cualquier problema de comunicación que pudiera obstaculizar el desarrollo de un acuerdo.

En la *fase de análisis*, los formuladores de políticas deben tratar un complejo conjunto de cuestiones en las que los actores a menudo componen una mezcla de partes influyentes. A la luz de estas características, la fase de formulación a veces puede aproximarse a lo que Charles Lindblom llamó “la ciencia de salir adelante” (Lindblom, 1958). Éste es un proceso que se explica a través de las interacciones que se producen entre las personas encargadas de tomar decisiones, que afectan a las burocracias, a los partidos políticos, a los grupos de interés y a las “fuerzas más profundas”, tales como los valores comerciales, la dinámica de la inequidad o las limitaciones en las capacidades de análisis. Estas fuerzas más profundas estructuran el proceso de política y lo alejan de la toma racional de decisiones (Parsons, 1995). Es en el nexo entre estos dos marcos divergentes; es decir, la toma racional de decisiones o la lucha de intereses, que la negociación hábil puede ser vital. Las estrategias de negociación como la toma de perspectiva, la generación de ideas o concentrarse en los intereses, en contraposición con las posiciones, pueden ser efectivas para ayudar a los formuladores de políticas a encontrar soluciones de políticas más eficaces e integradoras.

Durante la *formulación de políticas*, las negociaciones integradoras² pueden cumplir una función similar a la del “análisis de las partes interesadas”, ayudando a:

- descubrir los patrones existentes de interacción a través de la observación empírica;
- mejorar las intervenciones mediante un apuntalamiento analítico a lo que de otra manera serían acciones intuitivas;
- brindar una herramienta para predecir y resolver conflictos (Hall, 2006).

Durante la formación de políticas, los negociadores eficaces identificarán y reunirán a las partes esenciales para un tema en cuestión, crearán un foro para compartir información, revelar los intereses y definir las opciones para las políticas. Una vez identificadas las opciones de políticas, la negociación vuelve a cobrar una función importante, ya que las partes interesadas y los formuladores de políticas seleccionan entre las opciones disponibles y debaten los méritos de las soluciones concurrentes. En esta etapa, la teoría de la negociación enseña que buscar una *fórmula* para ocuparse de las preocupaciones centrales

² Un tipo de negociación que generalmente implica un proceso diseñado para contribuir a integrar las necesidades y las metas de todas las partes involucradas a través de la resolución de problemas en forma creativa y colaboradora. Las negociaciones integradoras se describen en más detalle en la sección 4 de este trabajo.

para el problema puede ayudar a los formuladores de políticas a organizar las opciones de políticas en una base de selección coherente a partir de la cual poder negociar. Una fórmula ganadora es aquella que obliga a los formuladores de políticas y a las partes interesadas a tener en cuenta los componentes clave del problema y a centrar la atención en los principios, estándares o marcos sobre los que es probable que acuerden la mayoría de los principales participantes.

Debido a que la autoridad de *implementación* frecuentemente se dispersa en sistemas modernos de gobierno (pensemos en la función de los estados miembro con respecto a la autoridad regional de toma de decisiones, como la UE, o en la dependencia de una autoridad de gobierno central en brazos municipales de gobierno para la implementación de políticas internas), los formuladores de políticas que recurren a lecciones a partir de procesos de negociación integradora son más propensos a crear un producto que se perciba como legítimo, y en consecuencia, que sea implementado por las partes necesarias.

Algunas pruebas recientes indican que los elementos de negociación pueden ser incluso de ayuda para informar la etapa de *evaluación* del ciclo normativo. Por ejemplo, Campbell y Mark (2006) descubrieron que los factores que se sabe que facilitan la negociación integradora, entre los que se incluye conciencia de la responsabilidad de los grupos interesados y la estructura impuesta sobre el proceso de diálogo, pueden ser efectivos para facilitar un mejor diálogo entre las partes interesadas en torno a la evaluación de los programas y las políticas.

3. TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN: BASES Y ENFOQUES

Las teorías de la negociación pueden ser de naturaleza preceptiva, descriptiva o normativa. Asimismo, los teóricos y los profesionales de distintas disciplinas han desarrollado y utilizado distintos enfoques o niveles de análisis para mejorar su conocimiento sobre aspectos particulares de las negociaciones. Las teorías que resultan de ello son diversas y frecuentemente destacan características que reflejan preocupaciones destacadas desde la perspectiva de las disciplinas de las que provienen. Por lo tanto, no sorprende que las definiciones formales de negociación reflejen la variedad característica de los orígenes funcionales, conceptuales y disciplinarios de las teorías desarrolladas para explicarla.

El reconocido estadista y negociador Henry Kissinger definió la negociación como “el proceso de combinar posiciones conflictivas en una posición común, bajo una decisión de unanimidad” (Kissinger, 1969). Por otro lado, los teóricos describieron las negociaciones como eventos de arte diplomático, reflexiones mecánicas de poder relativo, interacciones ponderadas entre tipos de personalidad o procesos de toma de decisiones racionales. Aunque las definiciones formales de negociación varían, los teóricos aceptan ciertos principios básicos. En primer lugar, entre ellos existe el supuesto de que las partes que negocian lleguen a un acuerdo al menos en un punto fundamental; comparten la creencia de que sus objetivos respectivos se cumplirán mejor al entablar una negociación con la otra parte. Por lo tanto, de manera implícita, las partes que negocian han llegado a la conclusión, al menos por un momento, de que pueden satisfacer sus metas o inquietudes personales de manera más favorable al acordar una solución conjuntamente con la otra parte y no intentando satisfacer sus metas e inquietudes de manera unilateral. Es esta percepción mutua lo que lleva a la aparición de las negociaciones y revela la dependencia que existe (en el grado que sea) entre las partes negociadoras. Este interés común en un acuerdo compartido es el punto

de partida para el “interés común y la dependencia mutua que puede existir entre los participantes de un conflicto con el cual -escribe Schelling- tiene que ver la negociación” (Schelling, 1960)³.

3.1. Conceptos básicos de la negociación

Tácticas y estrategias

Antes de volver al análisis de los distintos enfoques de negociación que se ven en la literatura existente, es útil hablar sobre las tácticas y las estrategias, y de qué manera encajan en las distintas escuelas. Una *estrategia* es “un plan o método cuidadoso, especialmente para lograr un fin”. Mientras que el uso de *tácticas* se refiere a “la habilidad para usar los medios disponibles” para alcanzar ese fin⁴. Los enfoques de negociación estructurales, estratégicos y orientados a los procesos suelen compartir una interpretación *distributiva* de las negociaciones⁵. Estos enfoques incluyen la suposición de que las negociaciones son transacciones de *suma cero*. En otras palabras, los negociadores ven las negociaciones como competencias por una cantidad limitada o fija de algún beneficio que desean mutuamente en las que la ganancia de una persona constituye la pérdida de la otra persona. La totalidad de los beneficios disponibles suele representarse en forma metafórica como un pastel. Debido a que los negociadores luchan por una cantidad *fija* de algo bueno o de un beneficio, los negociadores esperan “ganar” una porción o una “tajada” del pastel a costa de que la otra persona pierda (una parte del pastel) (véase Figura 1a). Este enfoque se contrapone a los enfoques que buscan usar las negociaciones como forma de *hacer crecer el pastel*, o en otras palabras, de multiplicar las ganancias a fin de que las dos partes obtengan una mejor posición (Figura 1b).

Por ende, estos enfoques tienden a recurrir a estrategias que son de naturaleza *distributiva* o *depredadora*. Las *estrategias distributivas*, también conocidas como estrategias “de suma cero”, competitivas o “de ganancia y pérdida” se basan en esta visión competitiva de las negociaciones. Están diseñadas para asegurarse la mejor tajada posible del consabido pastel para una de las partes (también llamada “valor reclamado”), mientras que se deja a la otra parte con la porción más pequeña posible.

Figura 1a: Pastel fijo

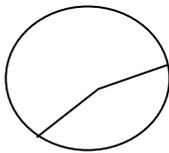
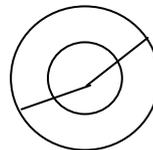


Figura 1b: Aumento del tamaño del pastel



³ Esto se refiere a las negociaciones en general. Sin embargo, debe observarse que en algunos casos, un participante poco sincero puede entablar una negociación no para llegar a un acuerdo sino para satisfacer algún otro motivo, como por ejemplo ganar tiempo (estancamiento), o quizás para lograr una ventaja política en virtud de ser visto como un participante en un proceso de negociación (independientemente de su compromiso real para ver el éxito en las negociaciones). Sin embargo, incluso en esos casos, los tratos pueden realizarse a veces como consecuencia de la dinámica que presenta la negociación.

⁴ *The Merriam-Webster Dictionary, 1994. Merriam-Webster, Incorporated.*

⁵ Estos enfoques se analizarán con más detalle en este documento más adelante.

Por lo tanto, las tácticas utilizadas en la negociación distributiva tienen el objeto de ayudar a aquellos que las utilizan para reclamar valor para ellos mismos, al tiempo que se defienden de los esfuerzos de un oponente por hacer lo mismo. Debido a que las estrategias competitivas producen resultados de ganancia y pérdida, muchos (en especial aquellos que siguen la escuela integradora) las consideran destructivas. En el Recuadro 2 que figura a continuación, se ofrecen ejemplos de las tácticas utilizadas en la negociación distributiva.

Recuadro 2. Tácticas características de la negociación distributiva:

Coacción: uso de la fuerza o amenaza de usar la fuerza para pelear por las concesiones de un oponente.

Apertura fuerte: comenzar con una posición que sea más alta de lo que usted calcula que puede lograr en términos realistas.

Tácticas del salame: prolongar una negociación a un ritmo muy lento, sólo dando una pequeña concesión a la otra parte cuando ya no puede evitarse, a fin de aplacar a la otra parte un tiempo más.
(Saner, 2000)

Punto de reserva, puntos mínimos aceptables y ZOPA

¿Qué hace posible llegar a una solución negociada? Para responder a esta pregunta, analicemos brevemente varios conceptos clave utilizados en los enfoques distributivos e integradores de la negociación. En una negociación, cada parte tiene un **punto de reserva**, que a veces se denomina “punto mínimo aceptable”. Es el punto que la persona no pasará y donde se interrumpen las negociaciones (Raiffa, 1982). También es un punto que generalmente no conocen las partes opuestas y un valor, que Raiffa y otros argumentan, debe mantenerse en secreto.

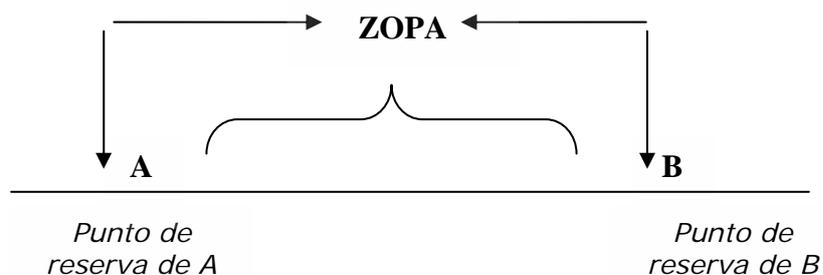
Los puntos de reserva de las partes negociadoras ayudan a encuadrar la probabilidad y el posible alcance de un acuerdo. Para entender de qué manera sucede esto, veamos lo siguiente:

Recuadro 3: Un acuerdo dulce: cuando los puntos de reserva se superponen

Imaginemos que un productor de azúcar local y su principal proveedor de remolacha azucarera están negociando un nuevo contrato por tres años. Aunque el fabricante puede esperar pagar menos, sabe que la compra aún tendrá valor a un precio de hasta 5 euros por tonelada. En este ejemplo, 5 euros por tonelada es el **punto de reserva** del fabricante. Ahora imaginemos que el proveedor sabe que (a pesar de que espera obtener un mejor precio a través de las negociaciones) podría vender su azúcar cruda al fabricante por un **mínimo** de 4 euros por tonelada. Esta cantidad es el punto de reserva del vendedor porque por menos de esa cantidad, el vendedor no llegará a un acuerdo.

En el caso presentado más arriba, existe una superposición entre el precio máximo de compra que el comprador está dispuesto a pagar y el precio mínimo de venta que el vendedor está dispuesto a aceptar; se dice que este par tiene una **Zona de Acuerdo** (Raiffa, 1982) o una **Zona de Posible Acuerdo** (ZOPA) (Fisher, Ury y Patton, 1991). ZOPA constituye el rango de superposición entre los puntos de reserva (en nuestro ejemplo, cualquier cifra entre 4 y 5 euros por tonelada de remolacha azucarera). Si los negociadores tienen éxito, llegarán a un acuerdo dentro de este rango y así ambos obtendrán un mejor resultado que si hubieran acordado otra cosa. Si, por el contrario, el precio máximo de compra y el precio mínimo de venta no se superpusieran, no existiría una zona de posible acuerdo. En estos casos, es más improbable poder llegar a un acuerdo y las partes pueden obtener mejores resultados en otro arreglo. En la figura 2, se muestra una representación gráfica de ZOPA.

Figura 2: Una representación gráfica de ZOPA



Cuando existe una zona de posible acuerdo, hay una posibilidad (pero no una certeza) de que las partes puedan llegar a un acuerdo aceptado mutuamente. Calcular dónde se encuentra la zona de posible acuerdo puede ser una tarea difícil debido a los posibles huecos en la información, las incertidumbres sobre los valores verdaderos y la necesidad de cálculos. Sin embargo, éste es un paso fundamental si el negociador debe tener una visión clara de la situación.

3.2. Enfoques de la negociación: visión general

Los teóricos tienen diferencias cuando se les pregunta de qué forma clasifican las principales escuelas de pensamiento en negociación. Por ejemplo, Daniel Druckman (1997) describe que las principales escuelas de pensamiento en la teoría de la negociación corresponden con los cuatro enfoques de negociación: negociación como resolución de un rompecabezas, negociación como un juego de regateo, negociación como gestión organizacional y negociación como política diplomática. Otra alternativa es la propuesta por Howard Raiffa (1982), que establece una tipología de “enfoques” creados en torno a las dimensiones de simetría-asimetría y fórmula-descripción.

La visión general de los enfoques de negociación o de las escuelas de pensamiento que se presenta aquí se basa en el resumen brindado por I. William Zartman, teórico, profesional e investigador en el tema de negociación. Comprende cinco niveles diferentes de análisis o enfoques centrales. Son los enfoques estructurales, estratégicos, procesales (que denominamos “intercambio de concesiones”, conductual e integrador⁶). El resto de esta sección resume los supuestos, conceptos y teorías fundamentales asociados con cada uno de los enfoques. Sin embargo, es importante reconocer que, en la práctica, la mayoría de los negociadores utilizan una combinación de enfoques y toman prestado elementos de todas las escuelas de pensamiento durante una negociación.

3.2.1. Enfoque estructural

Los enfoques estructurales para las negociaciones consideran que los resultados negociados son una función de las características o rasgos estructurales que definen cada negociación en particular. Dichas características pueden incluir rasgos tales como la cantidad de partes y cuestiones involucradas en la negociación y la composición (ya sea que cada lado es monolítico o comprende muchos grupos) o el poder relativo de las partes contrapuestas (Raiffa, 1982; Bacharach y Lawler, 1981). Los enfoques estructurales para la negociación encuentran “explicaciones de resultados en patrones de relaciones entre las partes o sus metas” (Zartman, 1976). Pueden ser determinantes en cuanto a que a menudo ven los resultados como *a priori* una vez que se comprenden los factores estructurales.

En los enfoques estructurales de la teoría de la negociación, los analistas tienden a definir las negociaciones como escenarios de conflicto entre oponentes que tienen metas incompatibles [véase *posiciones*]. Los analistas que adoptan un enfoque estructural para el estudio de las negociaciones hacen hincapié en los *medios* que las partes traen a una negociación. Uno de los aportes teóricos principales, que deriva del enfoque estructural, es la teoría de que el poder es el factor determinante central en las negociaciones (Bacharach y Lawler, 1981). En vista de esto, el *poder* relativo de cada parte afecta su capacidad para garantizar sus metas individuales a través de las negociaciones. Las teorías estructurales ofrecen distintas definiciones de poder. Por ejemplo, a veces *poder* se define como la capacidad de ganar, o también puede definirse como la posesión de “fuerza” o “recursos”.

La perspectiva de que el poder sirve como un rasgo estructural central de cada negociación tiene sus raíces intelectuales en tradiciones de teoría política y de estrategia militar, que incluyen los escritos de Tucídides, Maquiavelo y von Clausewitz. Una idea central de esta escuela es el concepto de que los fuertes prevalecerán o, en el idioma del realismo clásico, la

⁶ En el influyente trabajo *The 50% Solution* (1976), Zartman identificó originalmente siete “enfoques”. Estas categorías fueron posteriormente reducidas a cinco en Zartman (1988).

idea de que “los fuertes hacen lo que pueden y los débiles sufren lo que deben” (Tucídides, 1910). Sin embargo, aún en los conflictos que enfrentan a los más fuertes con los más débiles, la variedad de resultados es amplia. Para lidiar con este acertijo, los analistas que adoptan un enfoque estructural estudiaron en detalle las propiedades estructurales adicionales, como por ejemplo la simetría-asimetría, la existencia de *alternativas* [véase *alternativas*] o la función de las *tácticas* [véase *tácticas*], para tratar de comprender por qué en las negociaciones no siempre sale victoriosa la parte que en apariencia es más poderosa.

Sin embargo, los críticos argumentan que las explicaciones estructurales tienden a enfatizar la función del poder y, en especial, los aspectos “duros” del poder. Otros factores como la habilidad de negociar pueden jugar un papel clave en modelar los resultados negociados. Por ejemplo, Zartman y Alfredson (2006), en su análisis de las negociaciones entre el Frente Patriótico de Ruanda (FPR), el gobierno de Habyarimana y los líderes del partido de la oposición antes del genocidio de Ruanda en 1994, descubrieron que la habilidad para negociar era uno de los factores que habían contribuido al éxito del FPR para llegar a un acuerdo en Arusha que pesó mucho en su favor.

Otra limitación de los enfoques estructurales de la negociación es el énfasis en adoptar *posiciones* [véase sección 4 para obtener más información]. Esta limitación también se ejemplifica en el ejemplo de Ruanda. Durante el transcurso del proceso de Arusha, el FPR adhirió ciegamente a la posición de que un nuevo gobierno de coalición debía excluir al partido extremista Hutu, el Comité para la Defensa de la República (CDR), aunque hubo importantes indicios mientras se llevaban a cabo las negociaciones de que un acuerdo así sería insostenible. Aunque el FPR pudo convencer a las partes en la mesa de negociaciones de aceptar su posición como parte del acuerdo final, sin darse cuenta debilitó su propio interés por proteger las vidas de la población tutsi cuando el rechazo del CDR de aceptar la legitimidad del acuerdo negociado fue demostrado a través de una catastrófica muestra de violencia.

Por supuesto, las consecuencias de la negociación de posiciones pocas veces son tan extremas. Sin embargo, los negociadores deben estar conscientes de que un compromiso ciego a “ganar” todo lo que se puede en una negociación, independientemente de que las otras partes queden satisfechas, puede ser una estrategia a largo plazo muy pobre si eso significa que la otra parte perderá su voluntad o su capacidad para mantener su postura en el acuerdo negociado.

3.2.2. Enfoque estratégico

El diccionario de Random House define *estrategia* como “un plan, método o serie de maniobras para obtener una meta o resultados específicos”⁷. Los enfoques estratégicos para la negociación se originan en las matemáticas, la teoría de la decisión y la teoría de la elección racional y también se benefician con los aportes principales de la economía, la biología y el análisis de conflictos. Mientras que el enfoque estructural se concentra en la función de los medios (como el poder) en las negociaciones, el énfasis en los modelos estratégicos de negociación se encuentra en la función de los *finés* (metas) para determinar los resultados. Los modelos estratégicos también son modelos de elección racional. Se considera a los negociadores como personas racionales que toman decisiones con

⁷ *Dictionary.com Unabridged (v 1.1)*. Random House, Inc. 28 de diciembre de 2006. <Dictionary.com <http://dictionary.reference.com/browse/strategy>>

alternativas conocidas, que hacen elecciones basadas en el cálculo de cuáles opciones potenciarán al máximo sus fines o “ganancias”, frecuentemente descriptos como “beneficios”. Los actores eligen de un “conjunto de elecciones” de acciones posibles a fin de intentar y lograr los resultados deseados. Cada actor tiene una “estructura de incentivos” única que comprende un conjunto de costos asociados con las distintas acciones, combinado con un conjunto de probabilidades que reflejan los medios de vida de las diferentes acciones que conducen a los resultados deseados. Para ilustrar este enfoque, vea el ejemplo que se ofrece a continuación, en el Recuadro 4.

Recuadro 4: Las guerras del bacalao: cuando los débiles se imponen. El valor de los fines.

Gran Bretaña e Islandia tienen una larga historia de conflictos por los derechos pesqueros británicos en aguas islandesas. Estos conflictos, en conjunto, se conocen como las guerras del bacalao. La primera “guerra del bacalao” tuvo lugar en 1958, cuando Islandia extendió sus límites jurisdiccionales pesqueros, de 4 a 12 millas, lo que provocó la protesta de los británicos. En 1972, comenzó una segunda guerra del bacalao cuando Islandia extendió nuevamente los límites a 50 millas. A pesar del poder económico y militar abrumadoramente superior de Gran Bretaña, en ambos casos, las negociaciones por el derecho de Islandia de afirmar su soberanía sobre las aguas costeras concluyeron a favor de este país, lo que produjo significativas pérdidas económicas para la industria pesquera británica. Al analizar el caso de las guerras del bacalao, Habeeb (1988) señala que los actores débiles a veces pueden triunfar en negociaciones asimétricas porque tienen un mayor compromiso con el problema, cuando poseen un recurso que no se encuentra con facilidad en otro lugar, o cuando se considera que defienden principios muy importantes, tales como la soberanía o la defensa contra una injusticia cometida por un estado fuerte. La dependencia casi exclusiva de la población islandesa de la pesca como medio de vida significaba que el alcance del compromiso del gobierno islandés sobre el tema de los derechos pesqueros excedía el compromiso que sentía el pueblo británico.

Los modelos estratégicos tienden a tener una naturaleza normativa. Debido a que se fundan en la creencia de que hay una solución mejor para cada problema de negociación, buscan representar “lo que *deberían* hacer las súper personas muy inteligentes y racionales en situaciones de competencia e interacción [es decir, *negociación*]” (Raiffa, 1982). Como buscan “las mejores soluciones” desde todas las perspectivas de una negociación, este enfoque ha sido llamado *simétricamente preceptivo* (Raiffa, 1982). El enfoque estratégico es la base para teorías de la negociación, tales como la teoría del juego y la teoría del riesgo crítico, que se describen a continuación (Snyder y Diesing, 1977).

Recuadro 5: Ejemplos de teorías estratégicas

La teoría del juego utiliza modelos matemáticos formales para describir, recomendar o predecir las acciones que las partes llevan a cabo, a fin de potenciar al máximo sus propias ganancias cuando las consecuencias de cada acción que eligen dependen de las decisiones tomadas por otro actor. Tiene que ver con los "juegos de 'estrategia', en contraste con los juegos de habilidad o los juegos de azar, en los que el mejor curso de acción para cada participante depende de lo que espera que hagan los otros participantes" (Schelling, 1960). Con frecuencia, los juegos se representan como matrices o árboles (en la forma amplia de los juegos), en donde cada jugador debe elegir entre un número finito de posibles "movimientos", cada uno con beneficios conocidos.

Otra teoría estratégica es la Teoría del riesgo crítico de Ellsberg de negociación de crisis (Ellsberg, 1959). Al igual que la teoría del juego, la teoría del riesgo crítico utiliza números cardinales de utilidades para explicar el comportamiento de la toma de decisiones, pero introduce la idea de que las partes utilizan cálculos de probabilidades cuando hacen cálculos racionales de si deben darse por vencidos o no, o de si deben mantenerse firmes en una negociación de crisis. Estas probabilidades derivan del cálculo de cada jugador de su propio riesgo crítico o del riesgo máximo de una ruptura en las negociaciones que el jugador esté dispuesto a tolerar para mantenerse firme, combinado con el cálculo de cada jugador del nivel de la decisión inherente de su oponente para mantenerse firme.

Cooperativo o competitivo: el dilema de un negociador

Uno de los juegos más conocidos para tratar las negociaciones es el **juego del dilema del prisionero**.⁸ Este juego refleja la siguiente situación. Dos prisioneros están esperando el juicio por un delito que cometieron. Cada uno debe decidir entre dos cursos de acción: confesar o no. Si ninguno de los dos confiesa, en otras palabras, si cooperan con el otro; cada prisionero deberá cumplir un período de dos años en prisión. Por otro lado, si ambos prisioneros deciden "separarse" y presentar la evidencia contra el otro, ambos prisioneros afrontarán un período de cuatro años en prisión.

Si el juego finalizara aquí, sería probable la cooperación de los dos prisioneros, pero en la versión clásica del juego del dilema del prisionero hay otro conjunto de alternativas. Los prisioneros saben que si una parte coopera y la otra se abre del caso, la que se separa no cumplirá el período en prisión, lo que hará que la persona que rechazó testificar contra su compañero cumpla la sentencia completa de cinco años. Debido a que cada jugador busca potenciar al máximo sus propios resultados, y a que ninguno sabe lo que hará el otro, el juego del dilema del prisionero demuestra que el jugador racional elegirá abrirse del caso porque se da cuenta de que al elegir esto le irá mejor en el juego, independientemente de lo que haga el oponente. La Figura 3, que se muestra a continuación, ofrece una representación gráfica del juego.

⁸ En enero de 1950, Melvin Dresher y Merrill Flood llevaron a cabo en RAND Corporation el experimento que presentaba el juego que ahora se conoce como el **Dilema del prisionero**. Howard Raiffa realizó experimentos en forma independiente con este juego.

Figura 3: El dilema del prisionero

		A	
		Cooperar	Abrirse del caso
B	Cooperar	2 años/2 años	5 años/0 años
	Abrirse del caso	0 años/5 años	4 años/4 años

Los negociadores enfrentan un desafío similar al tomar decisiones, ya que también cuentan con información incompleta sobre las intenciones del otro negociador. En las situaciones de negociación, esta formulación sugiere que los acuerdos son poco probables porque cada parte tiene un incentivo para salirse del caso, a fin de maximizar sus propias ganancias. Sin embargo, dicho resultado está por debajo de lo óptimo porque los jugadores estarían mejor si ambos cooperaran. En la vida real, sí tiene lugar la cooperación. Para dar cuenta de esto, Robert Axelrod usó una versión repetida del juego del dilema del prisionero, con el objeto de demostrar que las personas que persiguen sus propios intereses pueden cooperar con la otra cuando se dan cuenta de que pueden encontrarse otra vez. Además, Axelrod utilizó simulaciones por computadora de un juego del dilema del prisionero repetido para mostrar que, incluso al encontrarse con un oponente que no coopera, un jugador puede optimizar sus ganancias mediante el uso de una estrategia de *ojo por ojo y diente por diente*, una estrategia que implica comenzar el juego cooperando y luego castigar al oponente (salirse del caso) cuando éste no coopera (Axelrod, 1984). Otra posibilidad es que cuando la segunda persona responde positivamente a una apertura de cooperación por parte de la primera persona que emplea la estrategia del ojo por ojo y diente por diente en un juego repetido, Axelrod demostró que la cooperación puede surgir luego como un resultado de equilibrio. Este caso se ilustra en el ejemplo que se ofrece a continuación (véase Recuadro 6).

Recuadro 6: Cooperación que surge de *ojo por ojo y diente por diente*: el caso de la guerra de trincheras

Uno de los ejemplos más conocidos de un Dilema del prisionero repetido, en el que los jugadores utilizan una estrategia de "ojo por ojo y diente por diente" para producir una cooperación duradera, proviene de Robert Axelrod en su representación de una guerra de trincheras entre las tropas británicas y alemanas a lo largo de la frontera occidental, durante la Primera Guerra Mundial. Durante el transcurso de la guerra, las tropas atacaron las posiciones que se encontraban en la franja de 500 millas que se extendía entre Francia y Bélgica. Una vez que las posiciones se atrincheraban, lo que significaba que ninguna de las partes podía ganar, sino que simplemente podían mantener sus posiciones, pequeñas bandas de soldados frecuentemente se daban cuenta de que el daño ocasionado en la otra parte simplemente provocaba represalias sin producir ganancias adicionales. A medida que las bandas aisladas de soldados se ubicaban enfrentadas en pequeños tramos de terreno durante largos periodos de

tiempo, con frecuencia la dinámica del juego cambiaba de un juego de dilema del prisionero de un movimiento – en el que desertar es la elección dominante – a una versión repetida del juego que favorece la cooperación.

El cambio se produjo de esta manera. A medida que las bandas de soldados aislados de la autoridad central se daban cuenta de que la victoria no era una opción en los tramos de terreno en los que ambos campamentos se habían atrincherado, muchos llegaron a la conclusión de que la cooperación podía ser la siguiente mejor solución. El patrón de conducta que surgió reflejaba un tipo muy diferente de estrategia de ojo por ojo y diente por diente que la versión de fuego y contrafuego. Comenzaba cuando un lado indicaba su intención de “vivir y dejar vivir”, para acordar no dispararse entre ellos. Axelrod observó un patrón por el cual el otro lado respondería de la misma manera, habiendo reconocido también que había una oportunidad de llegar a un punto de equilibrio en torno a una voluntad mutua de no pelear.⁹

(Axelrod, 1984)

Obsérvese que en las interacciones a largo plazo, el resultado de las negociaciones –la elección de las partes para cooperar o desertar– puede depender en gran medida de la confianza que se establece entre los dos lados.

3.2.3. Enfoque conductual

Los enfoques conductuales hacen hincapié en la función que juegan las personalidades o características individuales de los negociadores para determinar el curso y el resultado de los acuerdos negociados. Las teorías conductuales pueden explicar las negociaciones como interacciones entre los “tipos” de personalidad que a menudo toman la forma de dicotomías, como los comerciantes y guerreros o los “duros” y los “blandos”, en las que los negociadores se muestran como personas que batallan en forma despiadada por todo o que ceder diplomáticamente a las demandas de la otra parte para mantener la paz (Nicholson, 1964).

La tensión que surge entre estos dos enfoques forma una paradoja que se ha denominado “dilema de la resistencia” o el “dilema del negociador” (Zartman, 1978; Lax y Sebenius, 1986). El dilema establece que aunque es más probable que durante una negociación los negociadores “duros” obtengan la mayoría de lo que exigen en una solución negociada, esto se compensa con el hecho de que al adoptar esta postura, tienen menos probabilidades de cerrar un acuerdo.

El enfoque conductual deriva de las tradiciones psicológicas y experimentales, pero también de tratados diplomáticos de siglos. Estas tradiciones comparten la perspectiva de que las negociaciones, ya sea entre naciones, entre empleadores y sindicatos o entre vecinos, en

⁹ En el idioma de la teoría del juego, las tropas se dieron cuenta (para el disgusto del comando central) de que mientras la deserción unilateral (DU) era más valiosa que la cooperación unilateral, o la derrota (D), la condición de reciprocidad no permite que exista la posibilidad de deserción unilateral y de las opciones restantes; es preferible la cooperación mutua (CM) a la deserción mutua (DM). Por lo tanto: $DU > CM > DM > D$; y $CM > (CM+D/2)$.

última instancia tienen que ver con las personas involucradas. Mientras que la teoría del juego se basa en el supuesto de que los jugadores de un “juego” de negociación son entidades monótonas, uniformemente racionales, que maximizan los beneficios, el enfoque conductual destaca las tendencias, emociones y habilidades humanas. Pueden hacer hincapié en la función que desempeñan las “artes” de la persuasión, las actitudes, la confianza, la percepción (o la percepción equivocada), la motivación individual y la personalidad en los resultados negociados. Otros investigadores de la escuela conductual han enfatizado factores tales como las relaciones, la cultura, las normas, las habilidades, las actitudes, las expectativas y la confianza.

Los primeros aportes diplomáticos para la teoría de la negociación incluyen el del diplomático y escritor francés Francois de Callieres que argumentó que el buen negociador era aquel que poseía las cualidades de “una mente observadora, un espíritu de aplicación que rechaza distraerse con los placeres o entretenimientos frívolos, un juicio social que mide las cosas como son y que trata de llegar directamente a su meta por el camino más corto y natural”, pero que también poseía “presencia de espíritu”, “modos halagadores” y autocontrol (deCallieres, 1716).

Los aportes posteriores de la literatura psicosocial sobre la negociación incluían trabajos teóricos o experimentales sobre la influencia de las “orientaciones motivacionales” sobre la conducta de las personas durante las negociaciones. Por ejemplo, los investigadores como Deutsch (1958) y Messick y McClintock (1968) expresaron cuatro orientaciones distintivas o “tipos” de motivación personal formadas por una posición individual en dos dimensiones: grado de interés en las relaciones interpersonales y grado de interés en los resultados. Las tipologías resultantes de la orientación motivacional se representan como continuos: la *individualista*, la *altruista*, la *cooperativa* y la *competitiva*. Una persona que presenta una orientación *individualista* está motivada por una preocupación exclusiva por sus propios resultados. Alguien que es *altruista* muestra una orientación caracterizada por la preocupación exclusiva por el bienestar (resultados) de las otras partes. Una persona con un estilo motivacional *cooperativo* está orientada hacia una preocupación por el bienestar (resultados) de ambas partes. Mientras que la persona orientada hacia un estilo *competitivo* es aquella que está impulsada por el deseo de superar a su oponente.

Otro aporte importante que surge del enfoque conductual (y que también abordaron teóricos de otras escuelas) es el trabajo sobre el *encuadre*. Los marcos se refieren a la forma en que se describe o se percibe un problema. ¿El vaso está medio lleno o medio vacío? La forma en que se plantea una pregunta puede hacer que ciertos objetivos evaluativos sean significativos y, por consiguiente, que influyan en el resultado (Raiffa, 1982). Pueden influir en la respuesta emocional que tiene un individuo ante la exposición de los hechos de un problema. ¿Las negociaciones de la Ronda de Doha de la Organización Mundial del Comercio sobre garantizar el máximo de ganancias y el mínimo de pérdidas se relacionaban con el comercio internacional en los mercados agrícolas y manufactureros? En la negociación, Neale y Bazerman (1985) y Bazerman, *et al.*, (1985) descubrieron que influía la forma en que se enmarcaba o presentaba el conflicto, ya fuera la tarea se considerara como algo que potenciaba las ganancias o minimizaba las pérdidas. También influyó la probabilidad de llegar a un acuerdo negociado.

3.2.4. Enfoque de intercambio de concesiones (procesal)

Aunque las teorías sobre intercambio de concesiones comparten características con el enfoque estructural (poder) y el enfoque estratégico (resultados), describen un tipo de mecanismo diferente que se centra en el aprendizaje. De acuerdo con Zartman, este enfoque (que Zartman denomina enfoque procesal) ve a la negociación “como un proceso de aprendizaje en el que las partes reaccionan al comportamiento del otro con respecto a las concesiones” (Zartman, 1978). Desde la perspectiva, las negociaciones consisten en una serie de concesiones. Las concesiones marcan etapas en las negociaciones. Las partes las utilizan para señalar sus propias intenciones y para alentar el movimiento en la posición del oponente. Las partes “usan sus ofertas para responder a la contraoferta anterior y para influir en la próxima; las ofertas mismas se convierten en un ejercicio de poder” (Zartman, 1978).

El riesgo inherente en este enfoque es que los participantes involucrados en el intercambio de concesiones pueden perder la oportunidad de encontrar soluciones nuevas que sean mutuamente beneficiosas para su dilema compartido y, en cambio, pueden terminar en un proceso puramente regresivo que deja a ambas partes con menos ganancias que las que podrían haber tenido si hubieran buscado un enfoque más creativo [para obtener más información, consulte la sección de *Negociación integradora*].

3.2.5. Enfoque integrador

Los enfoques integradores, en contraste con los enfoques distributivos, encuadran a las negociaciones como interacciones con potencial para que todos ganen. Mientras que una visión de suma cero ve la meta de negociaciones como un esfuerzo por reclamar la porción que le corresponde a uno de “una cantidad fija de pastel”, las teorías y las estrategias integradoras buscan formas de crear valor o de “aumentar el tamaño del pastel”, [véase Figura 1b], para que haya más para compartir entre las partes como resultado de la negociación. Los enfoques integradores utilizan criterios objetivos, buscan crear condiciones de ganancia mutua y recalcan la importancia de intercambiar información entre las partes y de resolver los problemas en grupo (Lewicki *et al.*, 2003). Debido a que los enfoques integradores hacen hincapié en la resolución de problemas, la cooperación, la toma de decisiones conjuntas y las ganancias mutuas, las estrategias integradoras solicitan que los participantes trabajen conjuntamente para crear soluciones en las que todos ganen. Implican revelar *intereses*, generar *opciones* y buscar coincidencias entre las partes¹⁰. Los negociadores pueden buscar formas de crear valor y desarrollar principios compartidos como base para la toma de decisiones acerca de la forma en que deben reclamarse los resultados (y quién los reclama).

El enfoque integrador para la negociación tiene sus orígenes en las relaciones internacionales, la teoría política, la investigación en los conflictos laborales y la toma de decisiones sociales. En 1965, al estudiar las negociaciones laborales, Richard Walton y Robert McKersie publicaron un marco teórico para comprender el proceso de negociación, que también aplicaron a los intercambios en las relaciones internacionales y en los conflictos sobre derechos civiles. Describieron la negociación integradora como aquella en la que los negociadores emplean una conducta de resolución de problemas (Walton y McKersie, 1965).

¹⁰ Consúltense la sección 4 para ver un análisis de estos conceptos.

Otros aportes notables para la escuela integradora incluyen las teorías de negociación en “fases” que ven a los períodos de transición dentro de las negociaciones como etapas en un proceso de toma de decisiones conjuntas. Mientras que las teorías procesales estudian de qué manera el hacer concesiones hace avanzar una negociación, las teorías de fases de la escuela integradora analizan lo que se ve como subprocesos distintivos en forma cualitativa (fases) que establecen la textura, el impulso y el potencial de las negociaciones mismas. Pueden servir como una hoja de ruta operativa para los negociadores. Por ejemplo: Zartman y Berman (1982) sostienen que los negociadores pueden hacer preparaciones más eficaces para las negociaciones y pueden tener una mayor probabilidad de avanzar con éxito en las negociaciones si adaptan sus preparaciones pensando en que las negociaciones pasan por tres etapas: una fase de diagnóstico, una fase de fórmula y una fase de detalles.

De acuerdo con la teoría explicada arriba, la fase de diagnóstico describe la serie de eventos y conductas que tienen lugar antes de que comiencen realmente las negociaciones. En esta fase, las partes evalúan la cuestión, establecen si es apropiado llevar a cabo las negociaciones, tratan de indicar su buena disposición para negociar con la otra parte y evalúan la buena voluntad de la otra parte para participar y la sinceridad del compromiso para las posibles negociaciones. En la fase de fórmula, las partes buscan, a sabiendas o no, un marco o un conjunto de principios acordados mutuamente sobre los cuales basar un posible acuerdo.

La posibilidad de encontrar una fórmula exitosa aumenta si las partes comparten la información abiertamente, consideran la perspectiva del otro lado y luchan para construir los principios o valores comunes compartidos. Finalmente, en la fase de detalles, las partes pasan de los principios generales a trabajar en los detalles de un acuerdo. En la práctica, las tres fases no necesariamente siguen esta secuencia, y a menudo los negociadores avanzan y retroceden entre las fases a medida que los eventos de una fase obligan a volver a una fase anterior.

Sobre todo, los autores sostienen que la negociación es un *proceso*. Como tal, planificar y negociar el proceso es tan fundamental para el resultado de una negociación como la negociación de las cuestiones importantes en sí. Las partes deben tomarse el tiempo para analizar preguntas como éstas: ¿Quién negociará? ¿Qué cuestiones se analizarán? ¿De qué manera se analizarán? ¿Cuál debería ser el orden y el valor de las cuestiones? ¿De qué manera se decidirán los compromisos? Tomarse el tiempo para negociar el proceso antes de zambullirse en las discusiones es beneficioso para todas las partes involucradas. Es posible que lleve mucho tiempo, pero en el largo plazo “[negociar el proceso] no sólo ahorrará tiempo, sino que también permitirá llegar a acuerdos más acertados, más sólidos y más valiosos” (Wondwosen, 2006).

El tiempo se considera otro factor importante en las negociaciones. Zartman ha manifestado que es poco probable que las partes entablen conversaciones antes de que una situación esté “*lista para una solución*”, una condición que se produce cuando las partes se dan cuenta de que el status quo “es una situación en la que todos pierden y no una situación en la que unos pierden y otros ganan”. Sin embargo, los autores sostienen que la maduración, aunque es necesaria, no es una condición suficiente para lograr negociaciones exitosas. Para esto, también es necesaria la presencia de un *punto muerto mutuamente doloroso*, una condición de “dolor” intolerable o pérdida mutua (Zartman y Berman, 1982). Este tipo de punto muerto surge del sufrimiento que se produce cuando las partes no pueden solucionar un problema importante. En general, las partes entablan negociaciones para escapar de una

situación desagradable cuando creen que al hacerlo tienen mejores posibilidades de lograr un resultado favorable que si lo hicieran por cualquier otro medio.

La **negociación basada en principios** es otra teoría de la negociación en fases de la escuela integradora. En su libro *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Roger Fisher y William Ury presentaron los méritos de la resolución de problemas “en la que todos ganen” como un enfoque para las negociaciones (Fisher y Ury, 1981). Señalan que la negociación basada en principios va más allá de las elecciones estratégicas limitadas de la negociación distributiva. Definen a la negociación como un proceso de tres fases, cuya eficiencia depende de la manera en que los negociadores tratan los cuatro elementos esenciales: *intereses, personas, opciones y criterios*. En un trabajo posterior, estos cuatro pilares fueron reformulados en los "siete elementos" de la negociación, que comprenden *intereses, relaciones, opciones, legitimidad, alternativas, compromisos y comunicación*. En el modelo de negociaciones basadas en principios, los "elementos esenciales" (que se describen a continuación) sirven como componentes preceptivos para las negociaciones modeladas sobre la base de un enfoque integrador. Estos elementos se analizarán en detalle en la sección 4.

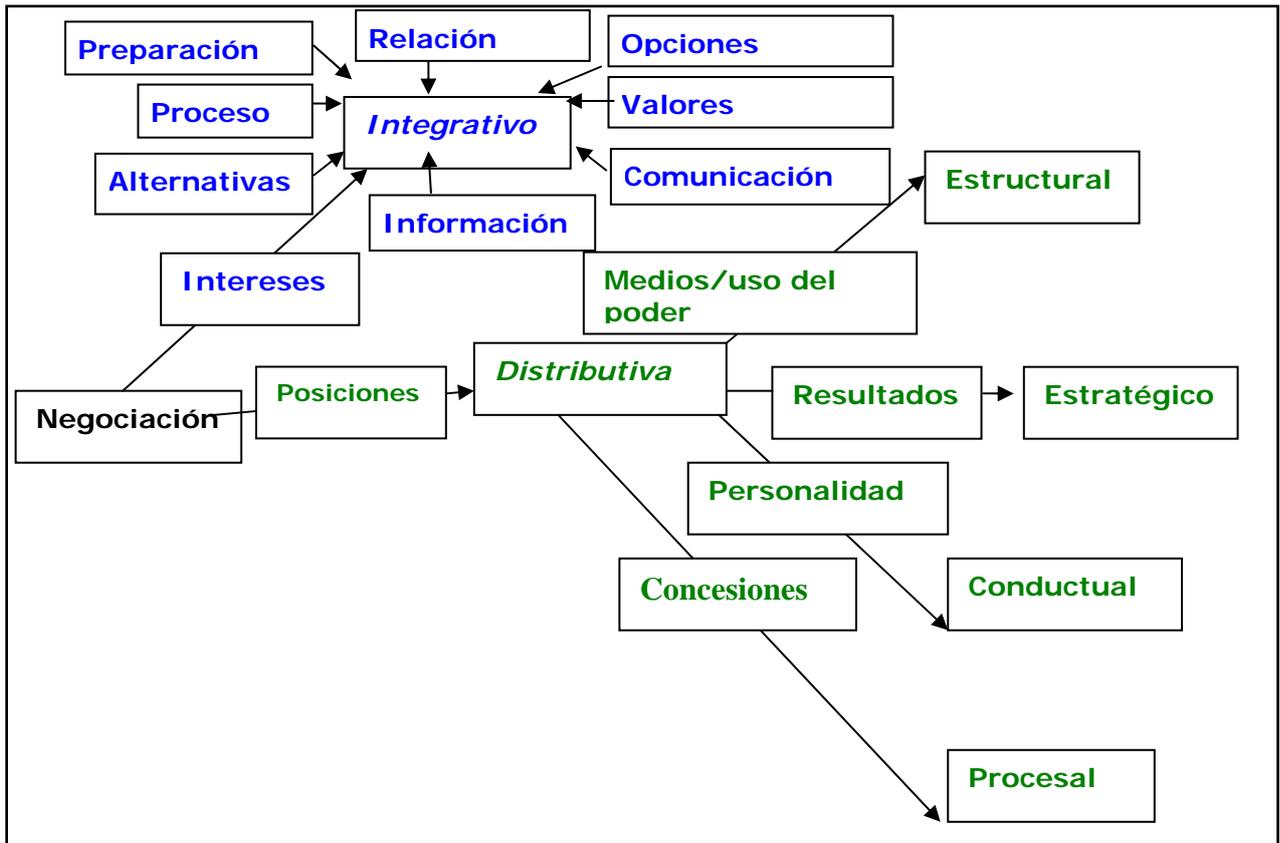
3.3. Resumen de los enfoques

Aunque las descripciones que se ofrecen en la sección 3 apuntan a resumir en líneas generales los análisis tradicionales clave de la teoría de la negociación, las categorías precisas de los marcos teóricos existentes difieren. Numerosos teóricos también han hablado sobre el valor de utilizar distintas perspectivas en forma complementaria y sobre la falta de prolijidad en el espacio que hay *entre* los distintos enfoques (excepto, tal vez, cuando se aplican en forma ideal). La tabla que se encuentra a continuación resume los puntos principales analizados hasta aquí. Se intenta sistematizar la información presentada, aunque los lectores deben tener en cuenta que es difícil presentar categorizaciones bien definidas y que, a menudo, existen importantes superposiciones entre los enfoques con respecto a los supuestos, así como también con respecto al uso de tácticas y estrategias.

Enfoque	Características básicas	Supuestos	Limitaciones
Estructural	Centrado en los medios, las posiciones y el poder	Ganancia y pérdida	<ul style="list-style-type: none"> • Las posiciones trabadas pueden causar la pérdida de oportunidades para llegar a un acuerdo con beneficios mutuos. • Demasiado énfasis en el poder.
Estratégico (por ej., teoría del juego)	Centrado en los fines, la racionalidad, las posiciones	Ganancia y pérdida, existencia de soluciones óptimas y racionalidad de los jugadores	<ul style="list-style-type: none"> • Excluye el uso del poder, no existen diferencias entre los jugadores (aparte de las diferencias de la calidad de las opciones abiertas para cada uno)
Conductual (por ej., tratados diplomáticos, tipos de personalidades)	Centrado en los rasgos de la personalidad	Ganancia y pérdida, función de las percepciones y de las expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en las posiciones
Intercambio de concesiones (Procesal)	Centrado en la conducta de hacer concesiones, posiciones	Ganancia y pérdida, movimientos como respuestas aprendidas (reactivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en las posiciones • Falta de predecibilidad
Integrador (por ej., teorías en fases, modelos de procesos, negociaciones basadas en principios)	Centrado en la resolución de problemas, la creación de valor, la comunicación, las soluciones en las que todos ganen.	Potencial para que todos ganen	<ul style="list-style-type: none"> • Las partes aún deben reconocer la existencia de encuentros con negociadores no integradores y estar preparadas para ello. • Lleva mucho tiempo

La Figura 4, que se muestra a continuación, ofrece una representación gráfica de la información anterior.

Figura 4: Resumen de los enfoques de negociación



En la práctica, los negociadores suelen recurrir a estrategias basadas en el conocimiento consciente o inconsciente que tengan del proceso de negociación. Sin embargo, las teorías de negociación nos ayudan a pensar en forma analítica acerca de los procesos de negociación. Los conocimientos que brindan nos pueden ayudar a determinar la forma en la que negociamos y, como consecuencia, nos ayudan a influir en los resultados que logramos. Por ejemplo, cuando se usan en forma deliberada, las lecciones teóricas y las técnicas que empleamos nos pueden ayudar a transformar la teoría de la negociación en una experiencia práctica.

En el resto de este trabajo, analizamos algunos pasos prácticos para los enfoques integradores, tal como fueron desarrollados por Fisher y Ury en su influyente trabajo sobre negociaciones basadas en principios de 1981.

4. PASOS PRÁCTICOS PARA LA NEGOCIACIÓN INTEGRADORA: LOS SIETE ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN BASADA EN PRINCIPIOS

Al incorporar y ampliar la literatura anterior sobre negociación integradora, Fisher y Ury resumieron su enfoque sobre negociación integradora con lo que denominaron los “siete elementos esenciales” de la negociación basada en principios: intereses, personas, alternativas, opciones, criterios/legitimidad, compromisos y comunicación (Fisher y Ury, 1981). Estos elementos se analizan a continuación.

4.4. Identificar intereses

De acuerdo con Fisher y Ury, el primer paso para las negociaciones basadas en principios es identificar los **intereses** incluidos en una cuestión en contraposición con ocuparse de las **posiciones** de las partes de la negociación. Esta distinción es un punto importante en la escuela integradora. Las **posiciones** representan las posturas y los objetivos establecidos de las partes de la negociación y son el centro de la negociación distributiva, mientras que los **intereses** son las razones subyacentes que explican las posiciones de las personas. Los enfoques integradores sostienen que para negociar eficazmente, los negociadores deben ir más allá de las posiciones y deben intentar satisfacer los verdaderos intereses subyacentes. Al hacer esto, los negociadores pueden abordar las cuestiones de preocupación mutua con mayor creatividad, comprensión y flexibilidad. Los intereses pueden ser más difíciles de identificar que las posiciones y puede ser que no se digan o que estén ocultos detrás de las exigencias o las posiciones de una de las partes. Muchas veces es posible que las partes no hayan definido cuidadosamente sus propios intereses subyacentes para un tema en particular. Para entender mejor las diferencias entre intereses y posiciones, veamos el ejemplo del **Recuadro 7**.

Recuadro 7: Diferencia entre intereses y posiciones

Dos hermanos se pelean por una naranja. Aunque cada uno de los hermanos sostiene la posición de que debería tener la naranja (una situación de suma cero), cuando el problema se presenta en cuanto a los intereses de los hermanos, puede parecer mucho menos irreconciliable. Por ejemplo, los hermanos de la historia recurren a sus razones subyacentes para querer la naranja. Un hermano quiere la pulpa de la naranja porque quiere hacer jugo. El otro necesita la cáscara para una torta. Cuando se encuadra de esta forma, en cuanto a los intereses y no a las posiciones establecidas, el problema parece convertirse en una solución de suma positiva o en una solución en la que todos ganan. Los hermanos descubren que cada uno puede tener lo que necesita de la naranja sin privar al otro de sus intereses.

Es posible que no siempre sea sencillo entender los intereses de la otra parte. Una parte puede tener un motivo para querer ocultar intencionalmente su interés subyacente sobre un tema en particular, o es posible que sus intereses sean difíciles de descifrar simplemente porque son varios. Cuando las partes involucradas no son personas, sino grupos de personas, las complejidades aumentan aún más. En estas situaciones, las partes pueden tener que adivinar no sólo los intereses de los grupos sino también los intereses de cada uno de los miembros.

4.5. Personas

Otro elemento de las estrategias integradoras son las **personas**. En *Getting to Yes*, Fisher y Ury sostienen que las partes de un conflicto a menudo se olvidan de que el otro lado está compuesto por personas que, al igual que ellos, están sujetas a las debilidades humanas como las emociones, que son el potencial para que se produzcan malos entendidos y supuestos erróneos. Otra regla para el negociador por principios es, en consecuencia, **diferenciar a las personas del problema**. Esto significa encontrar una forma para resolver un

problema sin distraerse son los elementos personales y llegar a un acuerdo en una forma que se preserve la relación.

Cuanto mejor sea la relación, mayor cooperación del contrario logrará cada una de las partes, más información podrán compartir de manera cómoda y mayores serán las posibilidades de llegar a una solución en la que todos ganen. Para ayudar a construir las relaciones, Fisher y Ury recomiendan tener en cuenta el uso de tácticas que puedan ayudar a los negociadores a conocer a la otra parte. Esto puede ser encontrar formas de reunirse de manera informal, llegar temprano para conversar o quedarse luego de que terminen las negociaciones formales [véase *emociones negativas*]. Los negociadores también deben conocer las importantes tácticas y consideraciones que ayudan a los negociadores a sentirse como si pudieran surgir de la negociación con respeto por sí mismos y con una buena opinión sobre los otros. Esto puede significar tomar medidas para asegurarse de que ninguna de las partes está forzada a desprestigiarse o a parecer personalmente comprometida por haberse acomodado a las exigencias de la otra parte. Guardar las apariencias puede ser la clave para las negociaciones que han llegado a un punto muerto o para las situaciones en las que las negociaciones no han comenzado. Puede ser ofrecer gestos que le den al oponente una forma de justificar un cambio en su propia posición, quizás ante un grupo interesado.

Por otro lado, los negociadores deben saber que protegerse contra el desprestigio no debería ser algo tan central en el proceso que opaque la importancia de las cuestiones tangibles que están en juego o que genere intensos conflictos que puedan demorar o evitar el avance hacia un acuerdo.

Honestidad y confianza. Los negociadores nunca deben subestimar la importancia de la honestidad y la confianza en las negociaciones. Es un punto fundamental. La percepción que los negociadores tienen de cada uno es un factor crucial que influye en la fluidez de las negociaciones. Ser respetuoso, diplomático y mantener la propia credibilidad es esencial para crear relaciones personales positivas y para evitar las emociones negativas que pueden tener como resultado una vuelta a las tácticas distributivas. A veces, es más fácil decirlo que hacerlo; la confianza en las relaciones se construye lentamente y se destruye con facilidad. Cumplir con los compromisos es una forma de que las partes creen la confianza y así esto funciona como otro elemento esencial de las negociaciones (Fisher y Ertel, 1995).

4.6. Alternativas

Con el objeto de establecer metas realistas, los negociadores deben comenzar por tener en cuenta ciertas preguntas fundamentales: ¿dónde estará cada lado si no se llega a un acuerdo? ¿Qué soluciones alternativas se encuentran disponibles para alcanzar las metas si no puede contar con la cooperación de la otra parte? Como se vio anteriormente, prestar atención a las alternativas es una característica importante de los enfoques distributivos, así como también de los enfoques integradores. Sin embargo, en contraposición con el énfasis que se pone en los conceptos como puntos de reserva y puntos mínimos aceptables en los enfoques posicionales para la negociación, los enfoques integradores tienden a tener una visión un poco más de matices de la función de las alternativas en la negociación. Fisher y Ury argumentan que es crucial para ambas partes conocer la *Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (BATNA)* antes y durante todas las etapas de una negociación. Fisher y Ury señalan que tener un punto mínimo aceptable resuelto puede tener un gran costo. Por su naturaleza, un punto mínimo aceptable puede ser inflexible y costoso. Puede evitar el

pensamiento creativo y trabar a las partes en posiciones que pueden evitarles llegar a una solución favorable.

Un BATNA ofrece a los negociadores una medida de flexibilidad que no está presente en un punto mínimo aceptable. Al contrario de lo que sucede con los puntos mínimos aceptables, el cambio de BATNA se produce cuando los negociadores perciben un cambio de alternativas. Cuando las negociaciones se ven en términos del BATNA, en contraposición con las posiciones o los puntos mínimos aceptables, la negociación puede continuar incluso cuando se rechacen las cifras porque los negociadores tienen más libertad para continuar explorando otras soluciones posibles. Además, debido a que la negociación se ve como un proceso de toma de decisiones conjuntas en el enfoque integrador, siempre existe la posibilidad de que cada lado reconsidere su posición en medio del proceso y que decida seguir un curso diferente al planificado originalmente. Los negociadores que no pueden evaluar (y reevaluar) sus alternativas para un acuerdo, tanto antes como durante el proceso, por consiguiente también corren el peligro de llegar a un acuerdo rápidamente sin haber considerado todas las alternativas suyas o de la otra parte, lo que hace que una de las partes termine con un acuerdo que debería haber rechazado.

Los BATNA pueden ser una fuente importante de poder o fortaleza en una negociación. Una parte más “poderosa” con un BATNA más débil deberá llegar a un acuerdo más que su rival. Por esta razón, Fisher y Ury sostienen que desarrollar un BATNA puede ser la mejor herramienta al enfrentar a negociadores poderosos. En las negociaciones de comercio agrícola, tener socios alternativos, por ejemplo, varios compradores potenciales para una reserva de trigo, que podrían estar dispuestos a incluir acuerdos laterales en el acuerdo de compra principal, fortalece el BATNA del vendedor con respecto a los otros compradores potenciales.

Los negociadores deben evaluar y desarrollar sus BATNA antes y durante una negociación. Para esto, las partes comienzan por confeccionar una lista de las alternativas disponibles si no se llega a un acuerdo. Los negociadores también deben tomarse el tiempo para entender y anticipar los BATNA de la otra parte, considerar las opciones disponibles de acuerdo con los dos conjuntos de BATNA, desarrollar un plan para implementarlos y seleccionar la mejor de estas alternativas desarrolladas.

Conocer su BATNA le brinda “una medida para los acuerdos que lo protegerá de aceptar un acuerdo que debe rechazar y de rechazar un acuerdo que debe aceptar” (Fisher y Ury, 1981, pág. 99). En resumen, es bueno tener en cuenta sus limitaciones antes de empezar, pero un buen negociador no dejará que sus limitaciones inhiban su imaginación y su capacidad para reconocer oportunidades provechosas.

4.7. Identificar las opciones

Una vez que las partes hayan comenzado a construir relaciones y a intercambiar información para lograr una comprensión más clara de los intereses en juego, las partes deben analizar la tarea de generar **opciones**. En las negociaciones, las opciones son soluciones posibles para un problema compartido por dos o más partes. En la negociación integradora, las opciones representan las vías posibles para satisfacer los intereses de *ambas* partes tanto como sea posible. Como muestra la historia de la naranja, cuando dos personas (o dos empresas o dos naciones) quedan trabadas en las soluciones o en los patrones habituales de pensamiento, se ciegan fácilmente a las posibilidades de que pueda surgir el

pensamiento creativo. Debido a que el proceso de identificar opciones, o posibles soluciones al problema, promueve el pensamiento creativo y amplía las capacidades de resolución de problemas, es tan fundamental para el proceso de negociación como identificar los intereses subyacentes. Generar opciones a través de técnicas como *brainstorming* –una técnica en la que se invita a todas las partes a hacer una lista con las ideas que les vengan a la mente sin criticarlas o desecharlas- ayuda a fomentar el pensamiento creativo sobre un problema y aumenta las oportunidades de que las partes involucradas formulen una solución en la que todos ganen.

4.8. Criterios/Legitimidad

Al negociar posiciones, los negociadores crean una situación en la que un lado debe conceder su demanda original para que las negociaciones tengan éxito. La negociación de posiciones es la negociación en la que los dos lados quedan atrapados en posiciones incompatibles. De acuerdo con Fisher y Ury, esto puede llevar a un conflicto de voluntades, amargura y puntos muertos. Sostienen que cuando las negociaciones se enfocan de esta manera, incluso cuando se logra llegar a un acuerdo, éste puede tener un costo alto. Por ejemplo, los negociadores de posiciones pueden llegar a una solución finalmente que parezca que “divide la diferencia” entre las dos posiciones, aunque una solución compuesta en forma más racional hubiera sido mejor para los intereses de ambas partes. Por último, los acuerdos que se logran de esta manera pueden tener poco fundamento para ser implementados si las partes posteriormente concluyen que el acuerdo exigía una solución sin legitimidad. Los autores sostienen que existe una forma mejor de abordar el proceso de negociación. Esto implica invocar *criterios objetivos* como parte del proceso de negociación.

Considere el siguiente ejemplo. En una disputa por el precio de un fertilizante que no daña el medioambiente que se produce en un país, un país interesado en importarlo se aferra a la posición de que no debería pagar más de 5 euros por libra de la sustancia. Mientras tanto, el país productor puede aferrarse con igual convicción a la posición de que debe exportar el producto a 10 euros por libra. ¿Cómo se solucionará esta diferencia de posiciones? Aunque es posible que la posición de cada parte sea clara, lo que no es claro es la base para sus respectivas exigencias de precios. Durante el transcurso de las negociaciones, los argumentos serán más coherentes y las soluciones, más aceptables, si no parecen arbitrarios.

¿Dónde pueden encontrarse estos criterios? Como mínimo, los criterios seleccionados deben ser independientes de la voluntad de cada una de las partes. Un método es apelar a las *normas justas* que sean relevantes para la cuestión analizada. Las normas justas son marcadores externos a las partes en un conflicto, para asignar algún valor o para servir como base a la solución de un problema. El problema no es siempre tan fácil de resolver porque pueden existir varias normas posiblemente aceptables entre las cuales elegir. En nuestro ejemplo anterior, ¿los precios deberían basarse en las tarifas de mercado para productos similares o en los costos internos de producción? Una parte puede sostener que una norma justa para determinar el precio de las mercaderías exportadas sería el precio en el mercado mundial. La otra parte podría argumentar que una norma justa es el precio interno del producto básico en su país de origen. ¿Qué otros criterios posibles podrían convertirse en la base de una norma justa aceptada mutuamente? Muchos. En negociaciones de este tipo, las partes a menudo analizan campos como el anterior, juicio científico, normas profesionales, ahorros, costos, valores morales, tratamiento equitativo, tradición o reciprocidad, como

criterios convincentes para la toma de decisiones. Por ejemplo, ¿el país importador puede convencer al productor de que reduzca los costos del fertilizante que no daña el medioambiente porque será utilizado para fabricar productos agrícolas que a su vez serán exportados nuevamente al país que ofrece el fertilizante para plantarlos?

Las partes tendrán una mayor posibilidad de influir en las negociaciones de manera favorable y aumentarán la posibilidad de que la negociación tenga como resultado una solución racional, que agregue valor, cuando se formen en torno a principios aceptados mutuamente. Asimismo, es más probable que los acuerdos negociados sean duraderos y aceptables para los grupos interesados de ambos lados cuando ofrecen soluciones que se consideran legítimas.

Una vía alternativa para abordar la tarea de crear una base legítima para el acuerdo es recurrir a lo que ambas partes acuerden como un *procedimiento* justo para decidir el asunto. Un ejemplo simple de este punto se ofrece en el Recuadro 8, que se encuentra a continuación.

Recuadro 8. ¡Comamos torta!

Dos niños se quejan de que cada uno quiere el último pedazo de torta. Su padre podría dividir la torta y decidir, arbitrariamente, qué niño obtiene cada pedazo, pero así corre el riesgo de que ninguno de los niños se conforme con la porción recibida. Otra forma de abordar un problema como éste sería recurrir a un *proceso justo*. El padre les dice a los niños que un niño cortará la torta y que el otro elegirá quién obtiene cada pedazo. Debido a que el proceso se considera legítimo, ninguno de los niños puede discutir fácilmente la legitimidad del resultado.

En las negociaciones, el proceso de toma de decisiones conjuntas es un proceso que aumenta la imparcialidad percibida de las negociaciones, mejora la satisfacción con los resultados, fomenta las relaciones positivas entre las partes, mejora la legitimidad con la que se ven los acuerdos y ayuda a crear una buena disposición para cumplir con los compromisos asumidos. Al encuadrar las negociaciones como un proceso de toma de decisiones basadas sobre criterios objetivos, los negociadores se liberan a sí mismos y a la otra parte de la necesidad de aferrarse a una posición tercamente para no aparecer (o sentirse) débil o falso. Ya sea que los negociadores elijan normas justas o procedimientos justos, el punto esencial, de acuerdo con la teoría de la negociación basada en principios, es crear conjuntamente una base sólida para la toma de decisiones lógica que agregue valor al proceso y garantice que las partes puedan ver la solución negociada como una solución legítima. Además, las negociaciones realizadas de esta forma serán más eficaces. En lugar de usar el tiempo para atacar las posiciones de otra persona, los negociadores pueden concentrar sus energías en el análisis y en la resolución de problemas y tendrán una oportunidad mayor de formular acuerdos que las partes considerarán legítimos a medida que pase el tiempo.

4.9. Compromisos

Una solución negociada sólo es duradera si todas las partes cumplen con los compromisos que asumen. Por supuesto, aquellos que no continúan con sus promesas sufren una pérdida de integridad, están expuestos al resentimiento de la otra parte y corren el riesgo de que su socio en las negociaciones (y posiblemente otros fuera del trato, también, si se menciona su reputación) rechazarán negociar con ellos en el futuro. Ninguna parte en una negociación debe crear intencionalmente compromisos que no tratará de cumplir. Fisher y Ertel (1995) manifiestan que durante el proceso de negociación, las partes deben pensar cuidadosamente acerca del tipo de compromisos que deben estar preparados para asumir. ¿Son capaces de cumplirlos? ¿Cuán amplios deben ser los compromisos? ¿Cuándo se esperará que cada parte haga buen uso de sus promesas? Una forma de trabajar en la confianza es crear una estructura de compromisos que pueda implementarse por etapas. Las partes pueden estar más dispuestas a hacer un trato con un oponente cuando hay una oportunidad de demostrar que cada lado está cumpliendo con sus compromisos durante el proceso. Una vez que se quiebra la confianza, ¿cómo pueden hacer las partes para recuperarla? Los gestos son una de las formas a través de la cual una parte que ha perdido integridad con otra parte debido a acciones de mala fe en el pasado puede comenzar a compensar los agravios anteriores. Por ejemplo, una parte que no pagó una obligación contractual puede necesitar ofrecer un pago por adelantado en un nuevo contrato para convencer al socio comercial maltratado que vale la pena seguir haciendo negocios en el futuro.

4.10. Comunicación

La negociación sólo es posible a través de la comunicación. Fisher y Ury sostienen que sentirse escuchado también es un interés clave para ambas partes en una negociación. La buena comunicación puede modificar actitudes, evitar o solucionar trabas y malos entendidos y ayudar a mejorar las relaciones. Además, la buena comunicación es esencial para transmitir convincentemente el mensaje y para comprender por completo el mensaje de la otra parte (Wondwosen, 2006). Asimismo, los enfoques integradores recalcan la importancia de compartir información como medio de revelar intereses y de ayudar a las partes a explorar problemas o amenazas comunes. Aún así, con frecuencia los negociadores ven obstaculizadas sus funciones por los errores o las ineficiencias comunicativas comunes. Por ejemplo, las partes pueden concentrarse sólo en sus propias respuestas y olvidarse de escuchar lo que el otro está diciendo. Al escuchar se obtiene importante información sobre el otro y se demuestra que uno está atento a las ideas de la otra persona y que respeta sus inquietudes.

Para mejorar las aptitudes comunicativas, Fisher y Ury recomiendan *escuchar en forma activa*. Esto significa escuchar “no para formular una respuesta, sino para comprender [a la otra parte] como se ve a sí misma” (Fisher y Ury, 1981). Hacer preguntas, reformular sin estar necesariamente de acuerdo y reconocer constantemente lo que se dijo o no se dijo son buenas formas de demostrar que se está escuchando en forma activa (Wondwosen, 2006).

Para garantizar la buena comunicación, CMG-Mercy Corps recomienda cumplir con cuatro reglas:

1. *Escuchar activamente las pistas verbales y no verbales.*
2. *No quedarse en la superficie, hacer preguntas para aprender.*
3. *Describir su "información".*
4. *Preguntar, no tratar de convencer.*

(Mercy Corps, 2006))

Los malos entendidos pueden ser de especial importancia cuando están involucrados diferentes idiomas o culturas. Fisher y Ury ofrecen el siguiente ejemplo de los tipos de problemas que puede surgir en encuentros multilingües:

"...En idioma persa, la palabra 'compromiso' aparentemente no tiene el significado positivo que tiene en inglés de 'solución intermedia con la que ambas partes pueden vivir', sino que sólo tiene un significado negativo como cuando decimos que nuestra integridad se ve comprometida'. Del mismo modo, la palabra 'mediador' en persa sugiere un 'entrometido', alguien que no fue invitado. A comienzos de los años ochenta, el Secretario General de la ONU Waldheim viajó a Irán para lograr la liberación de rehenes estadounidenses. Sus esfuerzos se vieron gravemente complicados cuando la radio y la televisión iraníes transmitieron en persa una observación que se dijo que había hecho el funcionario al llegar a Teherán: "He venido como *mediador* para lograr un *compromiso*". Luego de una hora de la transmisión, su auto fue apedreado por iraníes furiosos".
(Fisher y Ury, 1981, págs. 33-34).

Incluso cuando las habilidades para comunicarse sean buenas, pueden surgir problemas de comunicación. Las emociones negativas pueden nublar la capacidad de un negociador de comunicarse de manera efectiva. Además, la existencia de un público en una negociación, ya sea un grupo de interés, un superior o un mediador, pueden influir en el estilo y en la eficacia de la comunicación.

Muchos teóricos integradores han hecho hincapié en la función de encuadrarse en comunicaciones eficaces. Como herramienta de comunicación, los marcos pueden ayudar a la otra parte a comprender sus inquietudes y a identificarse con ellas. Asimismo, Fisher y Ury manifiestan que enmarcar un tema de forma adecuada puede fomentar una definición compartida de un problema y el proceso necesario para resolver el conflicto. Sostienen que al presentar las negociaciones como un problema mutuo que debe resolverse en forma conjunta, los negociadores ayudan a crear una sensación de tranquilidad, camaradería y apertura. Por consiguiente, en los enfoques integradores, el encuadre es tanto una aptitud comunicativa como una herramienta para mejorar los canales de comunicación.

Finalmente, los negociadores deben estar a tono con la necesidad de aprender de qué manera tratar con habilidad con las *emociones difíciles* que frecuentemente surgen en el curso de las negociaciones. Fisher y Ury explican que es importante permitir que la contraparte de uno en una negociación difícil exprese lo que siente. Permitir que el otro negociador exprese sus sentimientos es una táctica efectiva para mejorar la comunicación,

ya que ayuda a aclarar las emociones no deseadas y lleva las charlas nuevamente al tema específico en lugar de dejar que se interrumpan por malos sentimientos. Así, recomiendan darle a la otra parte la oportunidad de desahogarse cuando lo necesite. Si lo que la otra parte siente se manifiesta en la forma de ataques verbales o discursos largos y polémicos, aconsejan escuchar y ser pacientes. Los teóricos integradores a menudo hacen hincapié en la importancia de afrontar las emociones difíciles cuando surgen y hacerlas explícitas como una forma de recalcar la gravedad del problema, reconociendo su legitimidad y haciendo que las negociaciones sean más proactivas. Para aumentar el conocimiento y la comprensión de las emociones, Fisher y Ury (1981) también aconsejan que los negociadores examinen e identifiquen sus propias emociones. Los negociadores deben preguntarse a sí mismos cómo les *gustaría* sentirse y luego hacer las mismas preguntas desde la perspectiva de la otra parte.

5. CONCLUSIONES

Finalmente, la negociación es un proceso que puede abordarse de distintas maneras. Independientemente de la estrategia que elija, el éxito radica en lo bien que se prepare. La clave para negociar un resultado beneficioso es la capacidad de los negociadores de considerar todos los elementos de la situación cuidadosamente y de identificar y pensar en las opciones. Al mismo tiempo, los negociadores deben poder ver los hechos en perspectiva y ser lo más justos y honestos que las circunstancias permitan. Debido a que un tema o un interés común han llevado a las partes a la mesa de negociación, un negociador puede beneficiarse tratando de aprovechar ese tema en común. Al ver a la otra parte como un socio y no como un oponente y al trabajar juntos, los negociadores tienen la oportunidad de crear una solución que será beneficiosa para ambas partes.

6. NOTAS DEL LECTOR

6.1. Requerimientos temporales

Este módulo pertenece a un conjunto de módulos que forman parte del camino de capacitación de EASYPol [Programa de aprendizaje de políticas, Módulo 4: Formulación de políticas y estrategias, Sesión 5: Travesía del arroz – Juego de simulación.](#)

Los lectores pueden seguir otros documentos de EASYPol dentro del Módulo 4, el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

[Módulo 4: Formulación de políticas y estrategias](#)

- Sesión 1:** Interpretación de procesos normativos
- Sesión 2:** Dos casos prácticos: Interpretación de procesos normativos
- Sesión 3:** Factores clave en sinergia de ciudadanos
- Sesión 4:** Extrapolate
- Sesión 5:** Travesía del arroz – Juego de simulación
- Sesión 6:** Juego de negociación de préstamos ministeriales
- Sesión 7:** Tirándolos juntos

7. REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES

- Axelrod, R., 1984. *The Evolution of Cooperation*. Estados Unidos: Basic Books.
- Bacharach, S. y Lawler E., 1981. Power and Tactics in Bargaining. *Industrial & Labour Relations Review*, 34(2):219-233.
- Bazerman, M. H., Magliozzi, T. y Neale, M. A., 1985. Integrative Bargaining in a Competitive Market. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 35:294-313.
- Campbell, B. y Melvin M., 2006. Toward More Effective Stakeholder Dialogue: Applying Theories of Negotiation to Policy and Programme Evaluation". *Journal of Applied Social Psychology*, 36: 2834-2863.
- Druckman, D., 1997. Negotiating in the International Context, in *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, I. Zartman, W. y Rasmussen, J. L. (eds.), Washington DC: United States Institute of Peace Press, pp. 81-124.
- Davis, G., Wanna, J., Warhurst, J. y Weller, P., 1993. *Public Policy in Australia*, Allen & Unwin, Sidney, Australia.
- Ellsberg, D., 1959. *The Theory and Practice of Blackmail*. Conferencia no publicada, llevada a cabo en Lowell Institute, Boston. Marzo de 1959
- de Callieres, F., 1716. *On the Manner of Negotiating with Princes*.
- Deutsch, M., 1958. Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2: 265-279.
- Faure, O. y Rubin, J. Z., 1993. *Culture and Negotiation: The Resolution of Water Disputes*. Newbury Park: SAGE Publications, Inc.
- Fisher, R. y Ertel, D., 1995. *Getting Ready to Negotiate, A Companion Workbook to Fisher, Ury and Patton's Classic Getting to YES*.
- Fisher, R. y Ury, W., 1981. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books, Nueva York:, Estados Unidos.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B., 1991. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 2º edición revisada. Penguin Books, Nueva York, Estados Unidos.
- Habeeb, W. M., 1988. *Power and Tactics in International Negotiation: How Weak Nations Bargain with Strong Nations*. Johns Hopkins University Press, Baltimore, Estados Unidos.
- Kissinger, H.A., 1969. *Nuclear Weapons and Foreign Policy*. W.W. Norton, Nueva York, Estados Unidos.

- Lax, D.A. y Sebenius, J.K., 1986. *The Manager as Negotiator*. Free Press, Nueva York, Estados Unidos.
- Lewicki, R.J., Barry, B., Saunders, D.M. y John, M.W., 2003. *Negotiation*, 4^o edición, McGraw-Hill/Irwin.
- Lindblom, C. E., 1958. The Science of Muddling Through, *Public Administration Review*, 19: 78-88.
- Mercy Corps, 2006. Taller de aptitudes de negociación de Mercy Corps: sobre las ideas de Roger Fisher y sus colegas. Mercy Corps Civil Society y Conflict Management Group. FAO, Roma, Italia. Junio de 2006.
- Messick, D. M. y McClintock C. G., 1968. Motivational Bases of Choice in Experimental Games, *Journal of Experimental Social Psychology*. 4:1-25.
- Neale, M. A. y Bazerman, M. H., 1985. The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behaviors and Outcomes, *Academy of Management Journal*, 28:34-49
- Nicholson, H., 1964. *Diplomacy*. Oxford University Press, Nueva York, Estados Unidos.
- Parsons, W., 1995. *Public Policy*, Edward Elgar Publishing Limited, Estados Unidos.
- Raiffa, H., 1982. *The Art and Science of Negotiations*. Belknap Press de Harvard University Press Cambridge, Mass., Estados Unidos.
- Ramirez, R., 1999. Stakeholder Analysis and Conflict Management. En Buckles, D. (ed.) *Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource Management*. Canadá, International Development Research Centre y World Bank. Ottawa, Ontario, Canadá.
- Saner, R., 2000. *The Expert Negotiator*. Klumer Law International, La Haya, Países Bajos.
- Schelling, T. C., 1960. *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, MA, Estados Unidos.
- Snyder, G.H. y Diesing, P., 1977. *Conflict Among Nations Bargaining: Decision Making and System Structure in International Crises*, Princeton University Press, Princeton, Estados Unidos.
- Tucídides, 1910. *The Peloponnesian War*. London, J. M. Dent; E. P. Dutton. Nueva York, Estados Unidos.
- Walton, R.E. y McKersie, R.B., 1965. *A Behavioral Theory of Labour Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. McGraw-Hill, Nueva York, USA.

Wondwosen, M., 2006. *Negotiation: A Concept Note*, mimeo, Agosto de 2006, FAO, Roma, Italia.

Zartman, W. I., 1988. *Negotiation Journal*. Vol. 4, Número 1 (Enero, 1988).

Zartman, W. I., 1978. *The Negotiation Process: Theories and Applications*. Sage Publications, Beverly Hills, California, Estados Unidos.

Zartman, W. I., 1976. *The 50% Solution: How to Bargain Successfully with Hijackers, Strikers, Bosses, Oil Magnates, Arabs, Russians, and Other Worthy Opponents in this Modern World*, Anchor Press. Garden City, N.Y., Estados Unidos.

Zartman, W. I. y Alfredson, T., 2005. *Negotiating with Terrorists and the Tactical Question*. Proceedings of the Second Biennial on Negotiation, París 17-18 Nov. 2005

Zartman, W. I. y Berman, M. R., 1982. *The Practical Negotiator*, Yale University Press. New Haven, CT, Estados Unidos.

Lecturas sugeridas sobre los elementos prácticos de la negociación:

Buckles, D., 1999. *Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource Management*. IDRC/World Bank. También disponible en http://www.idrc.ca/en/ev-9398-201-1-DO_TOPIC.html

(Ofrece una guía básica para trabajar con las negociaciones colaborativas y conflictivas, recurriendo a distintas escuelas teóricas).

Fisher, R. y Ury, W., 1981. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books. Nueva York, Estados Unidos.

(Ofrece las bases para el enfoque de negociaciones basadas en principios).

Fisher, R. y Ertel, D., 1995. *Getting Ready to Negotiate, A Companion Workbook to Fisher, Ury and Patton's Classic Getting to YES*.

(Una herramienta para ayudar a cada persona a diseñar la estrategia de negociación que le sea más útil en determinada situación).

Paulson, D.D. y Chamberlin, K.M., 1998. *Guidelines and issues to consider in planning a collaborative process*. Instituto para el Medioambiente y los Recursos Naturales, Estados Unidos

(Directrices basadas en 29 casos prácticos).

Zartman, W. I., 1978. *The Negotiation Process: Theories and Applications*. Sage Publications Beverly Hills, California, Estados Unidos.

Referencias relacionadas con aquellos que participan en las negociaciones internacionales:

Chomitz, K., 2007. *At loggerheads? Agricultural Expansion, Poverty Reduction and Environment in Tropical Forests*. Banco Mundial, Washington DC, Estados Unidos.

Hall, R., 2006. Trade Liberalization, Natural Resources and Poverty, *Development*, 49: 49-55.

Pielke, R., Prins, G., Rayner, S. y Sarewitz, D., 2007. Lifting the Taboo on Adaptation”, *Nature*, 445: 597-598.

Lecturas adicionales sugeridas:

Berton, P., Kimura, H. y I. Zartman, W.I., 1999. *International Negotiation: Actors, Structure/Process, Values*. St. Martin's Press. Nueva York, Estados Unidos.

Everett, S., 2003. The Policy Cycle: Democratic Process or Rational Paradigm Revisited? *Australian Journal of Public Administration*. 62(2): 65-70.

Kremenyuk, V., Sjostedt, G. y Zartman. W.I., 2000. International Economic Negotiation: Research Tasks and Approaches. *International Economic Negotiation: Models Versus Reality*. Kremenyuk, V. y Sjostedt, G. (eds.) Cheltenham, U.K. y Northampton, Mass. Elgar junto con International Institute for Applied Systems Analysis; distribuido por American International Distribution Corporation, Williston, Vt, 5-28.

Landau, A. y Pfetsch, F.R., 2000. Symmetry and Asymmetry in International Negotiations. *International Negotiations*, 5: 21-42.

Lindblom, C. E. y Woodhouse, E. J., 1993. *The Policy Making Process*, 3º edición.

Odell, J.S., 2006. *Writing Negotiating Trade: Developing Countries in the WTO and NAFTA*. Cambridge University Press, Nueva York, Estados Unidos.

Raiffa, H., 2002. *Negotiation Analysis*. The Belknap Press de Harvard University Press. Cambridge y London, Reino Unido.

Sebenius, J. K., 1992. Negotiation Analysis: A Characterization and Review, *Management Science*, 38: 18-38.

Shapiro, D.L., 2006. Teaching Students How to Use Emotions as They Negotiate, *Negotiation Journal*, enero de 2006:105-109.

Zartman, I. W., 1974. The Political Analysis of Negotiation: How Who Gets What and When. *World Politics*, 26: 385-99.

METADATOS DEL MÓDULO**1. Módulo EASYPol** 179**2. Título en el idioma original**

Inglés	FAO Policy Learning Programme
Francés	Programme de formation aux politiques de la FAO
Español	Programa de aprendizaje sobre políticas de la FAO
Otro idioma	

3. Subtítulo en el idioma original

Inglés	Negotiation Theory and Practice: A Review of Literature
Francés	Théorie et pratique de la négociation : Approche de la littérature
Español	Teoría y práctica de la negociación : Una revisión de la literatura
Otro idioma	

4. Resumen**5. Fecha**

Enero 2008

6. Autor(es)

Tanya Alfredson, John Hopkins University, Baltimore, Maryland, Estados Unidos
y
Azeta Cungu, Servicio de Apoyo para Políticas Agrarias, División de Asistencia a las Políticas
y Movilización de Recursos, FAO, Roma, Italia

7. Tipo de Módulo

- Descripción temática
- Materiales conceptuales y técnicos
- Herramientas analíticas
- Material empleado
- Recursos complementarios

8. Tópicos tratados por el módulo

- La agricultura en el contexto macroeconómico
- Políticas agrícolas y sub-sectoriales
- Agroindustria y políticas de cadenas alimentarias
- Medioambiente y durabilidad
- Desarrollo institucional
- Planificación y políticas de inversión
- Pobreza y seguridad alimentaria
- Integración regional y comercio internacional
- Desarrollo rural

9. Subtópicos tratados por el módulo**10. Entrenamiento secuencial**[Programa de aprendizaje sobre políticas de la FAO](#)**11. Palabras clave**

negociación y formulación de políticas, literatura sobre negociación,

 enfoques de la negociación, estrategias, tácticas