

The background features a white space with three large, overlapping blue circles of varying sizes. Each circle is composed of concentric layers of different shades of blue, creating a 3D effect. Two thin, light blue lines intersect at the top left and extend diagonally across the page, framing the circles.

LA NEGOCIACIÓN COMO HERRAMIENTA DE INCIDENCIA POLÍTICA

Agustín Carrizosa

Índice

LA NEGOCIACIÓN COMO HERRAMIENTA DE INCIDENCIA POLITICA

Dr. Agustín Carrizosa

PÁGINA

Introducción	2
Componentes de la Negociación de Conflictos	4
1. La Negociación	4
2. Características del Proceso de Negociación	4
2.1. La Información está asimétricamente distribuida	5
2.2. Los Actores en la Negociación son complejos	5
2.3. Los Aspectos a negociar son complejos	5
2.4. Incertidumbre Estructural	5
3. El Proceso de la Negociación	6
4. Estrategias de Negociación	10
5. Productos de las Negociaciones	11

LA NEGOCIACIÓN COMO HERRAMIENTA DE INCIDENCIA POLÍTICA

Dr. Agustín Carrizosa

Introducción

Para lograr una participación de la ciudadanía en la reforma del país, es necesario desarrollar habilidades de incidencia política para influir sobre el proceso de toma de decisiones políticas y entender el rol de la "política pública", como instrumento rector de las acciones requeridas para satisfacer las necesidades identificadas e implementar cambios deseados.

La Política es una actividad, individual o colectiva, de los ciudadanos cuando éstos, intervienen en los asuntos públicos con su opinión, su voto o de cualquier otra forma. Es el juego (interacción) entre los actores político, los cuales tienen distintas posiciones y grados de poder. El actor político, es una persona o grupo de personas, en nuestro caso hablamos de organizaciones de la sociedad civil, con poder o influencia sobre el proceso y resultado de la decisión política. El grado de poder del actor está determinada por su capacidad de influencia sobre el proceso de decisión política.

A través de este juego político se consideran los problemas prioritarios para el público, se determinan las posibles soluciones, se definen cuales propuestas serán factibles de adoptar y de que forma; también a través de la interacción política se condiciona la agenda que afectará la definición e implementación los cambios, a través del juego político se busca consenso y viabilidad de los cambios propuestos y consecuentemente se influirá el resultado final de un proyecto de política pública.

Se define entonces, como "Política Pública", a los delineamientos o directrices, que rigen la actuación de las personas o entidades en los asuntos públicos. Por ejemplo, es el Ministerio de Salud el organismo rector que determina e implementa la política pública del Gobierno en materia de salud, el Ministerio de Educación en educación, y así sucesivamente. Mientras que el "Proceso Político", son las etapas sucesivas de definiciones y decisiones políticas necesarias para alcanzar la legitimidad y viabilidad de las políticas públicas.

Este proceso de construir políticas públicas, demanda una actitud abierta de interacción, con la factibilidad de construir un espacio de negociación y concertación entre los actores que representan los diversos intereses, como por ejemplo entre el sector público y la ciudadanía. Además, quienes lleven a cabo la reforma, deben ser capaces de evaluar la factibilidad política de un plan, manejar los procesos de diseño de las políticas y crear estrategias que mejoren las perspectivas de su implantación.

En este proceso de concertación y regateo para mejorar las condiciones de vida de la población, se acentúan los conflictos intra e intersectoriales, debido a que las necesidades y expectativas de los distintos individuos y los grupos sociales varían de acuerdo a los valores y principios que los rijan y con los que definen el perfil de desarrollo o cambios que desean. En estas condiciones, delimitar e implementar los cambios necesarios se convierte en un proceso complejo de identificación, negociación y coordinación entre el conjunto de actores sociales y políticos en juego.

La definición de los problemas prioritarios y su adopción como compromiso político plantea una doble consideración, 1) a de los que deciden y la de los que poseen los recursos comprometidos en la solución de estos problemas, por un lado y 2) la que existe entre los que deciden y los usuarios de los servicios o los cambios en juego. Cada una de estas relaciones son generadoras de conflictos o desacuerdo que requieren de una estrategia de negociación o incidencia política.

El conflicto es un fenómeno común y universalmente difundido en las relaciones humanas, aparece, cuando alguien o algo obstaculiza nuestro deseo de obtener o lograr un propósito, es decir, cuando existen intereses que son contrapuestos al nuestro, por ejemplo, cuando queremos un recurso que es escaso y que otros lo poseen o también lo desean. En síntesis, el conflicto es una fuerza disfuncional atribuida a una conjunto de circunstancias o causas que son negativas para nuestros intereses, y que desaparece solo ante circunstancias que nos son más favorables.

La desavenencia por ejemplo, constituye un tipo de conflicto interpersonal, que fue explicitado, que se comunicó, que se manifestó, mientras que un conflicto que no se haya manifestado, es un conflicto encubierto, y no llega a ser una desavenencia.

Entre los factores que limitan las acciones de coordinación y cooperación se observa el inadecuado manejo de los conflictos entre los diferentes actores, que participan del proceso de desarrollo social. Además esta situación se torna aún más compleja, cuando es necesario coordinar acciones con otros actores que no son del mismo ámbito, sino que incluyen otros sectores, con los que es necesario coordinar para el desarrollo de acciones relativas, sectores con los cuales existe una estrecha interdependencia en las acciones y por ello deben interactuar complementariamente, orientadas hacia una misma dirección.

Por estos motivos cuando trabajamos para generar cambios o queremos reformar situaciones adversas, para lograr el bien común, entramos en un proceso que es inherentemente político, en donde frecuentemente enfrentamos situaciones en las cuales los actores interesados claves no concuerdan en cuanto a prioridades, medidas o resultados deseados.

Normalmente, estas diferencias están relacionadas a situaciones reales, que tienen un efecto directo e inmediato en las vidas de las personas, y por eso, generan conflictos, surgen tensiones, y normalmente se exaltan las emociones. Por eso la negociación, y la negociación política en particular (en un ámbito democrático) es un proceso de comunicación destinado a anticipar, frenar y resolver las dificultades o discrepancias, de modo que las partes con algunos intereses comunes y algunos opuestos puedan llegar a soluciones mutuamente aceptables. La negociación de conflictos se refiere a una comunicación voluntaria y bidireccional, en que las partes involucradas controlan el proceso y el resultado.

Componentes de la Negociación de Conflictos:

- las partes involucradas
- los intereses involucrados
- la relación entre las partes
- sus interacciones durante el proceso de negociación
- los resultados alcanzados

1. La Negociación

Es un proceso de interacción comunicacional, entre seres humanos, mediante el cual dos o más personas (partes), que tienen intereses tanto comunes como opuestos intercambian información, durante un periodo de tiempo, modificando su relacionamiento futuro mediante un acuerdo, con miras a logra la satisfacción total o parcial de sus intereses respectivos.

En primer lugar hagamos la diferencia entre lo que es "Negociación" y "Regateo". este segundo significa, como en el caso de la negociación, el traspaso o venta de bienes o servicios, sin que se pretenda establecer posteriormente ningún tipo de relación duradera entre las partes como en el caso de la negociación. El regateo termina con el intercambio de bienes o servicios, mientras que para la negociación es esencial asegurar una buena relación posterior. Con el regateo, se busca un beneficio inmediato, y sin considerar ninguna relación posterior con la contraparte, mientras que en el caso de la negociación se busca un beneficio más duradero que el intercambio coyuntural, el cual, es el vinculo de comunicación y posible colaboración futura entre las partes.

En el mundo se negocia todos los días; la negociación es un medio para lograr algo que queremos. Cuando se intercambian ideas entre personas, con la intención de cambiar la forma de relacionarse entre sí o cuando se busca un acuerdo, se está negociando. La negociación, es por lo tanto, una habilidad del comportamiento humano, que se basa en la comunicación entre individuos, con el fin de resolver disputas, explorar propuestas o alcanzar acuerdos que permitan una relación de beneficio mutuo. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo, cuando se comparte algún

interés con otra persona o cuando se tienen intereses opuestos.

En la actualidad, el ciudadano quiere participar cada vez más en las decisiones sobre problemas que los afectan, y esta menos dispuesto a aceptar pasivamente decisiones dictadas por otros. La negociación es una herramienta de participación. A través de la negociación se logra participar en el proceso de decisiones públicas, en el proceso político. En el gobierno, en la empresa, en la comunidad, o inclusive en la familia, la mayoría de las decisiones se toman mediante la negociación. Siempre que existan deferencias o posible conflictos, se utiliza la negociación para manejarlas.

Sin embargo es importante comprender que la negociación no es una ciencia exacta, sino un medio para resolver problemas a partir de elementos en juego tales como, una relación de fuerza y unos argumentos. Estos elementos en juego no siempre generan la misma respuesta, los resultados no son previsibles, con precisión, en una negociación, por ejemplo: las necesidades, el poder, u otros componentes, no son cuantificables, y están ligadas a la subjetividad.

Siempre que exista la necesidad de satisfacer una demanda, se genera aunque sea potencialmente, la ocasión para iniciar un proceso de negociación, y una negociación exitosa es siempre una buena oportunidad para resolver un conflicto, y fortalecer una relación interpersonal.

2. Características del Proceso de Negociación

El El éxito de la negociación depende ante todo que el asunto en juego sea negociable, que los negociadores estén de acuerdos en el intercambio de valores, que exista un mínimo de confianza entre ellos y que exista la predisposición a colaborar para alcanzar un acuerdo.

La forma en que se negocia depende de las características culturales de los negociadores. Podemos observar así que la forma de negociación de un japonés, de un alemán o un latino es diferente. Una particularidad que hemos podido observar en la forma en que los paraguayos negocian, tiene que ver con la forma en que se entiende la colaboración, producto de una sociedad cuya cosmovisión se sustenta en la familia, o en el modelo familiar. En este modelo la colaboración tiene un sentido casi

obligatorio sustentado sobre el parentesco y no como resultado de una relación entre personas diferentes y autónomas. Esta cultura del parentesco se traduce en reglas de negociaciones imprecisas y compromisos débiles, con lo cual no se logra generar confianza o afirmar la relación entre las partes; cuando se espera como resultado de una relación establecer una relación durable y formal que permita lograr metas u objetivos comunes.

Por ésta características, producto de nuestra historia y cultura, es difícil muchas veces, lograr una relación de colaboración, que oriente el proceso hacia el entendimiento de que en toda negociación se busca alcanzar un acuerdo de beneficio mutuo entre las partes, y no una situación irreconciliable de un perdedor absoluto, un ganador absoluto. La negociación se debe realizar sobre la base de que ambos negociadores deben salir de la mesa de negociación con la sensación de haber ganado algo en la interacción. Una negociación en la cual una de las partes siente que perdió el solo y que el otro negociador gana, el solo, es una negociación cuyos resultados no pueden perdurar, ya que se destruye lo esencial misma de la negociación, cual es asegurar una relación funcional posterior entre las partes.

En este sentido, la efectividad de una negociación depende en gran medida de la existencia de un enfoque realista del proceso, y de la habilidad de desarrollar alternativas de opciones que puedan generar acuerdos duraderos y sostenibles de los cambios alcanzados.

Al no tener en cuenta ciertas características y consideraciones, el proceso de la negociación se debilita y los resultados pueden ser más inciertos. Por tal razón, es conveniente resaltar algunas de las características más críticas de la práctica de la negociación y algunas consideraciones útiles.

2.1 La información está asimétricamente distribuida. Las partes que participan de una negociación no tienen generalmente el mismo nivel de conocimiento, ni las mismas percepciones acerca del objeto de la negociación. Un primer objetivo de la negociación es conocer las intenciones de la contraparte, así como la naturaleza de lo que ofrece. La negociación es una vía privilegiada para obtener tal información.

La información recabada durante el proceso puede llevar a la conclusión de que es

innecesario o inconveniente llegar a un acuerdo, ya sea porque crea ataduras innecesarias o porque se descubre que lo que puede obtenerse no posee las utilidades esperadas. En otros casos, ambas partes saben razonablemente bien que es lo que se debe negociar, así como las demandas mínimas del otro, pero no están seguros acerca de las expectativas de cada quien.

2.2 Los actores en la negociación son complejos. Esto implica que buena parte del proceso de negociación es interno, es decir ocurre dentro de los equipos de negociación, con el fin de desarrollar posiciones compartidas por sus miembros. En la práctica, esta negociación interna consume gran parte de las energías del equipo negociador y puede debilitar su posición. Una de las consecuencias de la negociación interna es el alargamiento del proceso. Otro resultado es que el desacuerdo interno permite a la contraparte diseñar una estrategia para fortalecer la posición de aquellos miembros del equipo oponente que le sean más favorables.

2.3 Los aspectos a negociar son complejos. Los objetos de negociación deben ser analizados por partes, lo que da por resultado un proceso discontinuo, que se detiene y arranca de manera errática. No hay razón para esperar que toda la negociación termine en una sesión. Lo que se observa es una sucesión de rondas, cada una de las cuales puede contar con la participación de distintos grupos de personas. Esta característica resalta la gran importancia del manejo del tiempo: no se trata únicamente de desarrollar capacidad para aguantar largas sesiones de negociación, sino de distribuir las adecuadamente en el tiempo, procurando que ocurran en los momentos más favorables.

2.4 Incertidumbre estructural. La incertidumbre en una negociación proviene de dos fuentes. En primer lugar, se desconoce cuáles son todas las propias opciones, puesto que ello depende en buena medida de lo que proponga el contrario. En segundo lugar, aún cuando se haya escogido una opción en particular, existe incertidumbre acerca de su resultado en la práctica. La doble incertidumbre complica la evaluación anticipada de la negociación: si no se sabe qué se va a negociar, menos se puede estimar sus costos y sus riesgos.

En cualquier negociación se observa generalmente una preocupación centrada en los términos formales de los acuerdos y se ignora que lo ocurrido durante la negociación, es decir el aspecto no formal en buena medida determina la naturaleza de la relación entre las partes, lo que constituye el verdadero resultado de toda negociación.

3. El Proceso de la Negociación:

La primera etapa del proceso es una **etapa de preparación**. Cuando se va a negociar, uno debe estar preparado para la ocasión, durante esta etapa uno debe recoger y procesar información. La información recogida no solo debe referirse al objeto de la negociación, sino que debe incluir las expectativas e intereses de la contraparte. Durante esta etapa de preparación se debe reconocer las fortalezas y debilidades propias, así como la de nuestro oponente. En otras palabras se debe incluir toda información útil, que nos permita maniobrar mas efectivamente durante la negociación, y que nos coloque en una situación de ventaja. Ir sin preparación a una mesa de negociación es como ir a la batalla sin armas, sin información suficiente sobre el enemigo o el terreno donde se luchará, la falta de información, nos coloca necesariamente en una situación de desventaja. Uno debe ir a la mesa de negociación preparado para no tener sobresaltos o imprevisto.

Un momento importante de **la vinculación preparatoria** es el de la **definición de la agenda**. En ella las partes establecen cuáles aspectos serán tratados en el curso del proceso, y en que orden. Es importante durante esta etapa alcanzar un acuerdo preliminar entre las partes sobre que se espera alcanzar conjuntamente, y cual es el camino que se seguirá para lograrlo. Basándose en estas definiciones previa, se pueden crear expectativas mas realistas y planteamientos mas claros para la negociación. Para elaborar soluciones viables, es necesario considerar todas las posibilidades y restricciones que determinan los límites que cada parte puede y no puede hacer.

Esos factores pueden incluir exigencias contractuales, recursos disponibles, responsabilidad política, leyes, políticas públicas y regulaciones institucionales. Formular las negociaciones dentro de un marco de posibilidades reales, garantiza a que cada una de las parte pueda contar con la capacidad y los recursos necesarios para implementar los resultados a los que se han comprometido.

Durante la preparación, debe quedar claro cual será el camino que seguirán las partes para alcanzar los acuerdos negociados. Es importante que el **proceso** sea transparente, mutuamente aceptable y que este basada en los **intereses** de ambas partes. Dado que este primer momento es esencial para preparar el camino para el resto de la negociación, es de especial importancia comunicarse con claridad, escuchar con atención, aclarar las dudas que uno tiene y demostrar respeto por la otra parte.

Es crucial en esta etapa **crear un ambiente propicio** para la negociación (selección de actores pertinentes, lugar adecuado, momento oportuno, y crear un clima de confianza mutua).

Es necesario establecer ciertas **normas de procedimiento básicas** que guíen el proceso de la negociación y ayuden a las partes a sentirse confiadas a lo largo de todo el proceso. Estas normas de procedimiento deben referirse al proceso en si mismo, al comportamiento y a la forma de comunicación durante la negociación, y estas normas deben estar de acuerdo a las preferencias personales de los participantes. Estas normas pueden ser pocas o muchas, dependiendo del asunto o a las circunstancias en que se da la negociación. Es preciso que las partes sepan como de desarrollaran los debates y como se compartirá esta información. Debe establecerse límites de tiempo para las reuniones y normas de cortesía comunes (no interrumpir o tener el mismo tiempo de debate) de manera a crearse una atmósfera de respeto mutuo.

La preparación del proceso no sería completo, sino planeáramos un **escenario adecuado** para el desarrollo de la negociaciones. ¿El escenario podrá ser de carácter integrativo o abierto? ¿alejado o próximo? También en el escenario se debe prever la posible duración, que puede ser larga o breve. Determinar cual de las partes tomará la iniciativa. En qué temas se entenderán fácilmente y en cuales con mayor dificultad. Cuales elementos de la relación de poder van a intervenir. Cuales son las posibles ganancias o perdidas. El escenario es una representación predeterminada y simplificada de la realidad. Es además una parte de la estrategia que se aplicará. Cada una de las variables consideradas da lugar a un escenario. Llegado el momento, el preparación por escenarios, sobretodo cuando están basadas en información verás y suficiente dará sus frutos mejorando las reacciones espontáneas que se tengan durante el proceso de la negociación.

Otro momento importante del proceso es la

definición del problema, entendiendo problema como el obstáculo o brecha entre lo real y lo deseable, y que demanda la concertación de cooperaciones para una atención conjunta.

En este momento, los actores involucrados se centran en la identificación de las causas que originan el problema, sus consecuencias positivas y negativas, que cambios se quiere lograr para alcanzar una solución, quienes tienen poder o influencia sobre los posibles resultados, que consecuencias positivas y negativas puede generar la solución prevista. Quienes son los afectados o los beneficiados por el problema, como también cuales son los factores causantes del mismo y cuales son las posibilidades de actuar sobre ellos,

Una vez definido estos aspectos del **análisis del problema** se podrá determinar si realmente se trata de un problema sujeto a la negociación o no para su solución, con que interlocutores específicos hay que tratar, y que posibles soluciones son viables o no. Se parte de la premisa que " los problemas" son obstáculos, condiciones y sucesos que impiden alcanzar los objetivos propuestos. Una oportuno análisis del problema, permite ahorrar tiempo y esfuerzo en el proceso de negociación.

Determinado el problema que se quiere resolver sus causas y los cambios que se quieren lograr, uno esta en condiciones de determinar el objeto de la negociación, los resultados esperados, los límites de lo que es negociable, y el conjunto de reglas de juego. **El asunto u objeto de la negociación** es el punto esencial en discusión o en debate durante la negociación.

Una definición clara del objeto de la negociación, los límites y las reglas de juego son indispensable para asegurarse de que todos estén trabajando con el mismo fin. El negociador y la contraparte deberán compartir sus interpretaciones del asunto que se negocia, y de las causas o síntomas subyacentes, que le sean posible dar a conocer. Se deben comparar, contrastar y analizar las diversas perspectivas para elaborar una interpretación compartida de éste.

Una de las consideraciones con carácter teórico que debemos tener en cuenta durante esta etapa del proceso es reconocer que **existe un ámbito que es negociable**, y que este ámbito limitará los márgenes de maniobrabilidad de los cuales disponen los actores de la negociación. El ámbito de la negociación define la configuración y la naturaleza

de lo negociable. Esto significa que un cambio en el curso de la negociación, necesariamente significará un reajuste en el proceso y la modificación de la naturaleza del ámbito negociable. Como respuesta al cambio, el ámbito de la negociación evolucionará hacia una nueva configuración que, por tanto, deberá ser tomada en consideración para definir los nuevos límites de la negociación .

Los **límites de la negociación**, se establecen con el propósito de definir mejor el objeto y los resultados que se espera alcanzar. Por eso cuando uno negocia es absolutamente necesario tener una idea perfectamente clara de que "no es negociable", es decir, cuales son los aspectos sobre los que no es posible hacer concesiones o re- consideraciones. De otro modo se corre el peligro de afectar el proceso alimentando falsas expectativas, o concediendo alguna cuestión fundamental que de otra forma no lo hubiéramos concedido.

La fijación clara y precisa de los límites de la negociación permite además, esclarecer las expectativas y las posiciones de los actores involucrados respecto al objeto de la negociación, sirviendo de esta manera, para regular la estrategia y los patrones de comportamiento durante el proceso. Definiendo qué quieren y qué pueden las partes, con respecto al objeto de la negociación, se pueden alcanzar resultados más realistas, mediante la construcción y planteamientos de alternativas de acuerdos o de formas de como satisfacer estos acuerdos.

La **determinación de los objetivos** de la negociación constituye otro componente importante durante la negociación, por la simple razón, de que de ello, se desprende la orientación y la dirección del proceso. Al igual que los límites, los objetivos protegen contra algunas desviaciones perjudiciales para la dirección de la negociación, como caer en la tentación, de «dar una lección» al adversario o demostrar que se es un buen negociador.

Los objetivos deben estar directamente relacionados con **los intereses**, y pueden ser de diversas naturalezas, cualitativas o cuantitativas. Con frecuencia son múltiples. Los objetivos a largo plazo se oponen casi siempre a los objetivos a corto plazo. El establecimiento de objetivos claros evita que el negociador se deje llevar por sus emociones, exagerando por ejemplo, la utilización de ciertos mecanismos como la utilización del poder.

El uso de una relación de poder excesivamente favorable permite obtener sin duda ventajas importantes en un proceso de negociación, ventaja que normalmente deja al adversario sin respuesta y vencido. Uno podría, sin lugar a duda aprovecharse de una situación de poder, todo el tiempo que esta situación favorable se mantenga, e imponer un resultado beneficiosa para nosotros.

Sin embargo en condiciones desiguales como esta, sería poco realista pensar que durante la negociación, se desarrollará entre las partes una relaciones posterior duradera de comunicación y cooperación. Y por el contrario, lo mas probable es que, en cuanto aquel a quien hemos convertido en nuestro adversario, tenga los medios necesarios, se esforzará en romper el acuerdo que ha considerado "leonino" y buscará una revancha, revirtiendo en lo posible la relación de dependencia. En cambio, la fijación de objetivos considerados equitativos para ambas partes, llevará a la relación entre partes, rápidamente a un terreno de cooperación, capaz de ser mantenida durante un largo tiempo.

Una situación de comunicación y cooperación duradera, vale para cualquier tipo de actividad, ya sea político, comercial o simplemente en una relación personal con alguien. Por eso es difícil emitir un juicio sobre una acción, sin la perspectiva del tiempo, ya que hay victorias, que tiene tan alto precio y desgaste, que son peores que las derrotas.

Y aunque son importantes los objetivos a corto plazo, porque permiten alcanzar resultados rápidamente, y estos normalmente motivan y entusiasman, es necesario considerar los objetivos de largo plazo, porque estos a la larga, suponen un impacto mayor y una proyección en las política nacionales, y además. las preocupaciones inmediatas a menudo contrarrestan el beneficio futuro. Es importante comprender este dilema, del costo que un objetivo a corto plazo puede tener sobre el objetivo a largo plazo, o viceversa, y aunque podemos lamentarnos por la elección que hemos hecho, al menos ganamos en tener la posibilidad de elegir conscientemente.

Ampliando más el análisis de la negociación, es importante definir **a los actores claves**. Desde una perspectiva de los antecedentes históricos, se puede caracterizar a los actores, determinar aspectos relacionados a sus valores y criterios, conocer sus expectativa e interés con relación a los problema, y su posicionamiento frente a nuestros interese, etc. Expresado en otros términos, la identificación y calificación de los actores claves es útil para saber su poder para influir en los resultados de la negociación, mediante su poder sobre el manejo de recursos o por su influencia política.

Una vez definido el problema, los objetivos y los limites de la negociación se trata de **identificar intereses propios y comunes** respecto al problema en cuestión.

Es importante aclara cuales son los intereses en juego, debido a que estos intereses servirán de base para la elaboración de las posibles soluciones, es importante para la negociación centrarse específicamente en los intereses de las partes, no sólo en los propios intereses, sino también hay que motivar a la contraparte a que haga lo mismo. Durante esta etapa, es necesario plantearse mutuamente preguntas exploratorias y clarificadoras. Si alguien tiene problemas para expresar sus intereses, se pueden replantear las preguntas para ayudar a estimular el proceso como por ejemplo, se podría preguntar, "¿Qué inquietudes específicas tiene sobre este asunto?" .

En casi todo tipo de conflicto, existe la posibilidad de negociar un resultado mutuamente aceptable. Sin embargo, muchas negociaciones fracasan porque no están enfocadas en forma adecuada y las partes oponentes no logran abordar sus diferencias en forma racional y eficaz. Una negociación de conflictos para que sea exitosa se debe basar en los intereses de las partes y no en las posiciones. Por eso es decisivo entender la diferencia entre ambos:

- **La posición:** tomada por los actores refleja el punto de vista o la actitud predeterminada con respecto a cierto asunto, Una posición es un resultado esperado predeterminado, fijo y rígido, indica a los demás *lo que se desea, que se quiere alcanzar, no se tiene en cuenta a la contraparte, mientras que*

- Los intereses reflejan las necesidades subyacentes con respecto a los propios beneficios o ventajas (sus necesidades, deseos, y preocupaciones). Los intereses, en cambio, ayudan a explicar el por qué se desea algo, que es lo verdaderamente importante y de que diversas formas se puede alcanzar lo deseado, pueden ser intereses compartidos, diferentes u opuestos.

Muchas veces por aferrarse a una posición se paga un alto costo sobre lo verdaderamente importante (el interés). Centrarse en los intereses da mayor maniobrabilidad al negociador. Aunque a las posiciones propias se llega mediante un proceso de toma de decisiones complejo en el que toma en cuenta los intereses, en la negociación basada en posiciones estos intereses subyacentes quedan sometidos a la posición y nunca se mencionen explícitamente. Mientras que en la negociación basada en intereses, se identifican e investigan los intereses de ambas partes, en busca de una solución que sea mutuamente satisfactoria. Este enfoque de la negociación, estimula a las partes a que busquen áreas de común interés, facilitando un acuerdo negociado que responderá a las inquietudes clave de ambas partes, asegurando una relación posterior. La experiencia también indica que los intereses son aspectos menos conflictivos porque son tangibles y más fácilmente comprensibles para los demás.

Una vez identificado los intereses es necesario **construir opciones que sean de beneficio mutuo** en la solución a los problemas. El propósito de esta etapa es crear tantas opciones o soluciones a los problemas como sea posible. Para tal efecto, las partes deben trabajar juntas, de modo a que el resultado sea un proceso verdaderamente participativo en el cual se consideran los intereses de todas las partes y se buscan opciones que los beneficien a todos. Mientras más creativo y colaborativo sea el proceso de inventar opciones, mayor será el número de ideas que se generarán.

A partir del diseño de estas opciones se podrá **construir un paquete de acuerdos alternativos**. En la construcción de estos paquetes, las partes resuelven gradualmente sus diferencias en relación con los componentes de un posible acuerdo, tratando de seguir el patrón de comportamiento participativo y colaborativo establecido al inicio del proceso. Al concluir esta etapa, las partes habrán construido el "paquete de alternativas" o "acuerdos

parciales posibles", como se le denomina comúnmente.

En esta etapa de la negociación, sin embargo, aún no se debe pretender alcanzar el compromiso adecuado; solamente se está haciendo espacio para negociar un acuerdo global. El espacio sólo se logra teniendo un número considerable de ideas marcadamente diferentes; de entre las cuales se podrá escoger conjuntamente ideas, con las cuales una y otra parte podrán cimentar la negociación. Cuantas más ideas para acuerdos alternativos se tenga, mayor es la posibilidad de alcanzar un resultado que sea aceptable para las partes.

En situaciones complejas, la generación de "idea creativas" es una necesidad absoluta, y cuanto más creativa sea la idea propuesta, más efectivo será en el proceso de negociación. En cualquier negociación, la creatividad puede abrir las puertas del entendimiento y producir una gama de acuerdos potenciales satisfactorios para cada parte. Por tanto, es necesario generar muchas opciones antes de seleccionar entre ellas. Buscar intereses compartidos e intereses diferentes para entremezclarlos.

La evaluación de las opciones propuestas es una etapa especialmente delicada, pero decisiva en el proceso de negociación. Cuando se tiene la tarea de evaluar varias alternativas, se puede comenzar con clasificaciones como "aceptable" e "inaceptable" o definir lo que se está "dispuesto" y "no dispuesto" a hacer. Aunque tentador debido a su simpleza, este enfoque no es el más productivo, ya que omite toda explicación de los supuestos e intereses subyacentes, y de la lógica que se usó para llegar a las conclusiones. Este tipo de diálogo puede socavar la comunicación basada en los intereses y llevar a una negociación basada en la postura, en que todas las partes se vuelven más defensivas y arraigadas a sus respectivas posiciones. Por este motivo, es conveniente darle suficiente tiempo a este momento de la negociación para que cada una de las partes explique la lógica detrás de su propuesta.

En otra etapa del proceso, se busca **elaborar acuerdos de acción conjunta**, que parten de la definición de problemas y objetivos, para luego establecer cuáles serán los medios para satisfacer las necesidades planteadas. Además la tarea consiste en acordar conjuntamente los criterios de evaluación de las diferentes opciones sobre la base de algunos criterios objetivos. Un **criterio objetivo** es un estándar independiente e imparcial con respecto al

cual se pueden medir las diferentes opciones. Para cada negociación existen numerosos criterios objetivos que se pueden usarse, para evaluar las posibles opciones.

A veces sin embargo, una solución se destacara claramente como superior a todas las demás. Si así fuere habría que probar si hay consenso dentro del grupo y así lograr un acuerdo más fácilmente. Cabe tener en cuenta que el silencio no significa necesariamente que se esta de acuerdo. Es importante escuchar lo que cada parte piensa del acuerdo antes de suponer consentimiento y acordar la mejor solución posible de forma explicita. En otras ocasiones, lograr el consenso acerca de una solución, requiera de un esfuerzos adicional. En algunos casos quizás sea imposible lograr acuerdo sobre una solución mutuamente aceptable. Si sólo hay un acuerdo parcial o no hay acuerdo en absoluto, conjuntamente se debe decidir la suspensión de las negociaciones.

Lograr consenso significa que todas las personas aceptan la decisión, y están dispuestos a apoyar la implementación de la misma. Se construye consenso mediante un diálogo abierto y franco, requiere tiempo, paciencia y la voluntad de trabajar para identificar áreas en común y superar las diferencias.

La visión de la negociación como unos procesos dinámicos, donde existen **problemas de información, complejidad e incertidumbre**, es indudablemente útil para la formulación de las estrategias. Como punto de partida, es preciso admitir que estos tres factores se presentan en una combinación particular en cada negociación. Por lo tanto no se debe esperar que exista una receta única para formular estrategias, y que sea válida en todas las situaciones que pueden encontrarse en la práctica. Adicionalmente, se debe esperar que los resultados de cada negociación estén influidos por la política de las personas o de las instituciones afectadas. Empero, aún a este nivel genérico de presentación, es factible emitir algunos lineamientos con utilidad práctica para elaborar estrategias.

4. Estrategia de Negociación

Normalmente es necesario tener una estrategia que aparece como un grupo de decisiones sucesivas y coherentes, relativas a los medios y a las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Por consiguiente cualquier estrategia implica decisiones previas, frente a los riesgos que provienen del oponente o de la situación de incertidumbre, sea cual sea la calidad de los datos tomados en cuenta. La elaboración de una estrategia, supone igualmente que sus autores poseen una visión anticipada de cómo se desarrolla la negociación. Contrariamente a la guerra, el objetivo de la negociación no es destruir o neutralizar un enemigo, pero hay que tener en cuenta la presencia de otro, que es oponente (o adversario).

Este oponente también desarrollará estrategias y elegirá opciones y tácticas negociadoras, las cuales dependen de las características de su situación, así como de las decisiones y actuaciones que efectúa la "otra parte" o supone efectuará la otra parte. Así, encontramos un fenómeno de interdependencia que ha sido descrito en del dilema de los prisioneros. «Yo pienso que él piensa que yo pienso» es como una imagen que se multiplica hasta el infinito en los espejos del pensamiento sin que se puedan jamás concentrar las certezas sobre una de las apariencias. A ese juego, la razón no puede sacarle provecho. Ésta debe apoyarse sobre elementos impalpables como la confianza o la duda. Pero, al mismo tiempo, la imaginación, la iniciativa y la anticipación son los resortes de la acción estratégica.

Los riesgos que se asumen en un proceso de negociación deben estar acordes a los objetivos y desafíos de la negociación, desafíos importantes justifican riesgos igualmente importantes.

En la definición de la estrategia, encontramos la misma ambivalencia que observamos en el seno de la negociación: antagonismo versus cooperación. Cuando más predomina el aspecto conflictivo del proceso, más se parecerá la estrategia de la negociación a la estrategia de la guerra. El interrogante que uno se debe hacer, es si la firmeza de uno engendrará una actitud idéntica por parte del adversario o por el contrario producirá una actitud conciliadora. No existe una respuesta segura a esta pregunta.

En una negociación con carácter distributivo (modelo en que el negociador busca imponer una solución que le sea totalmente favorable), la firmeza, incluso la intransigencia, compensan en la medida que garantizan ventajas sin reciprocidad; mientras que en una negociación con carácter cooperativo, es la conciliación la que da los mejores resultados para las dos partes. No hay que olvidar la importancia del "fenómeno del mimetismo" que conduce progresivamente a cada uno de los interlocutores a calcar su actitud de la del otro.

Sin duda, una estrategia de firmeza eleva el riesgo de no llegar a un acuerdo, suscitando reacciones defensivas o la confrontación. De modo que algunos autores recomiendan usar una estrategia de equidad, aconsejando dar a la otra parte concesiones equitativas. Una concesión equitativa porque una concesión insuficiente en respuesta a otra concesión provocaría el impasse, mientras que una concesión exagerada elevaría demasiado el nivel de aspiración del adversario.

En última instancia, el arte de la negociación aparece como la facultad de vender lo que tiene poco valor para un mismo, pero mucho para la contraparte. De hecho, la dificultad de una estrategia "de equidad" es que no sabemos demasiado, que es lo equitativo en negociación, donde todo se intercambia por todo, ni se puede calificar de equitativo lo que satisface a todas las partes.

Lo que caracteriza a una estrategia es su carácter dinámico y su permanente adaptación a los acontecimientos nuevos, que aparecen en el curso de la negociación. El tiempo es un elemento en la negociación que hay que tener en cuenta por que representa un potencial para la evolución en la relación de poder y por el marco que impone a cualquier acción. Para terminar, recordemos la distinción que se hace entre estrategias y tácticas. Para Duroselle "el cálculo estratégico da los fines, los medios y los riesgos. El táctico no elige los fines se los prescriben; de él depende disponer lo mejor posible de los medios que le son confiados." La estrategia se distingue pues de la táctica por la libertad de tomar decisiones esenciales. La táctica es en cierto modo a la estrategia, lo que la batalla es la guerra. Un error táctico puede repararse, un error estratégico conduce a la catástrofe. La estrategia se dirige si se quiere, al conjunto de proceso de negociación y la táctica concierne a cada una de las fases, principalmente las fases de intercambio, de interacción y del cara a cara.

Las maniobras estratégicas son válidas en tanto permanezcan insospechadas. Una vez descubiertas, su eficacia desaparece casi por completo, justamente porque el adversario puede entonces basar sus propias elecciones sobre la observación de una situación que ha perdido mucho de su carácter arbitrario. En fin, ¿es necesario recordar que la comprensión de las situaciones, la imaginación y la adaptación al carácter del negociador son condiciones esenciales para el éxito tanto de una táctica como de una estrategia?

La última etapa del proceso es la de **terminación y ratificación**. Aquí los negociadores adoptan y redactan el acuerdo, lo cual puede generar nuevas discusiones. Además, las partes quizá deban acudir a sus respectivos constituyentes o clientes para obtener la ratificación de los compromisos.

Se refiere a la **concertación de intercambios múltiples de acción resultante del acuerdo sobre las acciones** que se pueden aplicar para la resolución satisfactoria de objeto de negociación. Se trata en este paso de convenir compromisos, seleccionando por consenso la opción que satisfaga mejor a ambas partes en relación a los valores, intereses y objetivos comunes respecto al objeto de negociación.

5. Productos de las Negociaciones

Los principales productos de las negociaciones: son los acuerdos y compromisos que gobiernan las relaciones entre instituciones o personas. Mediante los acuerdos se resuelven los conflictos generados y se asegura un resultado de mutuo beneficio para las partes. Sin embargo, lo ideal no es ganarle al contrario, sino establecer las bases para una relación mutuamente beneficiosa en la solución de un problema común. La efectividad de un acuerdo está dada por:

- su capacidad para distribuir los beneficios derivados de los compromisos;
- su capacidad para distribuir riesgos políticos, sociales y financieros;
- los incentivos que provee para el cumplimiento de los términos acordados; y el tratamiento del riesgo de abandono. Asimismo, y como parte de este enfoque, los arreglos, contractuales constituyen solo una opción entre el conjunto de relaciones que se pueden establecer entre dos organizaciones, grupos o personas: un continuo que va desde la relación impersonal y fortuita

que se puede establecer mediante las actuaciones competitivas, hasta la fusión o integración total entre las partes negociadoras.

El balance entre los **beneficios y costos** percibidos por las partes negociadoras representa el primero y más obvio aspecto a considerar en el análisis de los acuerdos. Reiterando una recomendación anterior, los costos y beneficios a considerar son globales; el acuerdo ha de valorarse como un todo, en su conjunto.

Es necesario desarrollar en este momento mecanismos de control para asegurar que hay claridad sobre el acuerdo negociado y para verificar la mutua satisfacción por el compromiso obtenido.

Lograr consenso sobre la mejor solución supone un compromiso mutuo de todas las partes en los principios, pero no detalla la forma en que ese **compromiso se traducirá en acción**. Una vez acordado un método o solución general, es necesario elaborar la estrategia específica para implementar esa solución.

Antes de elaborar la estrategia de instrumentación, es necesario detallar brevemente los recursos (financieros, materiales y humanos) que junto con las contrapartes se está dispuesto a comprometer en el esfuerzo y las habilidades o conocimientos especializados específicos con que los negociadores y las organizaciones puede contribuir. Sobre la base de esta información, se puede elaborar la estrategia de instrumentación. En ella se detallarán las medidas específicas que se adoptarán y las funciones y responsabilidades de los participantes en cada una de ellas.

Por último, es necesario decidir sobre la metodología y coordinación para supervisar y evaluar el progreso. Después de lograr un acuerdo total, el negociador y las contrapartes deberán registrar los términos del acuerdo, revisarlos, firmarlos e indicar su fecha.

Como un negociador astuto, se debe ir más allá de tener los conocimientos prácticos y la habilidad para manejar el proceso de negociación; también se debe poder respaldar la puesta en práctica del acuerdo después de concluidas las negociaciones formales.

Una negociación habitualmente se produce entre un grupo reducido de personas y a 'puertas cerradas'. Sin embargo, una vez que los participantes salen, deben enfrentar la tarea de comunicar los resultados de la negociación al electorado más amplio al cual representan. Los negociadores deben ser capaces de explicar los fundamentos en que se basan sus decisiones y cómo abordaron los intereses clave de su electorado.

Se puede aumentar la probabilidad de éxito de la puesta en práctica del acuerdo pensando de antemano acerca de qué grupos se podrían ver afectados por el acuerdo y en qué forma. ¿Qué oposición externa podría tener un efecto negativo en la disposición y capacidad de las contrapartes de implementar la solución una vez que finalicen las negociaciones? ¿Cómo se puede idear un mensaje que comunique los resultados de las negociaciones para así conseguir el respaldo del electorado importante y diluir cualquier oposición existente o anticipada?