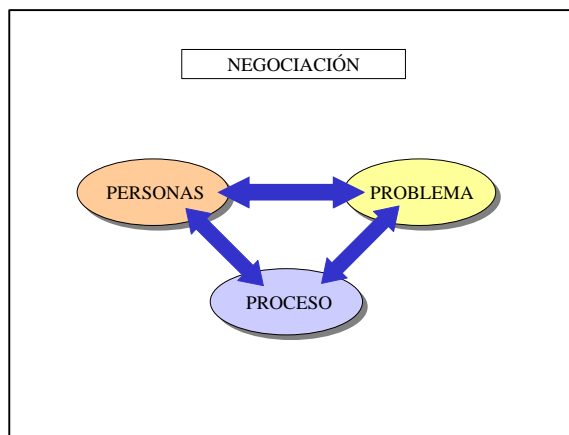
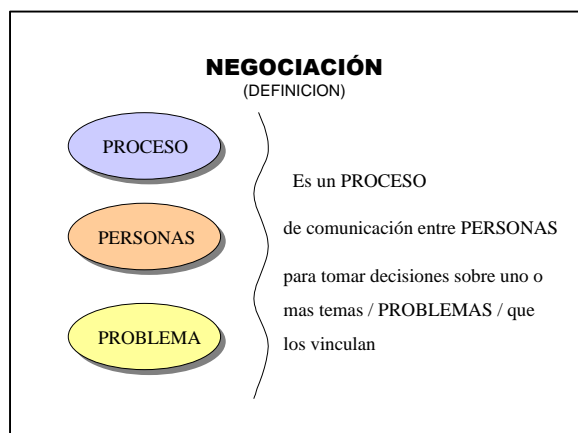


# EL ARTE DE NEGOCIAR

FRANCISCO DIEZ\*

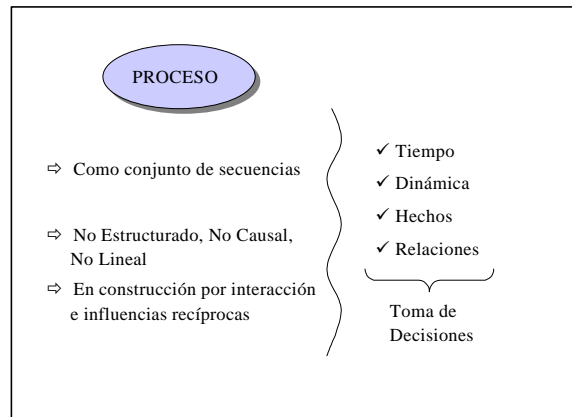
En términos generales y como una definición básica de Negociación, podemos decir que: *La Negociación es un proceso de comunicación entre personas que tienen que tomar una decisión respecto a un tema o cuestión que los involucra.*

Hay entonces tres elementos claves en la definición de “negociación”: el proceso, las personas y el problema o el tema con el que vamos a trabajar. Estos tres elementos interactúan y se relacionan entre sí, de manera tal que cuando sucede alguna cosa importante en el campo de alguno de estos elementos –personas, procesos o problema–, toda la vinculación entre ellos y cada uno de los elementos se ve afectado por ese cambio. Por ejemplo, si hay un cambio en las personas que conforman el grupo negociador, si entra una persona y sale otra, entonces la negociación tiene que cambiar y se toman las decisiones de manera diferente.



\* Material elaborado a partir de conferencias del autor sobre este tema y adaptado para el Programa de América Latina y El Caribe del NDI. Francisco Diez se desempeña como mediador privado y profesor de Negociación y Mediación en la UBA, Universidad Austral, FLACSO, y otras instituciones. Fue investigador invitado en la Universidad de Maryland y en el London School of Economics.

## PROCESO



El primer elemento sobre el que enfocaremos la atención, es el del **proceso**, que es lo que no estamos acostumbrados a mirar. En realidad, la misma experiencia personal nos enseña que sólo se aprende a mirar los procesos cuando se puede hacer un ejercicio de reflexión sobre lo que uno está haciendo. ¿Cuáles son los elementos que componen el proceso?.

Primero, todo proceso tiene **un conjunto de secuencias**, no es algo que sucede en un instante. Inclusive, por ejemplo, el hecho de encender la luz, apretar el interruptor y que se encienda la luz, nos muestra que allí hay un proceso, muy rápido, pero hay un proceso. Tanto hay un proceso que si hay algún cable cortado en algún lugar del circuito, el proceso no funciona y la luz no se enciende, por más que se apriete la tecla. En cada negociación hay secuencias que van encadenándose unas con otras. Ese proceso en negociación, a diferencia del proceso lineal y causal, causa-efecto –encender a luz apretando la tecla-, es un **proceso generalmente no estructurado**.

Generalmente las negociaciones no tienen una estructura pre-armada. La negociación es un proceso no lineal, lo que quiere decir que va a tener marchar y contramarchas, subes y bajas, no va a ir directamente desde un punto al siguiente, y es un proceso no necesariamente causal, ya que no va a responder necesariamente al principio causa-efecto. Mas bien, el proceso de negociación es un proceso que tiene una estructura y una dinámica circular, que va a ir siendo **construido por la interacción** de las personas que tienen que negociar, y por influencias recíprocas, tanto entre las personas que negocian, como influencias que esas personas que negocian reciben de otros.

Entonces, es un proceso que se construye a medida que se va dando. Si se piensa en cualquier situación de negociación, en un grupo por ejemplo, van a poder identificar que alguien dijo algo primero, otro puso cara de que no le gustaba, otro dijo “bueno, no, ¿y por qué no tal otra cosa?”, por ahí hubo dos o tres protestas, eso es un proceso, y en ese proceso se van tomando decisiones, que es lo que caracteriza el proceso de negociación.

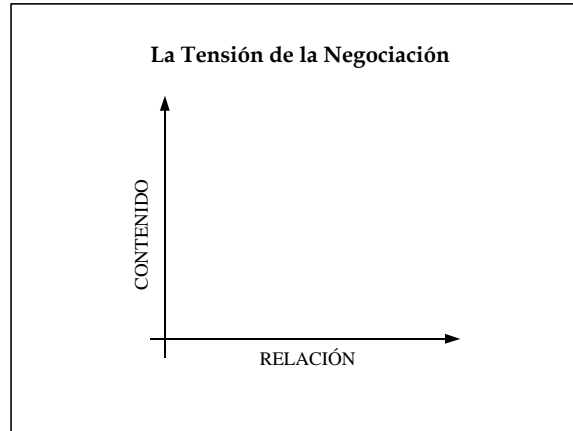
Ese proceso va a estar compuesto, básicamente también, por el **tiempo**. Como es un conjunto de secuencias que se encadenan, el tiempo es un factor fundamental en todas las negociaciones, y como negociadores, se debe saber que el tiempo es un elemento fundamental del área del proceso: cuánto tiempo tengo, de cuánto tiempo dispongo, cuánto tiempo se puede extender esta negociación, cuáles son mis tiempos límites y por qué razones esos tiempos son límites. El tiempo es un elemento esencial.

La **dinámica** que va a tener ese proceso, personalizado ya como proceso, va a tener una cierta característica, que va a depender de esta construcción de interacción por influencias recíprocas. Esa dinámica puede ser de muy distintos tipos: Por ejemplo, un grupo puede tener una dinámica muy fácil de consenso para tomar la decisión que esta involucrada en la negociación, o pueden tener una dinámica en donde hay distintas opciones generando tensión para ser elegidas entre sí, o pueden tener una dinámica en donde no hay ninguna opción y se genera un vacío, y entonces se busca alguna forma para poder llenarlo. Si se Piensa en lo que pasó en cualquier situación de negociación la idea de dinámica aparece clara.

El tiempo y la dinámica, dentro del proceso, vinculan hechos y relaciones. Hay **hechos**, inclusive en las más pequeñas situaciones de negociación, que son los que estructuran el tema a decidir. Esto dependerá de qué se negocia y cual es el contexto. Y hay **relaciones** entre quienes negocian. En la medida en que los negociadores se presentan unos con otros y dicen su nombre, están comenzando a construir una relación, porque las personas se identifican con el nombre, y cada vez que se interactúa se pone el nombre adelante. Ahí, se está construyendo una relación. Y verán que este es uno de los temas fundamentales en cualquier negociación, porque en todas las negociaciones que lleve se adelante, se generan relaciones entre los que están negociando (quién apoyó la opción que yo dí, quién dio otra opción que me pareció genial, quién dijo alguna otra cosa que incluía a todos, etc.) y eso empieza a construir relaciones entre los negociadores; relaciones que van a ser indispensables y que son la base de cualquier proceso de negociación.

Entonces, se considera la negociación como un proceso de toma de decisiones, y que incluye estos tres elementos. Tener en cuenta los elementos de las personas, el proceso y el problema, permitirá que el negociador se maneje adecuadamente en el esquema de cada una de las esferas de las negociaciones, diferenciar diversos campos de acción y explorar desarrollos posibles en cada uno de ellos.

## TENSIÓN



Se decía al principio, que en toda negociación hay personas, procesos y problemas. Ahora se comenzará a tener una mirada general de los elementos básicos de la negociación.

En toda situación de negociación hay una **tensión**: por un lado, porque en el campo del proceso hay que tomar decisiones, y porque esas decisiones están vinculadas con contenidos o con temas, o con cuestiones, que son importantes para los negociadores. Entonces, el contenido está representado en el eje vertical.

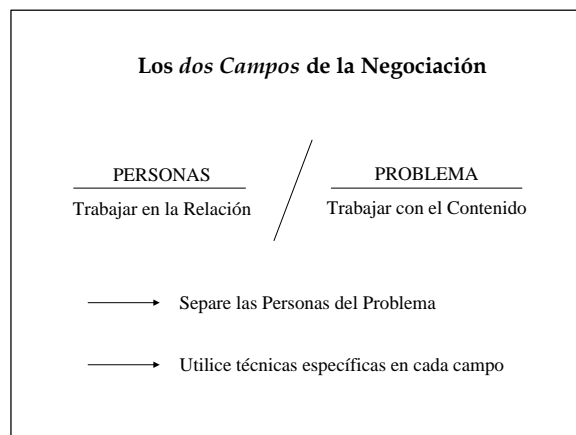
Pero esas decisiones hay que tomarlas con otras personas, y eso es la relación, y la relación está representada en el eje horizontal. En toda negociación hay una **tensión**, que es muy natural y que resulta de obtener lo más posible en la línea del **contenido**. En este sistema, parecería que al subir lo más posible por una línea, contraigo lo que se puede obtener por la otra. Entonces, mientras más se prioriza la obtención del **contenido**, menos se prioriza la **relación**, y viceversa, mientras más se prioriza la **relación**, menos prioridad se le da al tema de los **contenidos**. Esta es la **TENSIÓN** que existe en las situaciones de negociación, y que está ejemplificada muy claramente, por aquellas situaciones de negociación en donde la relación está condicionada al resultado de la negociación. Es decir, se es amigo y se continúa siéndolo, si la negociación se desenvuelve y desarrolla en una relación agradable y positiva para los negociadores, en tanto y en cuanto uno ceda ante lo que el otro quiere, y se satisfaga así el nivel del contenido.

En el otro extremo de la tensión: uno o un grupo de negociadores está dispuesto a ceder en los contenidos todo lo que sea necesario, porque privilegia la relación, y entonces, se está dispuesto a otorgar y a perder y a ceder todo lo que haga falta, con tal de conservar la relación lo más posible. Esta es una tensión natural, que hay en todas las situaciones de negociación, porque están presentes esos dos elementos, los elementos que tienen que ver con el contenido del problema, o con el contenido de los temas que se va a negociar, y porque está presente la relación. Siempre está presente la relación en la negociación, porque se hace entre personas. Si se dijo que es un proceso de

interacciones y de influencias recíprocas, siempre va a haber una relación, por más mínima que esta relación sea.

En algunas negociaciones la relación no será muy importante, porque puede que sea una negociación de momento; en cambio en otras negociaciones la relación será muy importante. Entonces, uno de los dilemas básicos en la negociación es cómo manejar esta tensión, entre el contenido y la relación. Lo ideal sería que en cada negociación se pueda trazar una línea diagonal que optimice los logros a nivel de contenido y los logros a nivel de relación. Logros que signifiquen que en una negociación se pudieran hacer acuerdos en donde se obtiene lo mayor posible en contenido y lo mayor posible a nivel de la relación.

¿Cómo se hace para superar la tensión entre el contenido y la relación? y ¿cuál es el consejo del Esquema de Negociación de Harvard? Simple: **Separar las personas del problema**, y tener siempre presente en el transcurso de las negociaciones que hay dos campos que atender, por un lado el campo de las personas, en donde al negociador le gustaría ir construyendo una relación en cada interacción que tengas, y por otro lado el campo del problema, en donde se tratará con el campo del contenido y de ser lo más eficientes posibles con el contenido.



## PERSONAS- PROBLEMAS

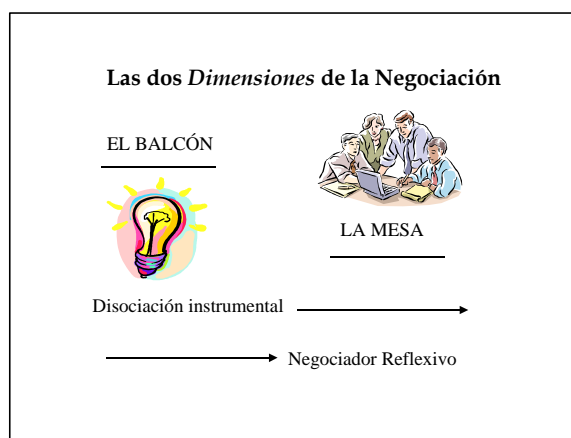
La idea es separar a las personas del problema y pensar que hay técnicas específicas que se pueden desarrollar en cada uno de esos dos campos de la negociación.

Habitualmente lo que sucede, y muy a menudo a los latinos, es que las cuestiones de relación, y las cuestiones que involucran las emociones, suelen predominar en sus negociaciones. Entonces muchas veces, lo que se hace es: con tal de que en el plano relacional se obtenga una satisfacción, muchas veces se renuncia a logros en el plano del contenido. Se renuncia a ver posibilidades para resolver el problema de manera más eficiente, porque hay

problemas en el campo de la relación. Entonces, se mezclan esos dos campos, el campo de la relación y el campo del contenido, y muchas veces para salvar la relación, se termina cediendo en el contenido, o para lograr mayores resultados en el contenido, se termina sacrificando la relación.

La idea es que no es necesario mezclar esos dos campos, y que como negociadores se pueden preparar para trabajar en ambos campos simultáneamente. Para poder trabajar en esos dos campos simultáneamente, es útil diferenciar dos dimensiones en la negociación, que es la otra gran diferenciación sobre la que vamos a trabajar, que le llamamos la **dimensión del balcón** y la **dimensión de la mesa**.

## BALCÓN



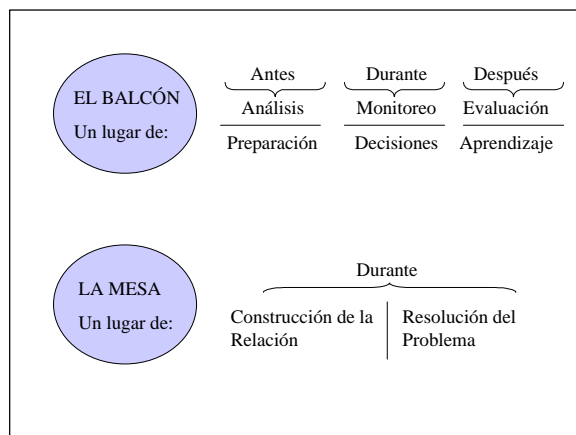
Diferenciar la “dimensión del balcón” y la “dimensión de la mesa” implica un ejercicio de disociación instrumental. Los negociadores son ese instrumento, y se disocian para ser más eficaces. O sea, la herramienta más importante en todas las negociaciones, son los negociadores mismos. Se puede aprender muchas técnicas, leer muchos manuales, pero si el negociador no ha logrado internalizar esas técnicas y los conocimientos de esos manuales de manera tal que se hagan carne de él o ella, no los podrá poner en práctica, porque en la negociación no se tiene a nadie que actúe en cuenta de uno, no se tiene a nadie a quien poner el peso de la toma de decisiones. Los negociadores son los actores de sus propias negociaciones.

Entonces, la herramienta que todo negociador debe desarrollar son sus propias capacidades. Es la herramienta privilegiada para todas las negociaciones. Y el camino para el desarrollo de esa herramienta, pasa por esta disociación instrumental, en donde se pueda diferenciar la dimensión de la mesa de la negociación y otra dimensión que es la dimensión del balcón.

El balcón es un lugar desde donde se puede mirar lo que está pasando, con usted como negociador mismo incluido allí abajo. Entonces, usted puede generar un balcón imaginario, en donde se instala para ver qué es lo que está

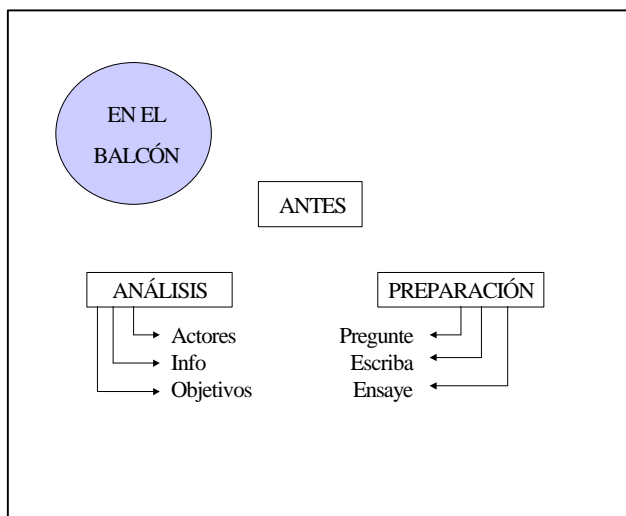
sucedendo en las situaciones en las que yo tengo que interactuar y negociar. Eso va a generar un esfuerzo de reflexión. Necesita poder entrar en un proceso reflexivo que le permita dividirse y mirarse a sí mismo; mirarse a sí mismo en esa situación, y mirarse a sí mismo en cómo está interactuando y cómo están actuando los demás en relación con usted. Para eso la imagen del balcón.

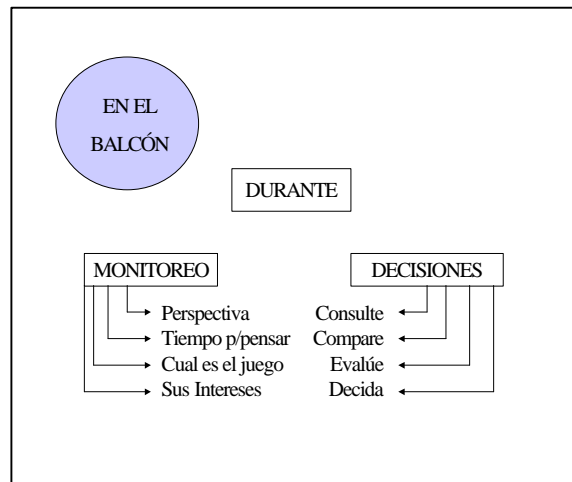
## BALCÓN Y MESA



El balcón va a ser un lugar a donde los negociadores van a poder ir antes de la negociación, y en esto consiste básicamente el análisis de la información, el análisis de los hechos, el análisis de las personas que están involucradas en esta negociación, y la preparación para la negociación. ¿Usted se va preparar dónde? En el balcón. De alguna manera, este espacio, es un espacio de balcón, en dónde lo que hará es utilizar las cosas que están, con las que está jugando y lo que conversamos entre nosotros para generar ideas que luego servirá en la mesa de la negociación. Aunque acá tenga mesas de negociación, son simulaciones. Después podrá llevar lo que está desde este balcón a la vida real, esto es, los elementos que le servirán para sus negociaciones cotidianas.

Entonces, antes de la negociación es el tiempo del análisis de la negociación y la preparación para negociar, estamos en el balcón.





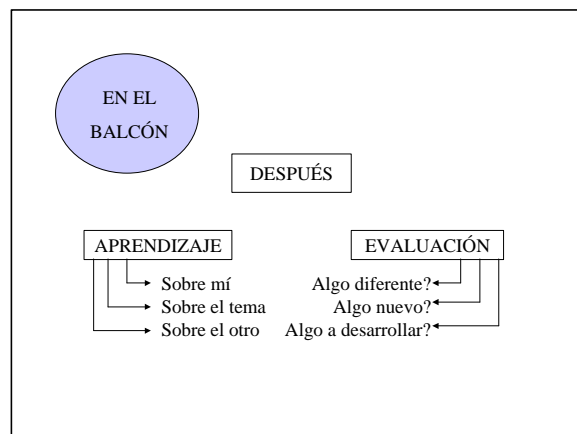
Durante la negociación, y esto es quizás el tiempo más importante en el balcón, y que generalmente no se acostumbra a hacer, usted va a monitorear el proceso. Al principio, señalábamos que usualmente se acostumbra a mirar procesos, no se es educado para mirar procesos; eso lo hace desde el balcón. En algún momento durante la negociación, usted va a generar el espacio del balcón dentro de sí, y se preguntará qué está pasando allí, qué está sintiendo, qué está pasando con el otro, cuál es el juego que se está jugando, hacia dónde va esta conversación. Esta es el área del monitoreo.

La otra cosa muy importante en el proceso de negociación, que se hace en el balcón, es tomar decisiones. Nunca se toma una decisión en la mesa de la negociación. Las decisiones se toman afuera de la mesa. Si ustedes tienen cualquier negociación en curso, la decisión la tienen que tomar no cuando están en el fragor de la negociación, sino que la tienen que tomar en el balcón. Aunque sea un solo instante.

Cada uno de los negociadores desarrolla procedimientos específicos para poder subirse al balcón durante la negociación: será “tengo que hacer una llamada”, será pedir tomar un café, “necesito caminar cinco minutos y pensar”, necesito ir al toilette, o simplemente retraerse y decir “bueno, voy a ver qué es lo que está pasando y qué es lo que me conviene decidir”, y la decisión se toma ahí arriba, no se toma en la mesa, la decisión se comunica en la mesa, y se construyen todos los elementos que necesito para tomar las decisiones, o una gran parte de esos elementos en la mesa de la negociación, pero la decisión se toma en el balcón. Piensen ustedes, cuántas veces uno toma decisiones en la conversación y se compromete en la conversación y con cosas que después se arrepiente porque no evaluó suficientemente.

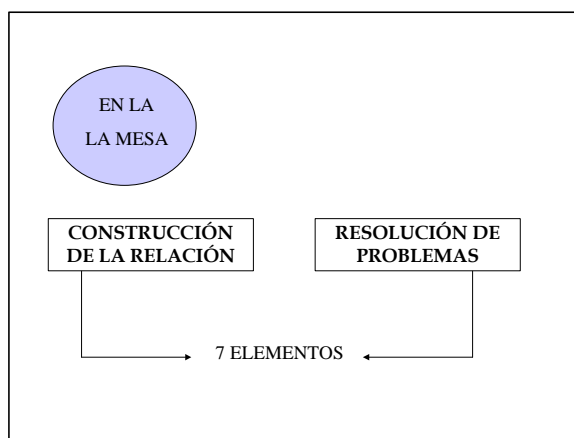
Y después, el balcón del después, es un balcón muy útil. Es quizás el balcón más provechoso que se tiene, porque si parte de la idea de que la herramienta privilegiada para las negociaciones es usted mismo, la única manera de verdaderamente aprender acerca de cuáles son sus puntos fuertes y cuáles





son las cosas que le conviene desarrollar, es cuando evalúa qué es lo que pasó en la negociación que acaba de pasar, qué es lo que hizo bien, qué es lo que no hizo bien, qué es lo que pudo haber hecho distinto, qué cosas no tuvo en cuenta, qué cosas le funcionaron muy bien, en qué es mejor y en qué tiene falencias que puede desarrollar.

Se trata de autoevaluarse y aprender. En rigor a la verdad, no hay ninguna instancia de aprendizaje que sea más útil y eficiente, en la práctica y en la operatividad cotidiana, que las herramientas que se obtiene de mirarse a uno mismo luego de vivir una situación.



La mesa, es un lugar de resolución, de construcción de la relación. La relación yo la voy a construir, no porque yo decida desde el balcón que la relación va a ser de esta manera. La relación la voy a construir junto con el otro. Es una tarea de co-construcción, y eso se va a hacer en la mesa. Eso se va a hacer en el acto de la negociación.

Y también durante la mesa vamos a resolver el problema junto con el otro. Yo puedo tomar las decisiones en el balcón, pero esas decisiones solamente van a ser operativas para servir, para resolver el problema, junto con el otro, y entonces, de nada van a servir mis decisiones en el balcón, en soledad, si no pueden en la mesa, concretarse en acuerdos o en compromisos.

Entonces la mesa va a ser un lugar de construcción de la relación y resolución del problema. Aparecen de nuevo los dos campos: por un lado la relación, y por el otro el problema.

### ACTITUDES PARA “AGRANDAR LA TORTA“

En toda negociación dijimos, que hay un proceso de toma de decisiones. En este proceso de toma de decisiones hay un dilema, que es **James Sebenius** llama “el dilema del negociador”, entre crear valor y distribuir valor.

Generalmente pensamos que la negociación consiste en distribuir valor. La representación de abajo de la negociación es la que responde al esquema “ganar – perder”, quiere decir que todo lo que A se lleva, lo está perdiendo B; o todo lo que B se lleva, lo está perdiendo A. Y cada vez que A gana un punto más, seguro que precisamente es porque B lo pierde. Esta es la concepción tradicional “ganar – perder”.

El cuento de “Planolandia” nos grafica esta idea “ganar – perder”. Es un cuento que aparece en un libro de Paul Watzlawick, donde él dice que había un universo en el cual solamente vivían puntos, y como era un universo en el cual sólo vivían puntos, era un universo de dos dimensiones, en donde solamente había “izquierda – derecha”, “adelante y atrás”. Y todos los habitantes de ese universo plano, que se llamaba “Planolandia”, podían desplazarse a la izquierda, derecha, adelante y atrás; tenían dos dimensiones. De repente un punto, el punto “Pérez”, sueña una noche que estaban todos equivocados, que en realidad no habían dos dimensiones, que había tres, y que por lo tanto existía la profundidad y la altura, y que ellos, si incorporaban este concepto, que era una tercera dimensión, podían tener una vida completamente diferente, con volumen. Y se despierta muy excitado de ese sueño y va corriendo a contarle a sus otros amigos puntos, y a su familia, a papá punto, a mamá punto y al hermano punto, y al cónyuge punto, que están equivocados, que en realidad hay tres dimensiones. Bueno y así trata de diseminarlo por toda la ciudad. Finalmente lo meten preso por loco.

Muchas veces en las negociaciones se da una situación similar: se piensa, para tener el paralelo, como en un mundo plano, o sea, un mundo en el que todo lo que “me estoy llevando yo, se lo quité al otro”, y “si el otro se está llevando algo, seguramente me lo quitó a mí”. Entonces, el dilema básico del negociador es cómo puede hacer para, primero, crear valor, antes de tratar de distribuirlo. Cómo puede hacer, para que lo que va a distribuir entre el otro negociador y él, sea una torta más grande, y que entonces la distribución, sea una distribución que le de mayor beneficio, aún cuando reciba el mismo porcentaje parcial.

Yo puedo ofrecerle a alguien dividir 100 puntos por mitades. Pero si, “trabajando con el otro” logramos encontrar una manera de que lo que haya para dividir en vez de 100 puntos sean 500 puntos y le ofrezco al otro dividirlo por tercios y que el se lleve dos tercios y yo un tercio (o viceversa), en lugar

de ganar yo 100 como en el primer supuesto paso a ganar 166 y el otro pasa a ganar 333. No es mejor ganar 166 que 100?? Y esto es tan válido para mí como para el otro.

Entonces, el gran esfuerzo en todas las negociaciones, va a ser el de buscar maneras de agrandar la torta, buscar maneras de que haya más para distribuir, porque si uno de los negociadores se enfoca en cuánto se lleva él, y cuánto se lleva el otro, y se vincula el concepto de “ganar” tradicional con el concepto de la torta chica, que es totalmente natural en las situaciones de negociación, solamente podrá hacer una negociación distributiva, en donde se distribuye lo poco que hay.

### **El ciclo “culpa – justificación”**

Otra situación que pasa habitualmente, es el ciclo “culpa – justificación”. Se justifica las decisiones que usted toma echándole la culpa al otro, entonces dice “bueno, yo perderé, pero la culpa no la tengo yo”. Es absolutamente normal que esto nos pase, lo que estamos, y generalmente nos pasa a todos, lo que estamos es tratando de generar una reflexión sobre esto.

El ciclo “culpa – justificación” lo único que hace es protegerlo de un sentimiento interno, pero no le ayuda en nada para hacer mejores acuerdos, al contrario, lo empuja a hacer peores acuerdos, porque en el acto de justificarse, en el acto de poner la culpa en el otro, está trabajando en contra de la relación, pues al ponerle la culpa al otro generará una reacción.

### **Certeza**

Después, la actitud con la que se va a la negociación, la actitud de certeza, “yo sé lo que pasa en este juego”, “yo sé lo que es en esta situación”, “yo estoy seguro que si nosotros hacemos tal cosa, esto es lo que va pasar”, la certeza generalmente, está vinculada al desarrollo de una actitud de competencia; la curiosidad, en cambio, genera más una actitud de colaboración. La curiosidad no quiere decir “ser débil”, quiere decir “ser abierto”.

Entonces, cuando tiene una sensación de certeza, esa es una buena señal para preguntarse sobre qué podría ser curioso. Cuando tiene la certidumbre acerca de que algo es de una determinada manera, o de que algo va a pasar, puede preguntarse acerca de qué podría ser curioso en esa situación, y qué podría incentivar mi curiosidad. Es esa actitud de curiosidad la que le va a permitir generar una dinámica de relación con el otro, en donde usted va a obtener mayor información, y mejor relación. La curiosidad le sirve en el campo del problema, para tener mejor información, y le sirve también en el campo de la relación, para tener una relación más constructiva con el otro.

## CONFIANZA

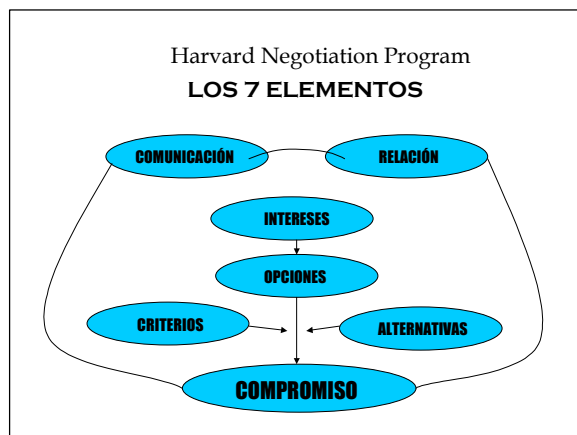
El tema de la confianza es muy importante en las negociaciones, pero la confianza no es algo que existe porque se desea que exista. La confianza tiene una particularidad: es algo que se construye de manera difícil. No es fácil construir confianza. La confianza se construye y es difícil construirla, pero es muy fácil destruirla. La confianza se destruye muy fácilmente. Uno puede haber invertido mucho tiempo y esfuerzo en la construcción de confianza y se puede destruir muy rápidamente. Pero si es difícil construirla, y fácil destruirla, es muy difícil reconstruirla. Una vez que se perdió la confianza, la reconstrucción de la confianza exige un esfuerzo varias veces el esfuerzo que exigió la construcción de la confianza.

Ahora, hay muchos que opinan que la confianza no es un elemento a considerar en las negociaciones, y que en realidad lo que hay que considerar en las negociaciones es si me conviene, o si no me conviene. Yo conozco muy pocas situaciones en las que dentro de ese concepto de “me conviene”, no esté también incluida la relación, por mínima que sea. Es muy difícil pensar que uno puede tener negociaciones con alguien que nunca va a volver a encontrar en su vida, y que no va a tener ninguna repercusión en el futuro. Entonces, como una herramienta para la construcción de confianza, es muy bueno asumir la visión de largo plazo. Aún cuando yo tenga una negociación muy puntual, aún cuando yo tenga una negociación puntual, si yo pienso en el largo plazo, el sólo hecho de pensar en el largo plazo, me da una visión que me va a permitir incorporar otros elementos a la situación de negociación. Y esa visión, de incorporar otros elementos en el largo plazo, me va a permitir pensar cómo construir confianza y cuáles son las cosas que pueden poner en peligro esa confianza construida.

Por otro lado, la confianza está completamente relacionada con el nivel de comunicación. El proceso de construcción de la confianza se hace a través de la comunicación entre las personas. Y pasa una cosa muy curiosa entre comunicación y confianza: cuando nosotros tenemos una sensación de desconfianza con alguien, naturalmente nos retraemos y limitamos la comunicación, como en el conocido caso del “Dilema del Prisionero” en el cual dos prisioneros, cómplices y amigos entre sí, son interrogados separadamente por los guardias y a cada uno le dicen que el otro lo traicionó. Eso genera en cada uno de ellos desconfianza. Ahora bien, cuando se genera la desconfianza y nos retraemos, estamos cometiendo un error gravísimo, porque la desconfianza requiere más comunicación, no menos. El proceso de construcción de confianza es inversamente proporcional a la calidad y la cantidad de comunicación.

Si es necesario construir más confianza, se debe tener más comunicación y no menos, y claro está obviar o sobreponerse a la actitud de que cuando nos generan desconfianza, decimos “yo con ese no hablo”. Lo decimos así, a pesar de que eso impacte negativamente en los resultados que persigue, a pesar de que eso le impida lograr las cosas que necesita. Lo que se trata en la

negociación, es de obtener la satisfacción de aquello que se necesita. Incorporando dentro de sus necesidades la idea del otro, la idea de la relación con el otro. Entonces, cuando hay desconfianza necesitas más comunicación y no menos.



## LOS 7 ELEMENTOS

La idea entonces del proceso es que hay siete elementos básicos en este Esquema de Negociación desarrollado por el Proyecto de Negociación de Harvard. Esos siete elementos -y así se llama, así es conocido en la jerga “harvardiana”- digamos como el “Esquema de los 7 elementos”, tiene tres elementos que se identifican como elementos que tienen que ver con las personas, que son: cómo está funcionando la comunicación, qué tipo de relación hay, y el compromiso que se puede hacer entre las personas que negocian, para llevar adelante un acuerdo. Estos tres elementos están en el campo de las personas.

Y el campo del problema, incorpora básicamente estos conceptos: el concepto de intereses, el concepto de opciones, el de ciertos criterios objetivos o estándares, y el concepto de alternativas, que se ve en el lenguaje de Harvard, hacemos una diferenciación entre opciones y alternativas. Opciones son posibilidades dentro del acuerdo, alternativas son posibilidades de satisfacer mis intereses afuera del acuerdo. La propuesta es ir paso por paso desarrollando el Esquema de los 7 elementos. Este Esquema de los 7 elementos va a permitir que uno pueda prepararse y conducir una negociación, utilizando estas cajitas, que son los elementos.



# RECOMENDACIONES PARA UNA NEGOCIACIÓN PARTIDARIA EFICAZ Y EFICIENTE

GERARDO LE CHEVALLIER\*

La negociación es uno de los aspectos más cotidianos de la vida, y más aun de la política. Se negocia a todos los niveles, en todos los momentos, cualquier cosa: desde quién lleva los niños a la escuela hasta alianzas, coaliciones, cuotas de poder, gobiernos y constituciones... Y tal vez la más fundacional, negociar una sociedad en guerra para, construyendo otra, lograr la paz. Como en El Salvador desde finales de los 70 hasta hace poco.

Y es a partir de mi experiencia en El Salvador que trataré de deducir algunas recomendaciones básicas para aquellos que quieran para lograr una negociación exitosa al menor costo.

Es de todos conocido que al firmarse los acuerdos de paz, el 16 de enero de 1992 en el Castillo de Chapultepec, entre la guerrilla del FMLN y el gobierno de El Salvador, se daba por finalizada una sangrienta guerra civil que había desgarrado al país por mas de diez años. Pero pocos conocen las interioridades de muchos años de negociación tras ese acuerdo de paz, con distintos escenarios y alcances, de acuerdo a la evolución de la situación política nacional e internacional, y su impacto sobre la correlación de fuerzas entre los actores del conflicto.

Esta guerra civil era producto del desmoronamiento de una sociedad neofeudal — impuesta desde La Colonia por la alianza entre los sectores más conservadores de la **oligarquía** salvadoreña y de la **Fuerza Armada** (FF.AA.) — y de la **insurgencia**. Como alternativa a esos modelos excluyentes, la **democracia cristiana** proponía una sociedad democrática en paz. Como ven, internamente existían tres proyectos societales y cuatro actores principales. Pero este conflicto histórico interno se instrumentalizaba a **nivel centroamericano** por el proyecto Sandinista y a **nivel mundial** por el Soviético, con la subsiguiente reacción Estadounidense.

\* Gerardo Le Chevallier es actualmente el Director para América Latina y el Caribe del NDI. Durante su carrera política en El Salvador se distinguió como uno de los principales negociadores que pusieron fin a una guerra civil que duró más de 12 años.

## Introducción

Tomemos pues la maquina del tiempo y remontemos la historia para, de aquí en adelante, aprender algunas lecciones y ahondar en dos aspectos fundamentales: Prepararse para la Negociación y Negociar la Negociación.

---

## **I. Prepararse para la Negociación**

La negociación es un esfuerzo diario y permanente, y la clave está justamente en prepararse. ¿Por qué? Porque evidentemente, existen principios, opciones y metodologías específicas para perfeccionar lo que muchos hacemos de forma natural.

De allí la insistencia de sensibilizar a la clase política sobre la necesidad de prepararse técnica y académicamente en el arte de la negociación y, eventualmente, a practicar lo aprendido. Pues si no se practica lo aprendido y no se preparan, evidentemente su negociación va a tener menores probabilidades de éxito.

### **1) Definir el equipo de negociación.**

Es necesario establecer un equipo de negociación que tenga la responsabilidad de todo lo que es la reflexión y la negociación, y también la de informar a las instancias reglamentarias del partido. La elección de los delegados a la negociación es un ejercicio en sí muy importante. En el caso de El Salvador, fue importante incluir a elementos de las fuerzas armadas — porque algunos militares se oponían a la negociación — en la negociación misma.

No es bueno que su equipo de negociación esté formado solamente por las autoridades estatutarias del partido, sea ésta la Comisión Política, la Comisión Ejecutiva o como se le llame. Porque lo usual es que un sector maneje el partido y que, internamente, existan sectores opositores. Evidentemente el sector opositor dentro del partido se va oponer a la negociación, sea cual fuera. Por lo tanto es clave incorporar en la negociación a todos los sectores del partido — o de la sociedad en el caso arriba referido — para no dejar flancos internos importantes en la fase de negociación. Es así como en el caso salvadoreño se incluyó a los militares en una primera etapa y, para tener éxito, en la etapa final se tuvo que incluir a todos los partidos y sectores sociales, incluyendo los de oposición.

El equipo negociador necesita:

- **Coherencia.** Es más funcional establecer un grupo coherente de amigos, es decir, integrar el grupo que más convenga para negociar por razones de unidad interna, pero que sea un grupo donde existan posibilidades de entendimiento y de trabajo conjunto.
- **Un mandato claro.** Es decir, las labores y objetivos que debe cumplir esa negociación.



- Una delegación precisa de autoridad de parte de las autoridades estatutarias sobre las limitaciones y los mecanismos de comunicación a los cuáles debe responder.

## **2) Definir nuestra misión existencial y fijarse objetivos para la negociación**

¿Qué es lo que queremos realmente? Cuidado, la negociación es sólo una alternativa [no-excluyente] a lo que ya estamos haciendo, ya sea combatir o conseguir votos. El establecimiento absolutamente claro de cuál es nuestra misión en esta vida y cuáles son nuestros objetivos es uno de los requisitos fundamentales para todas nuestras actividades, y especialmente para entablar una negociación coherente.

## **3) El estudio permanente de la opinión pública.**

Todos los conflictos políticos, pacíficos o violentos, se dan en el marco determinado por una matriz de opinión pública: La guerra de Vietnam se ganó en Washington, a miles y miles de kilómetros de las zonas de combate!

Por lo tanto el estudio y seguimiento permanente de esa matriz por la vía de encuestas cualitativas y cuantitativas regulares es indispensable. No hacerlo es simplemente irresponsable. ¿Cuántas coaliciones electorales han resultado con menos votos que los que sus integrantes tenían? En política hay sumas que restan.

Por supuesto, como consecuencia de lo anterior, hay que establecer previamente si la negociación tiene sentido, si será bien aceptada, y eventualmente habrá que desarrollar una estrategia de acciones y de comunicación que permita ir conquistando el apoyo popular: en 1980, después de que la izquierda abandonara la primera Junta Revolucionaria de Gobierno y opta por la insurrección armada, lo primero que hizo la segunda Junta Revolucionaria de Gobierno – integrada solamente por la democracia-cristiana y los militares – fue implementar una reforma agraria, la más profunda de América Latina después de la de Castro, para hacerle frente a uno de los problemas más críticos de la sociedad salvadoreña como era la falta de tierra, y obtener apoyo popular. Se trataba de darle a la democracia un valor instrumental y no solo conceptual.

## **4) ¿To be or not to be? ¿Negociar o NO?**

¿Qué pasa si NO negocio? ¿Cuál es nuestra mejor alternativa? ¿Quedarnos como estamos? ¿O tratar de conseguir algo más por otra vía? ¿Qué puedo obtener, y a cambio de qué? ¿Cuál es mi costo de negociar, ante mis seguidores, aliados, adversarios y el resto de la opinión pública? ¿De tener éxito? ¿Y al fracasar? Porque debemos mantener siempre presente que la

negociación es una alternativa no-excluyente a lo que ya estamos haciendo, ya sea combatir o conseguir votos, pero que además puede tener costos y beneficios..

En el caso de los partidos políticos los escenarios pueden ser: ¿qué conviene más, perder solos o ganar juntos? ¿O conviene más perder solos que perder juntos? Evidentemente, siempre es mejor ganar solos, pero no siempre es posible: ¿Vale la pena arriesgarse?

Mi experiencia me indica que siempre es preferible negociar, aun en las peores circunstancias de guerra o terrorismo, si se toma la precaución de establecer negociaciones preliminares secretas (ver más adelante “Negociando la Negociación”).

### **5) EL FODA+T como Instrumento Metodológico**

Instrumentos para evaluar la situación hay varios, y uno de mucha utilidad es el FODA, que como sus siglas lo indican, es una metodología de análisis que establece las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una situación específica. Ejercicios como éste, ayudan a que los miembros de la conducción partidaria establezcan rápidamente sus prioridades y percepciones internas y externas de la negociación.

A esta metodología puede agregarse el factor Tiempo para establecer prioridades. ¿Qué pasa si no hacemos nada? ¿Las cosas, si las dejamos como están, tienden a mejorar o a empeorar? De tal forma que a cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas usted puede calificarla con un signo más (+) si cree que va a mejorar sola con el tiempo, con un signo igual (=) o cero (0) si cree que el tiempo no tiene incidencia, o con un signo menos (-) si considera que la incidencia del tiempo va a ser negativa.

Por ejemplo, si usted está evaluando las amenazas, como cuando un médico evalúa enfermedades, hay algunas que no van a cambiar con el tiempo, otras que van a disminuir — “que se van a curar solas” — y otras más que empeorarán. Evidentemente, a partir de esta lectura tendrán que enfocarse en resolver aquellas amenazas que empeorarán, dejar para después las que no cambiarán y olvidarse de las que desaparecerán solas.

En política Usted no está negociando en el aire, simples objetos materiales, como se puede negociar un auto, una casa. Está negociando, por ejemplo, en función de un calendario electoral: si se le pasa la fecha ya no se puede inscribir la coalición. Hay negociaciones aún más graves en que pueden morir rehenes, donde no hay agua ni comida para los que están negociando, circunstancias en que el país entero puede quedar sin energía eléctrica y usted está negociando el nuevo contrato colectivo.

## 6) Trabajando con escenarios, complemento metodológico.

Otro instrumento importante en la preparación de la negociación es la previsión de los posibles escenarios aceptables, pues en la política nunca se tiene certeza absoluta de cómo terminará una negociación. Trabajar los escenarios de la negociación significa prever los escenarios positivos, razonables o negativos que puede producir la negociación. Determinar previamente los escenarios aceptables facilita la evaluación de los acuerdos que se van logrando. Esto permite preparar o adecuar estrategias en torno a la negociación y sus resultados intermedios.

Por ejemplo, cuando se negocia una coalición, el partido puede aceptar como arreglo **positivo** aquel en que nos ceden la Presidencia, el gabinete y la plataforma; como **razonable** si nos ceden la Presidencia, la mitad del gabinete y la mitad de la plataforma; y como **negativo**, la mitad del gabinete y la mitad de la plataforma. Así también queda claro, internamente, el mandato del equipo negociador: por menos NO se pacta.

## 7) El análisis y el diagnóstico de la naturaleza de la negociación.

Se trata de establecer muy claramente si es una negociación de largo plazo o de corto plazo. Cuando se negocia con partidos políticos con los cuales ustedes van a convivir por muchos años, evidentemente cualquier negociación, cualquier contacto con ese partido va a significar un activo o un pasivo dentro del marco de esas relaciones de largo plazo y por lo tanto es importante ubicar la negociación dentro de ese contexto.

En este marco es clave proteger e incrementar nuestra credibilidad: uno prefiere negociar con gente de palabra. El político que no cumple su palabra va a tener un futuro arduo e incierto, porque todas sus negociaciones futuras van a complicarse por la falta de confianza y la exigencia de garantías.

## 8) El entorno.

Aquí cabe recalcar la necesidad de buscar y estudiar a los posibles aliados y adversarios, es decir, los que pueden ser afectados positivamente o negativamente por una negociación. En el caso de la guerra civil en El Salvador, el gobierno buscó inmediatamente aliados a nivel centroamericano — y por eso la prioridad a negociar y firmar la paz con Honduras en 1981 — e internacional, primero con los Estados Unidos y después con Europa.

## 9) El conocimiento de las reglas del juego

Esto por supuesto dentro de la especificidad en que se está trabajando. Pero debe partirse del claro hecho de que todas las negociaciones se dan dentro de un marco legal, de que hay reglas que definen el juego. Hay países donde,

por ejemplo, el calendario electoral establece que las coaliciones son sólo para presidente; otros donde son para presidente pero también pueden serlo para senadores y diputados, y eso crea conflictos a la hora de una negociación que evidentemente hay que tomar en cuenta.

Hay plazos, reglas, limitaciones económicas, regulaciones para el acceso a los medios de comunicación; sistemas de primera vuelta o de dos vueltas, etc. Todo eso evidentemente obliga a que se maneje perfectamente el entorno institucional de cada negociación, y los límites o alcances de dicho entorno.

### **10) ¿Será que podemos ganar todos? Todos deben ganar algo!**

Para empezar, el que no tiene nada que ganar no tiene buenos incentivos para negociar y menos aun para cumplir. Lo mismo sucede con el que se siente perdedor...

Aquí sólo caben dos opciones: están los que creen que negociar es casi el arte de estafar al otro, de vender lo más caro posible y comprar lo más barato posible, y están los que tratan de satisfacer equitativamente intereses legítimos, y establecer un arreglo en que todas las partes salgan beneficiadas. Cualquier relación en la que a uno le toca ganar siempre y al otro perder siempre, evidentemente no va a durar mucho tiempo.

### **11) El diagnóstico de la situación de su(s) contraparte(s) en la negociación**

Nuestro equipo tenía que negociar internamente con las Fuerzas Armadas, con la extrema derecha y con la guerrilla insurgente. Esto obliga a establecer una estrategia porque, aunque sea posible enfrentarse con todos al mismo tiempo, a veces es más fácil convencerlos uno por uno. De allí entonces la importancia de ver el entorno en su integralidad y no solamente la negociación bilateral con un aliado potencial.

### **12) La información**

En la negociación debe estar presente constantemente la necesidad de entender qué es lo que piensa el otro. Evidentemente, militarmente esto se llama inteligencia y contrainteligencia. Sobran ejemplos en que uno tiene la capacidad, por no decir la obligación, de obtener información de lo que piensa el adversario, de infiltrarlo, de tener amigos, agentes o como se le quiera llamar, en las filas del otro, para saber lo que está pasando y lo que está pensando el que estará frente a usted en la mesa de negociación.

### **13) La ética en la negociación**

El punto anterior nos obliga a abordar el tema de la ética y, más ampliamente, recalcar que la negociación no solo debe basarse en la confianza. Con esta

perspectiva, para los políticos *la ética* es una auto-limitación que no necesariamente es asumida por “los otros”. Es un asunto sensible, pues al entrar a un escenario donde el que está frente a usted tiene una percepción muy diferente de la ética, usted puede ser arrastrado o tentado a actuar de la misma manera, lo que puede traer consecuencias graves relacionadas con la pérdida de identidad y de los valores mismos con los cuales se está negociando. Se trata en este sentido de estar perfectamente claros hasta donde llegan sus limitaciones éticas y saber que en una negociación seguramente esas “auto-limitaciones” no las comparten los otros.

#### **14) Asesores especializados en el conocimiento de todas las contrapartes posibles**

Esto es un aspecto central en la determinación de tareas en todo equipo de negociación, y en su personal de apoyo. Estos especialistas deben dedicarse a investigar a los demás sujetos de negociación y recibir toda la información pública y privada que se pueda obtener por cualquier vía. Así, aprenderán a pensar, actuar y comportarse como nuestras contrapartes con el propósito de anticipar su comportamiento y ayudar a preparar nuestra estrategia tanto como nuestro entrenamiento.

Efectivamente, estos especialistas también deben ser usados como los “sparrings” en el boxeo, de manera que cada vez que se prepara una negociación o un ensayo de negociación, se cuenta con gente capacitada para adivinar “*A lo que ustedes están pensando, X contestaría tal cosa*” o advertir “*a lo que ustedes están proponiendo se va a oponer Y*”.

#### **15) Metodología de Negociación**

Sólo existen dos maneras de negociar: deductiva o inductivamente.

La negociación deductiva es aquella en que se está de acuerdo con “el otro” con relación a lo que se desea lograr, al objetivo final, y de allí se deduce lo demás. Por ejemplo si todos están de acuerdo en lograr una sociedad democrática, todos tratarán de ponerse de acuerdo en cómo lograr una sociedad más democrática y de allí deducir lo que se debe hacer.

Pero también se puede negociar inductivamente, es decir lograr pequeños acuerdo parciales sin comprometerse en un acuerdo final, como lo hizo el gobierno de José Napoleón Duarte con la guerrilla en 1984. Nosotros queríamos una sociedad democrática en que el poder se obtiene en las urnas y la guerrilla quería conquistarlo con las armas. Dos posiciones incompatibles. ¿Qué decidimos? Negociar lo que se llamó la “humanización de la guerra”, con acuerdos como el respeto de la población no combatiente, intercambio de prisioneros, etc. Como ven, es posible negociar hasta la guerra.

Evidentemente, el método deductivo es mejor para lograr resultados definitivos, pero el inductivo permite lograr resultados concretos más rápidamente. Tal vez lo más importante es que se puede negociar en cualquier momento.

### 16) El semáforo

Esta técnica se basa en las tres luces que tiene el semáforo, para establecer una matriz que compara las posiciones de las partes en conflicto. El procedimiento es sencillo: se coloca en una matriz los diferentes puntos de vista que tienen las partes sobre todos los temas negociables, y se colorean con verde los puntos de coincidencia, con amarillo los puntos de cercanía y con rojo los puntos donde hay total desacuerdo.

Con la aplicación de esta metodología, antes de empezar a negociar, ya tiene claros sus objetivos y sus intereses, pero también la cercanía con las posiciones ajenas, con lo que puede determinar previamente su estrategia. Por ejemplo, en los temas donde no hay posibilidad de acuerdo — resaltados en rojo — si ninguno cede no habrá acuerdo. Pero, mejor aun, con eso Usted puede pagar “barato” acuerdos “caros”, o sea ceder temas “verdes” a cambio de “rojos”.

### 17) Sistema de Evaluación y Seguimiento

Una organización política debe establecer mecanismos de evaluación y seguimiento permanente para hacer los ajustes a tiempo, o cuando menos al menor costo posible: por muy tarde que sea, siempre es mejor tarde que nunca. Les propongo cuatro criterios:

- **La coherencia:** si la negociación acordada requiere una inversión de cincuenta millones de dólares y usted solo tiene uno en caja, tenemos una incoherencia grave.
- **El margen de seguridad, o nivel de riesgo:** siguiendo con el mismo ejemplo, puede ser que ahora sólo tenga un millón en caja, pero que su partido acostumbre recaudar cien millones en cada campaña, y faltan dos años para las elecciones. En este caso no hay incoherencia, y su margen de seguridad es del 100%.
- **Ventajas comparativas.** Obviamente, si Usted tiene ese único millón en la caja, no es lo mismo negociar una coalición con otro partido que tal vez va a recaudar diez millones que con uno que ya tiene cien. Peor aun si el otro candidato tiene mejor imagen y estructura. Si así fuera, usted deberá establecer claramente de qué recursos dispone para superar sus desventajas relativas, o quedarse en casa!
- **Audidores:** Es imprescindible contar con un equipo, puede ser una

persona, que se encargue de darle seguimiento constante a lo planificado y lo acordado, pues se entiende que los objetivos y metas planteadas pueden subdividirse en alcances parciales intermedios que es indispensable someter a constantes verificaciones.

### 1) ¿Negociación pública o negociación privada?

Antes que nada, y preferentemente por la vía de contactos preliminares secretos, es preciso acordar si la negociación va a ser pública, privada o incluso secreta. También hay que establecer de antemano la estrategia de comunicaciones frente a la opinión pública y los medios de comunicación. Por ejemplo, si los acuerdos que se van a ir logrando se ponen en el congelador hasta que se concluya toda la negociación, o si se van a ir divulgando parcialmente, y la forma en que se darán a conocer.

El caso salvadoreño da una idea clara de la importancia de anticipar con mucho criterio la divulgación de la agenda y de los avances. Un error que creo que cometió la guerrilla fue empezar con el tema del ejército – que NO le importaba tanto al gobierno ultra-conservador – y dejar la agenda económica y social al final – que SI afectaba los intereses económicos de la clase en el poder. ¿Por qué un error? Porque la opinión pública, cuando tuvo conocimiento que todo estaba listo menos la agenda económica y social, reaccionó tanto a favor de que se firmara la paz, que ya no hubo espacio político para negociar la agenda económica y social. Una vez que se firmó la paz y los guerrilleros entregaron las armas, ya no tenían con qué negociar.

Las negociaciones generan una tremenda expectativa, por lo que el fracaso de la negociación puede tener un costo muy alto para todas las partes. Incluso es prudente inclusive negociar, antes de comenzar las negociaciones, las formas en que éstas podrían ser interrumpidas en caso de fracasar.

### 2) ¿Quiénes negocian? ¿Dónde?

Evidentemente, ambos equipos deben tener el mismo nivel de decisión. Además, es bueno que haya amigos en ambos lados de la negociación porque eso la hace menos tensa y más factible.

En resumen, hay que buscar el mejor entorno físico y humano para facilitar los resultados.

### 3) La agenda: ¿Qué se negocia y en qué orden?

Ya se vio en el ejemplo anterior, que el orden de la agenda puede afectar las negociaciones, especialmente si se traslada a la opinión pública.

## II. Negociar la Negociación

#### 4) Los tiempos

Vietnam del Norte pasó casi un año negociando con los Estados Unidos, en París, la forma de la mesa de negociación. Claro, lo que les importaba NO era la mesa de negociación, era que ellos sabían que el tiempo estaba en contra de los Estados Unidos porque el Presidente Nixon quería resolver la guerra para ganar su reelección. Entonces ellos “perdieron” el tiempo y ganaron la guerra!

#### 5) ¿Cómo se negocia?

¿De manera inductiva o deductiva?

Y no se olviden de las recomendaciones que nos ha hecho Francisco Diez a partir de sus experiencias profesionales y de su formación académica en la Universidad de Harvard:

- Discuta problemas, no personas.
- Discuta intereses, no posiciones.
- Trabaje con criterios objetivos y compartir razonamientos.
- Busque alternativas y procedimientos creativos para avanzar en la negociación.

#### 6) Mecanismos de mediación y/o de garantía

El contar con la asistencia de mediadores, intermediarios o facilitadores, llámeseles como se les llame, puede ser un elemento extremadamente útil, sobretodo porque la presencia de terceros con mucha fuerza moral puede moderar las demandas y las actitudes de las partes.

En la negociación es fundamental incluir mecanismos de garantía, de manera que si en algún momento dado un sector considera que ha habido incumplimientos en lo convenido, tiene una instancia o mecanismos para apelar. Los intermediarios a que acabamos de referirnos pueden contribuir tremendamente con esta labor.

#### 7) Las actas

Y por supuesto, se debe establecer qué se acuerda y cómo se acuerda, y si se firma o no se firma, pero de alguna manera llevar apuntes de lo acordado, y cada sesión debe empezar y terminar con la lectura de los acuerdos recién celebrados. La negociación no puede estar basada solamente en lo que los negociadores recuerdan.