

Guía de la negociación sobre principios en la gestión pública: una alternativa a los métodos tradicionales de negociación

Rezumat

Negocierea este unul dintre elementele centrale ale activității cotidiene a oricărei organizații. În Administrațiile Publice contemporane metodele tradiționale de negociere pot determina pierderi de resurse materiale și umane prin faptul că nu au capacitatea de a garanta îndeplinirea celor trei criterii de bază care determină calitatea rezultatelor obținute ca urmare a procesului de negociere. Aceste criterii se rezumă în trei perceptive: obținerea unui acord inteligent, adoptarea unui acord eficient și îmbunătățirea sau cel puțin menținerea (fără a dăuna) a relațiilor dintre părți. Ca alternativă se propune o nouă metodă, negocierea prin principii, care respectă cele trei criterii de calitate ale evaluării unei metode de negociere. În acest articol vor fi descrise, pas cu pas, modelul protocolizat al metodei de negociere prin principii sub forma unui ghid care să permită aplicarea ei în practică în oricare organizație publică.

Resumen

La negociación es uno de los elementos centrales en la actividad cotidiana de cualquier organización. En las Administraciones Públicas contemporáneas los métodos tradicionales de negociación producen un gran desgaste, con costes tanto en recursos materiales como humanos, al no ser capaces de garantizar el cumplimiento de los tres criterios básicos que determinan la calidad de los resultados obtenidos tras un proceso de negociación. Estos criterios se resumen en tres preceptos: alcanzar un acuerdo inteligente, adoptar un acuerdo eficiente y mejorar, o al menos, no dañar las relaciones entre las partes. Como alternativa se propone un nuevo método, la negociación por principios, que respeta los tres criterios de calidad de la evaluación del método. En este artículo se describirá, paso a paso, el patrón protocolizado del método de negociación por principios mediante una guía destinada a su puesta en práctica en cualquier organización pública.

La actividad cotidiana de cualquier organización en el seno de la Administración Pública comprende tres prácticas principales, como son la negociación, la adopción de decisiones y el trabajo en equipo. Estas actividades constituyen el núcleo del sistema organizativo y se relacionan entre sí al modo de cadenas ejecutivas. La adopción de decisiones se nutre del trabajo en equipo que previamente ha servido para preparar la negociación que es esencial para la adopción de una decisión y que conducirá a una nueva negociación en la que el trabajo en equipo se convertirá en fundamental para alcanzar una nueva decisión.

Las organizaciones públicas aspiran a lograr unos márgenes de mayor eficiencia mediante la aplicación de estas cadenas ejecutivas. Para conseguirlo es necesario convertirlas en protocolos que permitan alcanzar de una forma segura y convincente los objetivos planteados por la gerencia de la organización.

Este método de protocolización consiste en establecer una serie de actos formales preestablecidos, de manera ordenada e inalterable, y conocidos por todos los que participan de ellos. Para ponerlos en marcha han de tenerse en cuenta varios aspectos que de no ser advertidos por la organización podrían neutralizar su efecto positivo.

Los protocolos son lentos y pesados. En consecuencia, necesitamos incidir en la obligación de repetir de forma pautada y continua los mismos modelos de actuación hasta lograr interiorizarlos. Una vez realizado esto, los miembros de la organización conseguirán utilizar los protocolos de forma natural. Ahora bien, debemos adaptar y modificar los protocolos según los cambios del entorno, pues no siempre podremos aplicar el mismo protocolo en diferentes organizaciones con una diferente cultura administrativa. Los límites geográficos y culturales son reales y no debemos obviarlos si queremos salvaguardar la eficacia de los protocolos manejados. De esta forma, la organización se verá en la obligación de mejorar continuamente sus protocolos de actividad con la actualización de los cambios introducidos cada vez que se presente una nueva situación.

Dentro de la lógica hasta aquí expuesta, la negociación la entenderemos como un proceso bilateral, o multilateral, de comunicación con el propósito de llegar a una decisión conjunta. Tradicionalmente se ha definido la negociación en base a modelos relacionados de la teoría de los juegos. Uno o varios de los participantes en la negociación pierde para que otro u otros ganen. A este método de enfrentarse a una negociación lo denominaremos la NEGOCIACIÓN SOBRE POSICIONES, o método de negociación tradicional. Frente a él vamos a exponer un modelo alternativo, la NEGOCIACIÓN SOBRE

Mapamond

PRINCIPIOS, un método basado en los méritos que presenta cada parte.

Antes de nada se impone aclarar que, aun admitiendo que la negociación es una tarea central en el *modus operandi* de cualquier organización, no toda relación entre dos o más partes implica una negociación. La negociación se produce cuando el camino hacia nuestro objetivo se cruza con una o varias decisiones que no dependen únicamente de nosotros mismos. En ese caso, se hace precisa la colaboración de la otra parte o partes. Es así como descubrimos que nuestros intereses son también los intereses de la otra parte, y por lo tanto se hace necesario emprender una negociación mediante la cual cada uno intente satisfacer sus expectativas.

Existen tres criterios que nos van a permitir evaluar si el método que ponemos en práctica para alcanzar dichas expectativas es satisfactorio o por el contrario, insuficiente, es decir, no nos ayuda a realizar nuestro fines e incluso se convierte en un obstáculo. El primero consiste en alcanzar un acuerdo inteligente, a saber, satisfactorio, para todas las partes. El segundo en adoptar un acuerdo eficiente donde coste y beneficios se relacionen de una manera positiva. El último en mejorar, o al menos, no dañar las relaciones entre las partes. Si el método utilizado cumple estos tres criterios no hallamos ante un método satisfactorio. Si incumple alguno o todos ellos, entonces tendremos que desecharlo y buscar uno que nos permita verificar los tres criterios de evaluación propuestos.

En el caso de la negociación sobre posiciones habitualmente no se satisfacen dichos criterios. El resultado no siempre resulta inteligente, las soluciones suelen ser poco eficientes y, además, en muchas ocasiones se dañan las relaciones entre las partes. Así pues, un negociador por posiciones, blando o duro, no es una alternativa.

Una administración pública a la hora de enfrentarse a una negociación a de tener presentes los dos niveles implicados en ella. Por un lado, el concerniente al objeto de la negociación, sobre qué intereses estamos negociando, cuáles son nuestros objetivos. Por otro, el inherente al método de la negociación, cómo enfocamos la negociación, cómo hacemos para alcanzar los tres criterios de satisfacción que evalúan la calidad de la negociación emprendida. Lógicamente nos centraremos en esta última dimensión.

La negociación de principios o sobre los méritos se creó como un nuevo método¹. Se compone de cuatro

protocolos de comportamiento. 1) Separar a las personas del problema. 2) Centrarse en los intereses, no en los problemas. 3) Generar alternativas para beneficio mutuo. 4) Insistir en criterios objetivos. Este método, por consiguiente, sí cumple los requisitos de evaluación antes señalados.

EL método se divide en tres diferentes etapas. A la primera la denominaremos ANÁLISIS. Mientras, la segunda la constituirá la PLANIFICACIÓN. En tercer lugar, nos encontraremos ante la parte concluyente del protocolo, a la cual designaremos con el término DISCUSIÓN. En todas y cada una de estas tres etapas es obligatorio seguir los cuatro mismos pasos, tal y como hemos establecido en el protocolo del método de la negociación. Esos pasos se fundamentarán en 1) separar a las personas del problema, 2) centrarse en los intereses, no en los problemas; 3) generar alternativas para beneficio mutuo, y 4) insistir en criterios objetivos.

Separar las personas que intervienen en la negociación de los problemas que se afrontan es esencial para la buena conclusión del proceso. Las relaciones humanas y las dificultades e inconvenientes que cada individuo arrostra tienden a confundirse. En realidad, los conflictos se encuentran en las percepciones de los individuos. Las emociones, a veces, superan a la sustancia de la negociación y debido a ello cada uno se inclina a confundir sus propias emociones y percepciones con las de los demás. A resultas se producen problemas de comunicación que conviene prevenir para protegerse del deterioro de las relaciones personales.

Si entendemos la negociación como un proceso bilateral, o multilateral, asentado sobre el intercambio de información con la idea de llegar a una decisión conjunta, evitar problemas de mala comunicación resulta trascendental. Los problemas más habituales consisten en no hablar entre las partes, en no escuchar a los demás y en generar malentendidos. La solución a estas situaciones es escuchar activamente y hacer ver de forma verificable que se ha entendido lo expuesto, generar un discurso comprensible, no hablar en las exposiciones propias sobre la otra parte y, finalmente, decir lo justo sin extenderse innecesariamente. Además, debemos intentar construir una buena relación de trabajo entre los participantes en el proceso de negociación y enfrentarnos en común al problema y no a las personas que discuten sobre él. Esto nos permitirá proteger las relaciones personales, e incluso mejorarlas, con el consiguiente beneficio para posteriores negociaciones al haberse incrementado la confianza entre los negociadores.

La dificultad de una negociación radica en los conflictos entre necesidades, deseos y temores de las partes. De ahí que se convierta en esencial centrarse en los

¹ Su origen se basó en la investigaciones emprendidas en Harvard University durante los años 70, que tenían por objeto encontrar métodos de negociación que sirvieran para resolver conflictos armados sin poner en peligro el delicado orden mundial de la Guerra Fría. Apareció publicada por primera vez en Fisher, R. y Ury, W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in*, New York: Penguin, 1981.

Mapamond

intereses e identificarlo correctamente. La información que podamos acumular, o de la que podamos disponer, servirá para identificar los intereses de las partes y para situar a los nuestros entre los de los demás. Posiciones opuestas, en ocasiones, ocultan intereses compartidos y compatibles, aunque también conflictivos. Cuando solicitamos alternativas viables a la otra parte y nosotros hacemos propuestas en la misma línea, rompemos con la posible dinámica de incomprensión a la que pueden conducirnos los intereses múltiples de todas las partes.

Pero no podemos olvidar que los intereses más poderosos son las necesidades humanas. De entre ellas la seguridad, el bienestar económico, el sentimiento de pertenencia al grupo o a la organización, el reconocimiento personal y el control sobre la propia vida actúan como las más poderosas. En consecuencia, tendremos que especificar a los demás con claridad nuestros intereses, al tiempo que reconocemos los suyos, sin dejar de describir con todo detalle las trabas surgidas, aunque olvidando cualquier querrela pasada. Esto nos va a permitir atacar con dureza el problema y tratar con suavidad las personas, lo que en conjunto nos ayudará a consumir nuestros propósitos.

El siguiente elemento del protocolo de este método está dirigido a evitar los inconvenientes surgidos por presentarse en una negociación con un diagnóstico precoz y lo definimos como el proceso de generar alternativas para beneficio mutuo. Cuando una de las partes cree conocer todas las respuestas nos enfrentamos a cuatro obstáculos. Se formulan juicios prematuros y se busca una respuesta única. A causa de ello, las partes comienzan a entender la negociación como un juego de suma cero, sin percibirse que el problema de la otra parte es también el de la nuestra.

Para sustraerse a la eventual situación de parálisis producida habrá que crear alternativas siguiendo una serie etapas. Primero separaremos la generación de opciones de la evaluación de dichas opciones. Lo haremos sin buscar repuestas únicas, que solo nos convengan a nuestra parte. A esto añadiremos la búsqueda de ganancias mutuas y, en último lugar, la simplificación de los patrones de adopción de decisiones.

El último paso del protocolo propugna la urgencia de insistir en criterios objetivos que sorteen el peso de hacer decidir a las partes en base a su propia voluntad, salvando los costes de ineficacia originados por tal comportamiento y contrarios a los criterios de evaluación propuestos al comienzo de este artículo. Convendrá proponer a todas las partes, con objeto de adoptar una decisión definitiva, elegir patrones justos y seguir procedimientos imparciales que excluyan de la negociación los problemas personales que se hayan podido ir generando durante el desarrollo de todo el proceso.

Llegados a este punto podríamos caer en la tentación de pensar que toda desavenencia sobre un fin complejo y con participación múltiple es susceptible de convertirse en un acuerdo negociado. Nada más lejos de la realidad. Antes de comenzar cualquier proceso de negociación debemos ser perfectamente conscientes de que el proceso puede, e incluso en ocasiones, va a concluir sin ningún tipo de compromiso en común.

No siempre vamos a emprender una negociación entre pares. En determinadas situaciones, la relación entre las partes se inclina claramente a favor de una de ellas en perjuicio de las otras. Se trata de saber enfrentarse al problema de negociar con alguien más poderoso que uno mismo, más poderoso por razones política, administrativas, económicas, intelectivas o, si se da el caso, físicas.

Cuando negociemos con un tercero al que reconocemos más poderoso no podemos olvidar dos patrones de comportamiento: 1) no acordar lo que deberíamos rechazar, y 2) maximizar nuestros recursos, aprovechamos del mejor uso que sepamos hacer de ellos. Un negociador que se parapeta en ambos patrones gana capacidad para establecer las dimensiones relativas a las fortalezas y debilidades de los participantes en la negociación.

De este modo, se descubre que el poder de negociación de una parte reside realmente en su capacidad para rechazar un acuerdo, para no adoptar un acuerdo a cualquier precio. A esto lo llamaremos poseer una Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN). Contra el poderoso, un MAAN bien desarrollado se convierte en nuestra mejor arma.

No obstante, también podemos encontrarnos ante la situación contraria, a saber, que la otra parte nos vea como superiores y se empeñe en no querer negociar o en únicamente hacerlo mediante una negociación por posiciones, inclinando el proceso hacia un juego de suma cero. Ante esta situación optaremos por varias estrategias: 1) no contestar con un contraataque a un ataque; 2) aprovechar el ataque de la otra parte para reforzar nuestros principios, utilizar las críticas ajenas para mejorar las ideas propias; 3) descubrir que se esconde detrás del rechazo a negociar de la otra parte o de su afán por centrarse en sus posiciones; 4) formular preguntas, aun retóricas, y no realizar aseveraciones; 5) utilizar las pausas y los tiempos de silencio de forma inteligente, es decir, si no es necesario añadir nada mejor callarse; y 6) en caso de que nada funcione, pero se entienda que alcanzar un acuerdo de mínimos es un mal menor que no hacerlo, resultará una opción invitar a unirse al proceso de negociación a una tercera parte independiente y ajena a los intereses y objetivos del objeto de dicha negociación. A la figura descrita en esta última estrategia la denominamos mediador.

Mapamond

Un mediador cumple con varias funciones. Primero, separa las partes de sus posiciones y las orienta hacia sus intereses. Para lograrlo debe estudiar con profundidad las razones de todas las partes en conflicto, y acercarse de manera equidistante a todas ellas. Después ayuda a que las partes sepan distinguir entre el proceso de generación de ideas y el de adopción de decisiones. En tercer lugar, propone procedimientos destinados a reducir los niveles de la cadena decisional para hacer disminuir los tramos temporales de la negociación, para que se requiera un número de decisiones mucho menor a la hora de llegar a un eventual acuerdo. No sirve de nada continuar negociando hasta la eternidad. Seguidamente, ayuda a las partes a conocer los beneficios de una propuesta de acuerdo, haciéndoles llegar la cantidad de información suficiente para que lo entiendan de la manera más clara. Por último, cuando la situación parece irresoluble pues ninguna de las partes hace el más mínimo esfuerzo por separarse de sus posiciones y centrarse en sus intereses, sugiere bases imparciales que valgan para resolver sus diferencias.

Todavía existe la posibilidad de hallarse ante otros escenarios alternativos. Entonces surge la cuestión sobre qué hacemos si los demás utilizan trucos sucios. Hemos podido enfrentarnos a la negociación tomando todo tipo de precauciones, siguiendo los protocolos, utilizando si cabe a un mediador y conociendo, en todo instante, los objetivos de la otra parte. Sin embargo, puede darse la ocasión de que hayamos sido engañados o de que, en un último intento por volver a un juego de suma cero, la otra parte opte por coaccionarnos o por hacer afluir información que atañe directamente a cuestiones relacionadas con la vida privada de los negociadores, bien mediante la entrega de informes a los participantes en la negociación bien a través de la publicación o emisión de las informaciones en los medios de comunicación.

En ese caso, no hemos de abandonar de ninguna manera un patrón de comportamiento especialmente previsto para estos casos de emergencia. Antes de verse sometido a una presión insostenible, hay que hacer explícito el reconocimiento de la situación. A continuación, debemos exponer frente a los demás la ilegitimidad de una negociación en esas condiciones. Negociar bajo presión resulta habitual e incluso necesario, pero negociar bajo coacción, engaño o amenazas sólo conduce a situaciones sin retorno para la parte atacada.

Un paso imprescindible en ese tipo de escenarios es emprender una meta-negociación, a saber, negociar las reglas de la negociación. Como medida preventiva, podríamos presentar la meta-negociación justo antes de comenzar la negociación propiamente dicha. Cuando objetivamente consideramos que existen razones para confiar en las otras partes, la meta-negociación es susceptible de tornarse un gasto, en tiempo y recursos materiales y humanos, innecesario. Mas, si cabe la sospecha

de que la otra parte trama utilizar estratagemas poco legítimas, no podemos renunciar a iniciar el proceso introduciendo un meta-negociación de forma previa.

Al margen de lo anterior, en situaciones coactivas, se vuelve absolutamente relevante especificar los intereses de cada parte. Debemos esforzarnos por hacerle ver a los demás cuáles son nuestros intereses y constreñirles a que ellos también presenten los suyos sin tapujos. Ahora bien, si nada de lo hasta aquí propuesto funciona, no se declare una víctima y, como último recurso, seréense, sobrepóngase a la situación, tome el tiempo que considere necesario, no está de más suspender la negociación, y recurra a su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).

Fco. Javier RUIZ MARTÍNEZ
*Departamento de Ciencia Política y Sociología
de la Universidad Carlos III de Madrid*

Bibliografía

1. FISHER, R. *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate*, New York: Penguin Books, 1989.
2. FISHER, R. URY, W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in (3rd ed.)*, New York: Penguin, 1991.
3. FISHER, R. *Beyond Machiavelli: Tools for Coping with Conflict*, London: Harvard University Press, 1994.
4. FISHER, R. (ed.) *Coping with International Conflict: A Systematic Approach to Influence in International Negotiation*, London: Prentice Hall, 1997.
5. MANUEL DASI, F. MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ, R. *Comunicación y Negociación: Un Enfoque Práctico*, Madrid: ESIC, 2000.
6. BAZERMAN, M.H. LEWICKI, R.J. SHEPPARD, B.H. (eds.) *Research on Negotiation in Organizations: A Research Annual Handbook of Negotiation Research*, Greenwich: Jai Press, 1991.
7. URY, W. *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*, London: Business Books, 1991.
8. URY, W. *Getting to Peace: Transforming Conflict at Home, at Work, and in the World*, New York: Penguin, 1999.