

¿Es posible negociar sin inducir conductas?

La Resolución de Conflictos pareciera basada en la inducción de conductas hacia otros jugadores, habida cuenta de que la misma es una actividad voluntaria. A continuación los artículos disponibles en formato pdf. Para poder leerlos deberá contar con el programa gratuito de Adobe: Acrobat Reader.

La inducción de conductas y comportamientos en la negociación

® Por Karlos Irigaray para SoloNegociadores

Queda dicho que la negociación, encuadrada entre otras diversas soluciones alternativas y/o simultáneas de resolver conflictos (por ejemplo, se puede litigar judicialmente y al mismo tiempo negociar), constituye por naturaleza una actividad de índole voluntaria para todas las partes.

Está probado que cuando a una de las partes se la coacciona para negociar, probablemente se obtenga de ello una escenificación de negociación, más que una negociación genuina.

Esto ocurre de tal modo, porque esencialmente la negociación se constituye como un intercambio entre las partes; ya sea este concebido como de bienes, servicios u obligaciones, (aún estas últimas de no hacer). Este intercambio siempre está dirigido a la satisfacción de los intereses de los jugadores.

Nótese que desde este punto de vista no resulta que la negociación termine en tratos u acuerdos justos, si no tan solo aproximados a una norma de equidad que muchas veces aparece por demás distorsionada por la propia percepción de la partes acerca de cuál es el conflicto y cuales son los intereses en juego.

Queda sentado pues en este artículo, que la negociación es por naturaleza una actividad voluntaria. De tal juicio se sigue que si ella es voluntaria, el camino de la coacción, la coerción y la amenaza quedan indudablemente cerrados y solo son justificables en especiales circunstancias.

Resta considerar otros dos caminos alternativos para asegurar la voluntariedad de la negociación: el primero, la persuasión y el segundo, la inducción de comportamientos.

La naturaleza de la persuasión

La persuasión siempre apela al convencimiento del otro. En otros términos: la persuasión soluciona conflictos, porque por medio de su arte transmuta el pensamiento o el punto de vista del otro en el propio, y con esto elimina total o parcialmente el conflicto.

Recuérdese que como muy bien lo apuntó Roger Fisher¹, el conflicto siempre se verifica en la interioridad de las personas.

Convenciendo a la persona, se elimina el conflicto.

Esta sencilla premisa, todavía no ha calado con la fuerza suficiente en muchos autores de negociación, que siguen pensando erróneamente que la persuasión es una parte de la negociación.

Digámoslo de una buena vez: una cosa es el intercambio en la satisfacción de intereses y otra muy distinta es convencer a un fulano de que quien tiene la razón es uno, y no él.

Dicho de esta manera, los intentos persuasivos pueden aparecer como una actividad pueril² a los ojos de un lector desprevenido. Sin embargo, gran parte de la maquinaria moderna de ventas, así como muchas de las actividades propias de las organizaciones, como el liderazgo, encuentran su eje central en esta diligencia: complicada, remozada constantemente y apoyada en el incesante surgimiento de teorías que desde la motivación, pasando por todo el arco de las consultorías más sofisticadas, conducen a las personas, y las convencen de tomar las decisiones correctas en el momento oportuno... ¡según el pensamiento del persuasor!

La persuasión no sólo se basa en el encantamiento de una teoría atractiva, o bien en un razonamiento estricto y en apariencia irrefutable. Existe también la persuasión del carisma personal, del rapport instalado entre dos personas o grupos de personas mediante actividades comunitarias simbólicas³, o también en basamentos de autoridad moral, o simplemente del ejercicio del poder y de la fascinación que el mismo conlleva para el hombre común.

Un buen negociador debería ser un buen persuasor, pero no para confundir los términos, sino para ampliar su ventaja sobre otros persuasores, a la vez que esta habilidad o competencia le permita habilitar una nueva, -y porqué no paralela- forma de intentar resolver parte del conflicto.

Aún hay más: se podría decir que un negociador debería ser un buen persuasor a la hora de establecer las reglas del juego acerca de cómo, cuando y dónde se va a negociar (actividades propias de la meta negociación)⁴.

Sin embargo, y pese a todo lo dicho hasta aquí, este artículo no trata acerca de la persuasión, sino de la otra alternativa planteada. Es por eso que ahora corresponde examinar la inducción de comportamientos.

La inducción de comportamientos

¹ “Sí de acuerdo, el arte de negociar sin ceder” Fisher, Ury & Patton Ed. Norma, 2001, ISBN 9580425078

² Del lat. *Puerilis*: Propio de un niño o que parece de un niño. Pero también: Fútil, trivial, infundado.

³ Al respecto, véase en este mismo número el artículo que trata acerca de los presentes o regalos.

⁴ Metanegociación: negociación de las reglas del juego acerca de cómo se negociará (Def. del autor).

Si bien el campo de estudio de los procesos de inducción de conductas y comportamientos excede con largueza a la negociación misma –considérese por un momento la inducción de comportamientos que determina actuar bajo una amenaza concreta-, el propósito de este análisis es restringir el mismo a los fenómenos vinculados al intercambio en la satisfacción de intereses.

En este sentido, podemos afirmar sin temor a error que la literatura clásica sobre el tema⁵ coincide en dividir las conductas inductivas aplicables al otro jugador en dos grandes categorías: aquellas llamadas adversariales (o trucos sucios, por la Escuela de Harvard) y las cooperativas, que llevan a un esquema de negociación también conocido como ganar-ganar o cooperativo.

Ambos métodos de inducción de comportamientos parten de supuestos similares, aunque empleen metodologías ad-hoc para producir resultados distintos y hasta opuestos en cada caso.

¿Cuáles son estos supuestos?

- A. Como los jugadores son siempre personas de carne y hueso, aún aquellos que representen intereses de organizaciones, los mismos son susceptibles de ser inducidos en sus conductas y comportamientos por otros jugadores.
- B. Que la inducción de comportamientos debe ser reiterada desde el momento de la apertura de la negociación, pasando por el medio juego, hasta el momento mismo del acuerdo o el no-acuerdo.⁶
- C. Que la inducción de comportamientos puede ser contraria la una a la otra en cuanto a su metodología, respecto de cada jugador, sea este adversarial o cooperativo.
- D. Que la inducción de comportamientos adversariales no parece tener límites temporales durante el proceso que llamamos negociación, mientras que los de índole cooperativa sí parece tenerlos, y en algún momento de dicha negociación el jugador cooperativo puede pasarse a un esquema adversarial si llega a la conclusión de que no podrá inducir comportamientos cooperativos en el otro o que estos no darán resultado por más que se esfuerce. Lo contrario parece menos probable.
- E. Que de lo anterior se sigue que un jugador cooperativo también cuenta con la opción de dejar de negociar, si quien tiene delante se niega a descentrarse de un esquema de comportamiento demasiado adversarial.
- F. Que resulta más fácil pasarse de un esquema de producción de conductas inductivas cooperativas a un esquema adversarial que viceversa, puesto que:

⁵ “Sí de acuerdo” op.cit.

⁶ Recuérdese que el éxito de una negociación puede ser el abandono de la misma, cuando la extralternativa supera el nivel de satisfacción de intereses que encontramos en la ZOPA, o zona de probable acuerdo.

- G. Las conductas inductivas adversariales no requieren un grado de confiabilidad predictiva como las cooperativas⁷
- H. Las conductas inductivas de tipo adversarial suelen responder a tres categorías: Engaño deliberado, Guerra psicológica y Presiones Posicionales⁸
- I. Para el jugador cooperativo la manera de neutralizar una inducción adversarial es “blanquearla”, no culpar y aplicar el mecanismo universal de la metodología de Harvard, esto es separar la persona del problema, etc.

Este esquema ideal de conductas inductivas propuesto por la literatura clásica harvariana, deja de lado ideas interesantes de otros autores: desde Herb Cohen⁹ cuando define el “estilo soviético” de negociación, hasta en el extremo opuesto del arco conductivo a Edward De Bono¹⁰ en “Seis sombreros para pensar”.

Tampoco deja espacio para reflexionar sobre la aplicación de otras técnicas, como por ejemplo la del “mirroring” de Carl Rogers:

***Carl Ransom Rogers (1902-1987).** Fue tal vez el más influyente psicólogo en la historia estadounidense, quien junto a Abraham Maslow llegaría a fundar el enfoque humanista en psicología. Fue partícipe y gestor instrumental en el desarrollo de la terapia no directiva, también conocida como terapia centrada en el cliente, quien el renombró terapia centrada en la persona. Esta interesante teoría es conocida por sus siglas en inglés PCA “Person-Centered Approach” lo cual significa enfoque centrado en la persona. Sus teorías abarcan no sólo las interacciones entre el terapeuta y el cliente, sino que también se aplican a todas las interrelaciones humanas. La terapia rogeriana contrasta con las perspectivas psicológicas freudianas y las sociales de Alfred Adler y de Albert Bandura, por el uso preferente de la empatía para lograr el proceso de comunicación entre el cliente y el terapeuta o, por extensión, entre un ser humano y otro.*

Lo que ocurre es que la Escuela de Harvard, más allá de retoques cosméticos, no ha logrado aún renovar un cuerpo de doctrina y una metodología revolucionaria (como lo fue en otra época) por su efectividad y sencillez, que incorpore, no tan sólo las ideas de los mencionados más arriba, autores todos que cronológicamente son antecedentes al libro fundacional de Roger Fisher y William Ury, sino a las ideas de los de autores con desarrollos posteriores importantes.

⁷ “sea incondicionalmente constructivo” op.cit.

⁸ “Sí de acuerdo”, op.cit.

⁹ “Todo es negociable”, Ed Planeta 1993, ISBN 9509216682

¹⁰ “Seis sombreros para pensar”, última edición Granica, 2007, ISBN 9506410615

Preguntas como por ejemplo: ¿se puede negociar en forma cooperativa aplicando las ideas del “clean language”?¹¹, no tienen respuesta todavía.

Menos aún se encuentran respuestas para la pregunta central: ¿Es posible negociar sin la producción de conductas inductivas hacia el otro(s) jugador(es)?

Muchos no lo pensarán demasiado; responderán con un “no” rotundo. Sin embargo, existen fuertes indicios de que al menos fuera de los ejes de comportamiento tradicionales de la negociación; como el negociador “amistoso”, el transaccional, el constructivo, etc., la pregunta formulada podría tener otro tipo de respuesta que admitiera condicionales y fuera más sofisticada.

La negociación en dos planos

Resta todavía dejar planteado aquí, a manera de semilla de futuros artículos y reflexiones, la circunstancia de aquellas negociaciones que se verifican simultáneamente en un plano estratégico y otro de operación táctica.

“La mayoría de los conflictos se verifican en un contexto de relaciones permanentes o semipermanentes”¹²

Bajo esta mirada, la relación constituye un plano estratégico respecto del conflicto, y por ende de su resolución, mientras que el conflicto en sí mismo, no será más que una operación táctica, efectuada en un plano temporal más básico e incluso acotado temporalmente.

La buena praxis estratégica, enseña que las operaciones tácticas deben estar alineadas con la estrategia trazada. Esto mismo es lo que enseña Harvard con respecto a la negociación. “Sea incondicionalmente constructivo”

Sin embargo, la observación permanente de conflictos de distinta índole dentro de la cultura latina, indican que existe al menos una importante cantidad de conflictos que se resuelven en medio de una aparente contradicción entre la estrategia y la táctica.

En efecto, en estos conflictos las partes pueden inducir y hasta confiar los unos en los otros como jugadores cooperativos a nivel estratégico, mientras que en el nivel táctico pueden comportarse e inducir conductas adversariales.

Permítaseme presentar un ejemplo clásico: en la República Argentina, como legado del peronismo, los gremios son corporaciones autorizadas a funcionar por el Estado como representantes únicos de los trabajadores, uno por actividad, y a la vez son una parte importante del movimiento justicialista (partido peronista, o el nombre de turno).

Este esquema, que Perón toma del fascismo (muy diferente a las trade unions¹³ anglosajonas), funciona aún hoy con diferentes alternativas, teniendo los

¹¹ Véase al respecto la Newsletter de SN: Volumen IV, número uno, Enero-Febrero 2007, “El lenguaje limpio” http://www.solonegociadores.com/comunidad/docs/EnFeb07/clean_lan.pdf

¹² “Sí, de acuerdo”, op.cit.

líderes gremiales una participación en la conducción partidaria, y también en el gobierno, cada vez que el mencionado partido está en el poder.

Los responsables políticos del gobierno, mantienen una relación estratégica cooperativa con el sector gremial, en la mayoría de los casos, toda vez que una de las banderas del peronismo es precisamente la justicia social y la lucha contra la oligarquía y el capital.

Esta relación estratégica cooperativa no obsta para que sin embargo algún gremio, o todos, realicen una operación táctica adversarial por un tema de reivindicación puntual.

Se produce así la paradoja de asistir a una negociación en donde ambas partes producen en forma conjunta o alternada, conductas inductivas aparentemente incompatibles bajo la teoría clásica, adversariales y cooperativas, bajo el paraguas de un guiño cómplice que indica que ambas partes saben a qué atenerse respecto de una situación semejante.

Conclusión

Lo antedicho es sólo una pequeña enumeración de casos, adonde la teoría clásica no da respuestas. Es preciso convenir que en la Negociación como transdisciplina, se hace necesaria una profunda revisión de conceptos que de a luz una nueva metodología superadora de la tradicional antinomia ganar-perder vs. ganar-ganar.

La teoría clásica originada en la Universidad de Harvard, especialmente en la Escuela de Leyes, se ha quedado en el tiempo, y encerrada en una cultura, la correspondiente a su país de origen.

La Negociación como transdisciplina, se nutre de diversas culturas y fenómenos, y no es posible plantear una metodología de trabajo uniforme que prescinda de las coordenadas espacio temporales adonde se verifica cada conflicto.

El estudio de las conductas inductivas en la negociación es un buen ejemplo de ello.

A título ilustrativo, en el otro artículo que integra esta nueva edición de la Carta de Noticias de SoloNegociadores, se intenta pasar revista a diversas situaciones y reflexiones acerca de una de las conductas inductivas más antiguas que el hombre ha producido viviendo en sociedad. La realización de obsequios (o regalos) entre miembros de una misma sociedad o entre otros, pertenecientes a otras culturas, posee un poder inductivo asombroso.

Buenos Aires, julio de 2008

¹³ A **trade union** or **labour union** is an organisation of workers who have banded together to achieve common goals in key areas such as wages, hours, and working conditions, forming a [cartel](#) of labor. The trade union, through its leadership, bargains with the employer on behalf of union members ([rank](#) and [file](#) members) and negotiates labor contracts with employers. Tomado de Wikipedia