



HUMANIDADES Y NEGOCIACIÓN

Jaime Espinosa Araya

"Gústete o no, usted es un negociador. La negociación es una realidad de la vida".

Así comienza Sí, ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, de los autores Roger Fisher y William Ury, de la Universidad de Harvard, el libro que reorientó el concepto de negociación hacia nuevas posibilidades.

A simple vista, esa afirmación parece marcar el destino trágico de las relaciones humanas en el mundo de hoy; como si a pesar nuestro, no tuviéramos otro camino que negociar para sobrevivir en la multiplicidad de intereses, valores, estructuras y necesidades de la realidad social. En efecto, la palabra negociar suele entenderse todavía como una transacción comercial, como un tira y afloja de intereses contrapuestos, entre personas que compiten por la ganancia. Así, junto a palabras, como tratar, vender, comprar, especular, financiar, intercambiar, regatear, entre varias más, constituye un campo semántico decididamente mercantilista.

El mismo subtítulo del libro en referencia, dice "Cómo negociar sin ceder", es decir, enfatizando el carácter de lucha egoísta, tras el triunfo desconsiderado de uno en contra de otro. Un título que para nuestro gusto resulta engañoso, porque se parece a aquéllos del tipo "Cómo ser feliz en diez días", un anzuelo desmesuradamente exitista, como tantos otros que ofrecen el método infalible para ganar, siempre ganar.

Por extensión, en el mismo sentido, la palabra negociar se usa en el ámbito político, en las relaciones laborales, en el desenlace de litigios y en las relaciones internacionales. Aparece en las situaciones de conflicto, donde la confrontación exige que las partes desplieguen toda clase de habilidades para vencer. Arte de la guerra; negociar para alcanzar la victoria. El pierde-gana o el gana-pierde: siempre una fuerza, anulando a la otra. Negociar como una cuestión de poder.

En este diagnóstico de percepciones, ¿qué cabida tiene el concepto de negociación en una reflexión sobre valores humanos? y, más aún, ¿cómo puede insertarse positivamente en un proceso educativo humanista?

Si aceptamos -siguiendo a Fisher y Ury- que la negociación es "una realidad de la vida", primeramente, debemos comprender su base esencial, el fundamento anterior a la práctica que conocemos: la negociación tiene su raíz en el lenguaje, y éste "se presenta como una actividad humana específica y fácilmente reconocible, a saber, como hablar o "discurso" (Coseriu, 1977: 13).

Esta comprobación permite una definición de hombre: el hombre es "un ser hablante", más aún es "el ser hablante". (Coseriu, 1977:14)

Por otra parte, el lenguaje como hablar es un hablar con otro, y esto nos revela que la esencia del lenguaje se da en el diálogo; en lo que Coseriu llama "principio de alteridad" o darse a un otro a través del lenguaje. (Coseriu, 1977:15).

El principio de alteridad supone la puesta en juego de las competencias lingüística y comunicativa, desarrolladas por la experiencia de mundo de cada participante. De modo

que, quien habla siempre supone la presencia de otro que escucha y que, a su vez, también tiene la posibilidad de hablar. Así, ambos construyen solidariamente una unidad discursiva dialógica que se incorpora al conjunto de los discursos dichos y dicientes del gran discurso de la humanidad toda. Nos referimos aquí -más allá de cualquier consideración etnográfica- al discurso subyacente que da cuenta del paso del hombre por la historia. Cuando hablo con un otro, no sólo hablo desde mí mismo, en un tiempo y un espacio específico, sino que hablo -como el poeta- desde mi conexión con la totalidad del ser humano más profundo. En esta dimensión, por lo tanto, todos somos parlantes, más o menos expresivos, de nuestra propia condición humana esencial.

Pero la esencialidad humana que subyace en el lenguaje aparece recubierta por los diversos modos de mirar la realidad a través de las distintas lenguas y por las circunstancias en que ellas son operadas por los hablantes. Estas -a nuestro juicio- están determinadas por las intenciones comunicativas que brotan de las necesidades. Nadie, en condiciones de normalidad, habla por hablar; incluso el callar es un no hablar, haber-dejado-de-hablar o un no-hablar-todavía: suspensión intencional del hablar que puede convertirse en medio expresivo (Cfr. Coseriu, 1977:14).

Dell Hymes (1971) propuso el establecimiento de un enfoque o área en el estudio del lenguaje, que se ocupara de investigar las reglas que rigen el uso de una lengua en los diversos contextos situacionales en que se verifica la comunicación verbal dentro de una comunidad lingüística. En otras palabras, un enfoque que diese cuenta de las reglas que configuran la competencia comunicativa de los miembros de una tal comunidad, es decir, las habilidades que debe poseer el hablante de una lengua para enfrentar las diferentes situaciones de comunicación lingüística. (Cfr. Prieto, 1980)

El concepto de comunidad lingüística puede ser definido "en términos del conocimiento compartido o mutuamente complementario y de la habilidad de sus miembros para la producción e interpretación del habla socialmente apropiada". (R. Bauman y J. Sherzer, 1974:6)

En su propuesta, Hymes (1979) plantea el concepto de evento de habla como central para la descripción etnográfica del habla¹ y lo restringe a las actividades o aspectos de las mismas que están regidas por reglas o normas para el uso lingüístico. Una conversación privada en una fiesta o durante la celebración de un oficio religioso constituiría un evento de habla. Otros ejemplos serían las conferencias, las prédicas y las discusiones. (Cfr. Prieto, 1980).

La Negociación

En el marco precedente, ya podemos intentar una primera aproximación al concepto de negociación. Esta se realiza en el encuentro social de dos o más voluntades discursivas que se disponen como operadores hábiles de un código común en un evento de habla determinado.

1. *El análisis etnográfico del habla busca especificar la competencia comunicativa de los miembros de una comunidad idiomática. (Véase, Prieto, 1980, La Etnografía del habla).*

¿Qué tipo de evento de habla es una negociación?

En la lengua común "negociación" se refiere a una variedad de transacciones cuyas condiciones para el intercambio no son fijas, sino que deben evolucionar a medida que dos o más personas o grupos tratan de llegar a un acuerdo satisfactorio para todos. (Cf. Hauwer, 1982:1)

Veamos algunas opiniones especializadas:

Schoonmaker dice que la negociación es un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos. (1990:7)

Leritz señala que la negociación tiene que ver con la conciencia. Significa ser consciente de qué necesita y qué desea que hagan los demás para ayudarle a conseguirlo. (1993:11)

Bazerman y Neale opinan que negociar significa tomar mejores decisiones para maximizar el servicio a los propios intereses. (1993:19)

Finalmente, Fisher y Ury sostienen que "la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando Ud. y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos". (1993:XVII)

El denominador común que tienen las definiciones precedentes es considerar la negociación como un medio para resolver conflictos de intereses. Cada vez más la gente quiere participar en decisiones sobre problemas que las afectan; pero cada vez menos personas -como dicen Fisher y Ury- están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otras. Tienen diferencias y utilizan la negociación para manejarla.

Sin embargo, se trata de un proceso comunicativo que conlleva una tensión dramática en la relación de los partícipes, por cuanto siempre se funda en el conflicto. Fuerzas en pugna más o menos intensas, según la calidad de los intereses.

Dicha tensión dramática se origina en la forma de pensamiento hostil con que se ha venido enfrentando la resolución de conflictos. Nos referimos a la discusión, una de las más veneradas tradiciones del pensamiento occidental. La negociación -en efecto- se realiza habitualmente conforme a las pautas del método de discusión, o "dialéctica", como también suele llamársela.

Los resultados de un proceso de discusión pueden resumirse en los siguientes puntos, señalados por Edward de Bono (1990:31):

1. Cada parte se vuelve más rígida.
2. Ninguna de las dos intenta desarrollar una idea diferente de las dos que están chocando.
3. Una cantidad indefinida de tiempo, energía y costo quedan atrapados en una impasse que puede continuar por mucho tiempo.
4. La creatividad e ingenuidad de cada parte no apunta a mejorar su idea sino a asegurar la derrota de la idea contraria.
5. Al final, la idea que triunfa es la más fuerte, pero no necesariamente la mejor.

En definitiva, la negociación es un evento de habla que comúnmente adopta la forma de una discusión.

Veamos a continuación un ejemplo clásico de discusión y resolución².

“Dos hermanas pequeñas discuten por una naranja. Ambas la quieren.

- Es para mí - clama la menor.

- No, es mía - grita la otra.

- Mamá, mamá, ¡ven!

La madre, cansada del barullo, se dirige a poner punto final a la disputa. Luego de separar a sus dos hijas, divide cuidadosamente la naranja en dos partes exactamente iguales y las entrega. Satisfecha, la madre regresa a sus tareas pensando haber solucionado con justicia el conflicto.

A primera vista la solución parece acertada, pero la historia no termina aquí. La menor de las hermanas pela su mitad de fruta, tira la cáscara y come la pulpa; la otra, al contrario, tira la pulpa y guarda la cáscara para sazonar su torta. Vemos que la solución aunque equitativa no fue un buen remedio, si la madre, en cambio, hubiera indagado los reales intereses, en vez de limitarse exclusivamente a cuestiones de procedimiento o de posiciones, sin lugar a dudas habría llegado a una solución satisfactoria para ambas. Es más, si las partes hubieran sabido negociar cooperativamente entre ellas, evitando el reparto del tercero, habrían llegado a un resultado más satisfactorio para ambas”.

Este ejemplo ilustra con claridad la necesidad de diseñar nuevas pautas de negociación para la resolución de conflictos.

Un esfuerzo importante lo viene realizando desde fines de los años setenta un grupo de académicos de la Universidad de Harvard, entre los cuales figuran Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, Danny Ertel, Howard Raiffa, David N. Smith y Louis T. Wells. Ellos -junto a muchos más- iniciaron un proyecto de investigación que intentaba descubrir, desde la experiencia de grandes negociadores de todas partes del mundo y de rubros variados, una teoría general de la negociación. Su esfuerzo se ha orientado hacia el desarrollo de recomendaciones generales que pudieran aplicarse en cualquier tipo de negociación, y que serían útiles si fuesen aplicadas por una o por todas las partes a la negociación.

El interés demostrado por el mundo académico y profesional sobre el tema de la negociación, a partir del Proyecto de Harvard, ha sido enorme y hoy en día casi no existe una universidad que no ofrezca algún curso sobre negociación o manejo de conflictos. El éxito se debe en gran medida a la difusión mundial que ha tenido precisamente el libro *Sí, de acuerdo...*, de Fisher y Ury, donde se resumen, las ideas fundamentales del mencionado proyecto de negociación.

Algunos conceptos claves de la “Metodología de Harvard”³

El modelo de Harvard es conocido como “la negociación según principios”. Estos son:

2. *Adaptado de Sí, de acuerdo..., de Fisher y Ury, por Roberto E. Padilla, y publicado en el diario La Nación de Buenos Aires 1-7-93, p.7.*
3. *Un libro reciente sobre las aplicaciones del modelo de negociación de Harvard, traducido al español, es Negociación 2000, 1996, una colección de artículos escritos por los más importantes miembros del mencionado grupo. Compilados por Danny Ertel, considera: desenlace de litigios, negociación comercial, negociación internacional, relaciones laborales y negociaciones de carácter político.*

1° Atención a los intereses.

El enfoque principal debe ser el de los intereses de las partes -sus motivaciones, sus aspiraciones, sus preocupaciones- que permiten la aplicación de la creatividad humana a los conflictos. Se centra en la cooperación de las partes; no en las posturas de negociación, ni el poder de coerción ni los derechos legales.

2° Consideración del punto de vista de la contraparte.

Considera las posibles acciones de la contraparte y la importancia de entender al otro. Si quiero satisfacer mis intereses, lo mejor es ayudar a mi contraparte a satisfacer los suyos.

3° Orientación hacia la toma de decisiones individuales. (Opciones de mutuo beneficio).

Lo que se busca no es un acuerdo en sí, sino soluciones que permitan enfrentar verdaderamente los conflictos y sus raíces. Para ello es necesario que las partes vean su búsqueda conjunta de soluciones como un proceso de toma de decisiones durante la cual deberán elegir entre lo que pueden hacer juntos y lo que cada cual puede lograr por separado.

4° Cuidar la relación humana.

Cuanto mejor sea la relación entre las partes, más fácil será la exploración conjunta de sus intereses y de las posibles opciones creativas para satisfacerlos. Se trata de atacar el problema, no a las personas.

5° Prestar atención al proceso.

El camino que se sigue tiene mucho que ver con la meta a la cual se quiere llegar. El proceso de negociación requiere una atención permanente; tiene que planificarse y evaluarse.

Como puede apreciarse, la negociación mirada de esta manera, surge como un campo de nuevas posibilidades para el mejoramiento de las relaciones humanas, constituyéndose así en un tema de gran interés para la educación formal. Esta, como lo expresa la propuesta del MECE; de Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios de la Enseñanza Media, se propone como objetivo transversal de formación ética de los jóvenes, "respetar y valorar las ideas y creencias distintas de las propias, en los espacios escolares, familiares y comunitarios, con sus profesores, padres y pares, y reconocer el diálogo como fuente permanente de humanización, de superación de diferencias y de aproximación a la verdad" (MINEDUC).

Conclusiones

El concepto de negociación, reformulado según la propuesta de modelo de Harvard, es decir, como una pauta de comunicación cooperativa para la resolución de conflictos, tiene plena cabida en una reflexión sobre valores humanos, por cuanto contribuye al acercamiento de las personas, restituye el valor de la convivencia pacífica, se funda en el respeto a las diferencias de intereses, entre los involucrados, y fomenta la solidaridad.

Como evento de habla, la negociación supone el desarrollo de habilidades comunicativas específicas que deben ser provistas por la educación formal de los jóvenes, la cual debe esforzarse por enfatizar el principio de alteridad del lenguaje, como uno de los fundamentos de lo humano.

Finalmente, a través del concepto de negociación que postulamos, debemos reconocer que nuestro estar en el mundo es un estar con otros, y esto nos hace positivamente interdependientes. "La negociación no es una herramienta para convencer a otros de que hagan lo que nosotros queremos. Es un proceso de búsqueda conjunta de soluciones a problemas u oportunidades compartidas". (Ertel, 1996:10).

BIBLIOGRAFÍA

- **Aldao Zapiola, Carlos** (1992). *La Negociación*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- **Bazerman, Max y Neale Margaret** (1993). *La Negociación Racional*, Paidós, Barcelona.
- **Bono, Edward** (1990). *Conflictos. Una mejor manera de resolverlos*, Compañía Editora Espasa Calpe Argentina, Buenos Aires.
- **Coseriu, Eugenio** (1977). "El hombre y su lenguaje", en *El hombre y su lenguaje*, Gredos, Madrid.
- **Ertel, Danny** (Compilador) (1996). *Negociación 2000*, McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá.
- **Fisher, Roger et al.** (1993). *¡Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Editorial Norma, Bogotá.
- **Hawver, Dennis** (1985). *Cómo mejorar su capacidad de negociación*, *Modern Business Report*, New York.
- **Leritz, Len** (1993). *Negociación infalible*, Paidós, Barcelona.
- **Nierenberg, Gerard** (1993). *El Negociador Completo*, Estudio Cariola Sanz, Buenos Aires.
- **Prieto, Luis** (1980). "La etnografía del habla", en *Lenguas Modernas N°7*, U. de Chile, Santiago.
- **Schoonmaker, Alan** (1990). *¡Negocie y gane!*, Editorial Norma, Bogotá.
- **Sun Tzu** (1993). *El Arte de la Guerra*, Editorial Edaf, Madrid.
- **Ury, William** (1993). *¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*, Editorial Norma, Bogotá.