



RUNRUN.ES

Método de la Escuela de Negociación de Harvard

Clásicos consejos para una nueva mesa de diálogo en Venezuela

Eduardo Soto Parra, s.j.*

El siguiente trabajo pretende revisar la propuesta de *Negociación en Principios* desarrollada por la Escuela de Harvard y popularizada en el libro *Getting to Yes*, y aplicar este método a la resolución del conflicto socio-político venezolano, aportando elementos muy pertinentes para la discusión

Pecientemente hemos visto la inauguración de las mesas de diálogo entre el Gobierno y la oposición, a petición de los cancilleres de Unasur que estuvieron en Venezuela semanas atrás. Aunque los diálogos y las negociaciones son evidentes acontecimientos de nuestra vida diaria y todo el mundo tiene su propia experiencia en ello, pareciera que estos conocimientos elementales se olvidan al momento de realizar más solemnes y establecidas actividades de diálogo y mutuo entendimiento. Por este motivo, generalmente las pequeñas negociaciones cotidianas son más exitosas que las solemnes. Por lo cual se hace necesario articular el conocimiento *coloquial* de las negociaciones cotidianas para que sea también incorporado a las negociaciones solemnes las cuales generan una gran expectativa que, de ser frustrada, puede en ocasiones empeorar la situación que llevó a la creación de las mesas de diálogo.

Basados en esta realidad, Roger Fisher y William Ury, miembros de la aclamada Escuela de Negociación en la Universidad de Harvard, publicaron en 1981 el libro *Getting to Yes*, que se ha convertido en un clásico de las escuelas de negociación y en donde se desarrolla un método denominado *negociación de intereses* o *negociación en principios*, en contraste con la *negociación entre posturas*, en un esfuerzo por organizar el sentido común y los conocimientos acumulados de los lectores sobre cómo se puede llegar a un acuerdo conveniente para todas las partes. Este método se resume en los puntos básicos adelante expuestos, los cuales pueden ser utilizados en cualquier proceso de negociación cualquiera sea la circunstancia: desde la conversación que se tenga con el vendedor de un objeto recientemente comprado y ocultamente dañado, hasta las negociaciones para finalizar un conflicto armado.

Las dos primeras reglas básicas (1. Separar el problema de las personas y 2. Enfocarse en los intereses, no en las posturas) se centran en las personas y sus intereses, mientras que las dos últimas (3. Crear opciones para mutua ganancia y 4. Insistir en el uso de criterios objetivos) se centran en las opciones y los criterios que se eligieron o que se sobreentienden cuando se entra en una negociación o *diálogo*. Aunque el método puede ser utilizado por cualquier persona (ídem, xix), su diseño está hecho pensando en los mediadores y demás profesionales o estudiosos de la paz y la resolución de conflictos. En efecto, este método presume de ser efectivo independientemente de la filosofía de los individuos en particular o su antropología de base, de forma que las cuatro reglas básicas pueden ponerse en práctica en cualquier tipo de diálogo entre adversarios con el fin de encontrar un acuerdo de paz sostenible. Además, la adquisición de este método no solo aumentaría las probabilidades de éxito de los mediadores y representantes en su trabajo, también podría surgir entre ellos una actitud deseable en sus relaciones, al punto de que los lleve a ser auténticos constructores de relaciones más favorables y no únicamente defensores acérrimos de sus respectivos puntos de vista.

Por lo tanto, los autores de *Getting to Yes* invitan a sus lectores a ser *networkers*: personas que se preocupan por su relación con los demás. Esta invitación incluye: (1) el modo en el cual manifiestan sus posiciones, de modo que por ello no se sobrevenga aquello que precisamente quiere evitarse, (2) insta a separar a las personas de los problemas, (3) a darle importancia al proceso y su mantenimiento, y finalmente (4) resalta la importancia de tener criterios comunes para el mutuo beneficio de cada parte, de manera que las negociaciones y mesas de diálogo no se conviertan en un obstáculo para la fluidez

de las relaciones entre las personas que se sientan a la mesa. Por el contrario, todos los participantes en un diálogo estarían llamados a transformar o mejorar sus relaciones entre ellos, pero nunca terminarlas por ese preciso motivo.

Ahora bien, en el caso de las mesas de diálogo en Venezuela a petición de Unasur, se hace difícil hablar de *relación* entre sectores opositores y sectores afectos al Gobierno. Sin embargo, esta relación existe, solo que ha estado fuertemente marcada por la polarización y el etiquetamiento mutuo. El peligro de romper o destruir completamente la relación entre los negociadores es una de las razones expuestas en contra de la *negociación entre posturas*, ya que esta termina convirtiéndose en una competencia de mostrar quién es más fuerte o quién tiene la razón, que no lleva a ningún acuerdo mutuo. Esta recomendación de *cuidar la relación* entre los miembros de la mesa de negociación (Ídem, 6) podría conducir a una forma suave de negociación de intereses en la cual los negociadores se exponen a parecer vulnerables, ya que tendrían que expresar cuáles son sus *necesidades*. Aunque parece que hay una connotación negativa en esto, ya que ninguno de los negociadores quiere aparecer como débil en una mesa de diálogo, cuidar la relación y expresar auténticas *necesidades* es la base de un nuevo modo de negociación que es la llamada *negociación en principios*, con la cual se puede conseguir lo que se quiere sin arriesgar la relación establecida entre los negociadores. De esta forma sus cuatro reglas básicas, sucintamente enumeradas anteriormente, podrían entenderse también como la manera de mantener la relación mientras se negocia.

En la primera regla se busca *separar las personas del problema* (Ídem, 10). Esto se basa en el hecho de que cada negociador tiene dos tipos de interés: en la sustancia (lo que quiero) y en la relación (cómo y de quién obtengo lo que quiero), cuya atención no tiene que ser contradictoria como sucede a menudo con el método de negociación posicional, en donde los negociadores se empeñan en conseguir algo sin importar el *para qué* lo quiero yo, o lo ostenta el otro de quien lo quiero obtener. Esto se ilustra en el típico caso de las dos hermanas que pelean por una naranja. Las dos quieren la misma naranja y se enemistan por ella. Cuando la madre se acerca a resolver la contingencia, se da cuenta que el problema no son las hermanas, ahora enemistadas, sino sus intereses sobre el mismo objeto (la naranja). Por centrarse en la naranja las dos han arriesgado su relación, al punto de detestarse mutuamente.

Por el contrario, las negociadoras pueden cuidar su relación mediante la exposición precisa de sus percepciones, una comunicación clara de sus propósitos y un manejo adecuado de sus emociones (Ídem, 21). Así, la relación

entre las negociadoras va más allá de las personas que están sentadas en la mesa y el problema que los trae a negociar. En el caso de las mesas de diálogo en Venezuela la relación entre los negociadores es eminentemente política, por lo cual, el mutuo reconocimiento de los actores como actores políticos, y una actuación en consonancia con ello sería un primer paso en la creación de un escenario común en donde ciertos acuerdos puedan alcanzarse y ejecutarse para lograr la paz social.

La percepción de estas relaciones de mutuo reconocimiento y comprensión como el lugar desde el cual se dialoga y se obtiene la paz anhelada por los distintos actores, lleva a los lectores a la evidente importancia del proceso de diálogo para beneficio mutuo. En este proceso, en el cual los negociadores obtendrán lo que creen que necesitan y merecen, es necesario primero hablar y llegar a un acuerdo sobre sus términos. Puesto que la relación es siempre entre seres humanos, las necesidades humanas básicas son siempre parte del interés mutuo de ambos negociadores, así que siempre hay un interés opuesto y un interés mutuo. Los intereses y las diferentes maneras en que pueden ser satisfechos surgen desde el proceso dinámico en el que son conocidos y aceptados en creatividad, escucha mutua y entendimiento de los diferentes valores, creencias y miedos de los negociadores. Este proceso termina cuando están de acuerdo en una opción que sea capaz de satisfacer sus intereses.

En el caso de las dos hermanas peleadas por la naranja, que nos sirve también para ilustrar esta dinámica, se hace necesaria una solución creativa. Si los recursos son limitados (no hay más naranjas) debe echarse mano de las necesidades: en este sentido, la madre indaga sobre la necesidad en sus dos hijas y descubre que son distintas: una quiere satisfacer su hambre y sed con la pulpa de la naranja y la otra desea la piel de la naranja para fabricarse un delicado perfume. En este escenario, una solución que satisficiera a las dos partes se vuelve evidente: darle a una la pulpa y a la otra la piel de la misma naranja. Sin embargo, como debe haber coincidencia no solo respecto a lo que de verdad necesitan, sino también en lo que piensan que merecen, se requiere además un criterio de solución más allá de lo que resulte de su relación para asegurar la imparcialidad y durabilidad del acuerdo: en este sentido el resultado de la mediación o negociación no solo ha de ser conveniente, sino también *justo*.

El concepto de justicia nos remite a una ontología esencialista que también es utilizada de alguna manera por los autores de la Escuela de Harvard en su libro cuando tratan el *objeto de la controversia* como la sustancia y la relación como lo accidental en la negociación. Sin embargo, si la relación es la sustancia y los diferen-



ALBA CIUDAD

tes procesos accidentales, aunque importantes para que la relación se mantenga viva, la justicia o la bondad de la relación no es asumida por el solo consentimiento de las diferentes personas involucradas en la negociación, que ya sería bastante en el caso venezolano, pero por la posibilidad de defenderla de acuerdo a un criterio objetivo que subsiste independientemente de la voluntad e interpretación acomodaticia que pueda surgir de ambos lados (Ídem, 82). Hablamos de criterios objetivos para la justicia cuando esta se define como algo más allá de lo que cada parte sostiene por su propia conveniencia como justo. Esos criterios se convierten en el curso donde fluye el río de la relación, que mantiene todos los acuerdos justos y los procedimientos exactos. Por esta razón, estos criterios o principios deben ser defendidos fuertemente y sabiamente porque desde su respeto depende no solo la actual negociación, sino el futuro de la relación constante entre los negociadores.

El mantenimiento de la relación es tan importante que cuando los negociadores diseñan su *mejor alternativa para un acuerdo negociado* o Batna (por sus siglas en inglés *best alternative to a negotiated agreement*), se recomienda no llegar a ningún acuerdo y continuar con la buena relación si el Batna de los negociadores se descubre sencillamente como una forma de sobreponer sobre la relación sus intereses respectivos (Ídem, 105). El Batna, de hecho, como parte del proceso de *negociación en principios* es un recurso último y poderoso no solo porque podría poner en riesgo los principios, sino también la relación entre los negociadores, los cuales tratarán de satisfacer su interés *mirando hacia otro lado*. Como la aplicación del Batna puede poner en peligro la relación, pero no los criterios objetivos que conducen la relación, hay otra situación que podría poner en riesgo la mesa de diálogo y que debe ser manejado cuidadosamente por los negociadores cuando se encuentra: trucos sucios.



LA PATILLA

La negativa a negociar o trucos sucios hechos por un lado en contradicción con principios y criterios ya negociados, son de resultado muy aleatorio y podrían también poner en peligro la relación si se hacen solo con el propósito de enojar o ceder al otro lado. Ese tipo de situaciones que son muy comunes en el marco de negociación posicional o *negociación de posturas*, fácilmente se convierten en obstáculos en la fluidez de la relación. Un buen negociador será capaz de defenderse de esas tácticas si se adhiere a los principios y criterios objetivos, mediante la creación de alternativas que muestren el interés que tiene en el valor y mantenimiento de la relación, nunca cayendo en el papel de víctima (Ídem, 143).

Al final, el respeto a la relación y a la manera como alguien negocia con otros comporta un trato equitativo, lo cual significa la adhesión a criterios objetivos mutuamente elegidos. En esta negociación sobre criterios, la estabilidad y la seguridad como las necesidades humanas de ambos lados de la mesa de diálogo aseguran la perpetuidad de la relación más allá de la negociación. Es aquí donde debe ponerse el énfasis y donde los actores que buscan auténticamente la paz deben cifrar su empeño. La estabilidad no significa que la relación no puede ser cambiada, sino que los cambios deben realizarse siempre por mutuo acuerdo y en formas que aumenten y mejoren la relación o para el avance de su mutuo interés. Este ha sido el caso de muchos acuerdos internacionales de paz en donde la posibilidad de cambiar la relación está siempre abierta pero nunca sacrificando la relación, lo cual significaría la guerra, que como Batna resulta inaceptable. En ese caso, mediadores y constructores de paz deben salvar la relación y extender el posible acuerdo con el uso de todas las alternativas justas y creativas evitando el uso de la violencia física o el recurso de guerra como mecanismo de *resolución del conflicto*.

En conclusión, la propuesta de *negociación en principios* desarrollada por la Escuela de Harvard y popularizada en el libro *Getting to Yes*, invita a todos los miembros de la mesa de diálogo en Venezuela a ser *networkers*, de forma que aprovechen el espacio ofrecido por la Unasur a vincularse en buenas relaciones, las cuales deben ser atendidas con cuidado porque es en esas relaciones donde las negociaciones y diálogos se arraigan. Evidencia de esta sutil invitación se muestra cuando los autores de la Escuela de Negociación de Harvard aconsejan evitar el posicionamiento para conseguir lo que alguien quiere y, más bien, abogan por la separación entre las personas y el problema, el darle importancia al proceso de seleccionar criterios objetivos para definir la justicia más allá de cada parte y el diseño de las formas y oportunidades en las que deba utilizarse la mejor alternativa para un acuerdo negociado (Batna).

Siguiendo los consejos aquí expuestos, los miembros de la mesa de diálogo podrían obtener no solo la satisfacción de sus intereses particulares o de grupo, sino también la posibilidad de mantener todas sus relaciones asegurando la estabilidad y la seguridad de los logros que se alcancen y la continuidad de la relación en la cual están encajadas. Este último objetivo es sumamente importante para todos aquellos que se consideran como mediadores o constructores de paz y es indispensable en el contexto de escalamiento del conflicto que atraviesa la nación.

*Estudiante de Doctorado en Paz y Conflicto Social en la Universidad de Manitoba, Canadá.

REFERENCIAS:

FISHER, R.; URY, W.L.; PATTON, B. (2011): *Getting to Yes*. New York: Penguin Books. Revised edition. ISBN-10:0143118757; ISBN – 9780143118756.