

# Manejo de negociaciones con varias partes

Existen tres etapas fundamentales que caracterizan las negociaciones con varias partes:



Al abordar estas tres etapas, un negociador puede hacer:

- La persona es solo una parte en una negociación con varias partes y quiere asegurar que sus problemas e intereses se incorporen con claridad en el acuerdo.
- La persona quiere asegurar que el grupo alcance el mejor acuerdo final posible y mejor calidad.
- La persona es responsable de administrar un proceso de negociación con varias partes para asegurar que se controlen con eficacia muchas complejidades estratégicas y de procedimientos.

## Etapa previa a la negociación

Se caracteriza por mucho contacto informal entre las partes. Tiende a trabajar en los siguientes aspectos:

# Manejo de negociaciones con varias partes

## Participantes

Las partes deben acordar a quién se va invitar a las pláticas. Si el grupo ya está completo es una pregunta fácil. Sin embargo, muchas negociaciones complejas dedican mucho tiempo a ver quién será reconocido y quién puede hablar por los demás. Los problemas sobre los participantes se deciden con base en los siguientes:

- ¿A quién debe incluirse si va alcanzarse un acuerdo? – *los integrantes importantes de la coalición.*
- ¿Quiénes pueden echar a perder el acuerdo si se les excluye?– *posibles participantes con poder de veto.*
- ¿La presencia de quién es probable que ayude a las otras partes a alcanzar sus objetivos?– *los integrantes deseables de una coalición.*
- ¿La presencia de quién es probable que evite que las otras partes alcancen sus objetivos?– *los bloqueadores importantes de una coalición.*
- ¿La posición de quién mejorará con solo estar en la mesa?

## Coaliciones

Es frecuente que haya coaliciones antes de comenzar las negociaciones o que se organice antes de que se reúnan las partes. Es natural que se formen coaliciones para promover o bloquear una agenda específica.

## Definir los papeles de los integrantes del grupo

Si el grupo ya tiene una estructura, ya se habrán determinado los papeles. Pero si el grupo no se ha reunido antes, las partes comienzan a maniobrar por las funciones importantes. Algunas quieren dirigir, participar de manera activa y promover una agenda específica; otras pretenden guardar silencio y ser invisibles, y otras más buscan un papel de tercera parte, como mediadores o facilitadores. En sí los integrantes de un grupo pueden desempeñar varias funciones. La siguiente tabla describe tres tipos de funciones que desempeñan los integrantes:

# Manejo de negociaciones con varias partes

- **Funciones de tareas:** las cuales llevan al grupo hacia una decisión o conclusión.
- **Funciones de la relación:** las cuales administran y mantienen las relaciones entre los integrantes del grupo.
- **Funciones orientadas a sí mismas:** sirven para llamar la atención sobre un integrante del grupo.

## Funciones de tareas

- Iniciar/ofrecer: aportar ideas nuevas.
- Búsqueda de información: pedir a los demás sus puntos de vista.
- Búsqueda de opiniones: pedir a los demás sus opiniones y juicios.
- Pormenores/ aclaraciones: ahondar en el tema.
- Evaluación: ofrecer juicios sobre el tema.
- Coordinación: extraer juntos ideas planteadas por otras partes.
- Estimulación: crear emoción en el tema que se analiza.

## Funciones de la relación

- Aliento: apoyar los comentarios y las contribuciones de otras partes.
- Armonización: desactivar conflictos, reforzar la integridad del grupo.
- Conciliación: cambiar la posición propia para encontrar un término medio de opiniones entre las personas.
- Moderación: alentar la participación de quienes no hablan a menudo, desalentar la participación de quienes acaparan el tiempo de exposición.
- Establecimiento de estándares: solicitar u ofrecer estándares para juzgar la eficacia del equipo.

## Funciones orientadas a sí mismas

- Bloqueo: actuar de manera negativa, disentir de manera activa y frecuente de los demás.
- Búsqueda de reconocimiento: atraer la atención del grupo hacia sí mismo, buscar la aprobación de los demás.
- Dominio: hablar a menudo, acaparar la conversación, manipular al grupo hacia su resultado preferido.
- No participación: permanecer callado y alejado, no participar en las tareas o problemas de una relación.

### Referencia:

Funciones que desempeñan los integrantes de un grupo. Adaptado de K. D. Benne y P. Sheats, "Functional Roles of Group Members", Journal of Social Issues 4, 1948, pp. 41-49

# Manejo de negociaciones con varias partes

## Comprender los costos y consecuencias de una falta de acuerdo

Los negociadores necesitan comprender los costos y las consecuencias de que el grupo no llegue a un acuerdo. En las negociaciones con varias partes, es probable que varios prejuicios afecten a los negociadores al exagerar en su sensación de poder y capacidad para ganar, lo cual los hace creer que la opción de no lograr ningún acuerdo es mucho mejor de lo que es en realidad. Razón por la cual es importante hacer una verificación de la realidad para mantener estos prejuicios bajo control: ¿Los miembros del grupo de verdad están dispuestos a vivir con los posibles costos de no llegar a un acuerdo, y hasta qué punto está el grupo preparado para afrontar esa posibilidad?

## Conocer los problemas y elaborar un programa

Las partes dedican mucho tiempo a familiarizarse con los problemas, absorber la información y tratar de comprender los intereses de los demás. También dedican tiempo a elaborar un programa. Un programa es una ayuda eficaz para tomar decisiones por muchas razones:

- Establece los problemas que se analizarán.
- Según el modo en que se expresen los problemas, también define cuándo se analiza cada problema.
- Define el orden en que se analizarán los problemas.
- Sirve para presentar los problemas de un proceso y los problemas principales, tan solo al incluirlos.
- Asigna límites de tiempo a los diferentes conceptos, lo cual indica la importancia de los distintos problemas.

Además de crear un programa, las partes también acuerdan apegarse a un conjunto de reglas básicas, es decir, las formas para conducirse durante la negociación. En el siguiente cuadro veremos el modelo de conexión que es un método comprobado para desarrollar relaciones de equipo eficaces.

# Manejo de negociaciones con varias partes

## Requerimientos

## Modelo del proceso

¿Podemos acordar mantener una conversación constructiva?

- **Comprometerse con la relación:** señalar que usted está preparado para trabajar en el problema y que vale la pena hacerlo.
- **Optimizar la seguridad:** hacer su mejor esfuerzo para que las otras partes no se pongan a la defensiva y tratar de apreciar el punto de vista de los demás.

¿Nuestra conversación puede ser lo bastante productiva para que valga la pena?

- **Delimitar la discusión a un problema:** identificar un problema a la vez de manera no intimidante.
- **Neutralizar las actitudes defensivas:** limitar las palabras, términos o descripciones que pongan a los demás a la defensiva.

¿Comprendemos y apreciamos la perspectiva de los demás?

- **Explicar y repetir cada perspectiva:** indicar a los demás lo que usted observa, cómo lo hace sentir y las consecuencias de largo plazo.

¿Podemos comprometernos para alcanzar mejoramientos?

- **Cambiar una conducta cada uno:** acordar que cada uno de ustedes cambie una conducta.
- **Dar seguimiento:** determinar cómo vigilar el progreso.

### Referencia:

Modelo de conexión y requerimientos para establecer una relación. Adaptado de F. M. S. LaFasto y C. Larson, *When Teams Work Best*, Thousand Oaks, California Sage, 2001, p. 51

# Manejo de negociaciones con varias partes

## Etapa de la negociación formal. Administración del proceso y resultado del grupo

### Designar a un coordinador adecuado

Las negociaciones con varias partes avanzan con más regularidad cuando es evidente para todos los participantes quién dirige o facilita el proceso. Esta función suele recaer en una de las partes interesadas, pero las negociaciones con varias partes se facilitan mucho con un coordinador neutral que aplique muchas de las siguientes prácticas:

- **Cuando sea factible:** las partes deben considerar con seriedad la designación de un coordinador que tenga poco en juego en el resultado específico, pero un compromiso intenso por un proceso franco y justo.
- **De una manera práctica:** suele ocurrir que el coordinador provenga del círculo de partes interesadas. Recuerda que si un coordinador también defiende una posición específica o resultado preferido, será más difícil que esa persona actúe con neutralidad, porque es probable que la solución que busca para los problemas ponga en riesgo su neutralidad.

### Utilización y reestructuración del programa

Un modo fundamental para controlar el flujo y la dirección de una negociación es mediante un programa, el cual presenta el coordinador o las partes. Un programa agrega un alto grado de estructura, organización y coordinación a una discusión. Los programas proporcionan a los grupos con poco poder o en desventaja un vehículo para que se escuchen y atiendan sus problemas, siempre y cuando se incluyan en el programa. Debes de tener cuidado pues la manera en que se elabora un programa y quién lo hace afecta mucho el flujo de la negociación. Si bien un programa puede agregar la estructura necesaria a una negociación compleja, una desventaja es que puede dividir de manera artificial los problemas relacionados como resultado, ya que los problemas se analizan por separado y no acoplados.

# Manejo de negociaciones con varias partes

## Compruebe la diversidad en la información y perspectivas

Un modo para facilitar la negociación es asegurar que el grupo reciba una amplia variedad de perspectivas acerca de la tarea y de fuentes de información. Si hay un coordinador, debe garantizar que el grupo escuche las opiniones de todos los integrantes. A continuación se mencionan cinco pasos para que el coordinador se asegure de que los desacuerdos en un equipo sean eficaces y amigables:

1. Integre sus ideas y recupere la compostura antes de hablar.
2. Trate de comprender la posición de la otra persona.
3. Trate de pensar en maneras para que ambos ganen.
4. Piense en la importancia que reviste este problema para usted.
5. Recuerde que es probable que tenga que colaborar con estas personas en el futuro.

## Compruebe que se considere toda la información disponible

Una manera de garantizar que el grupo analice toda la información disponible es vigilar las normas de la discusión, es decir la manera en que el grupo comparte y evalúa la información presentada. Varios grupos quebrantan la eficiencia de una discusión por las siguientes razones:

- **Falta de disposición para tolerar los puntos de vista y las perspectivas en conflicto:** a uno o más integrantes les desagrada el conflicto, temen que se vuelva incontrolable o lo consideran destructivo para la cohesión del grupo.
- **Conversaciones laterales:** las conversaciones aparte entre dos o tres miembros de un grupo a veces pueden ser benéficas y a veces destructivas. Las conversaciones laterales pueden destruir el sentido de unidad en el grupo y la capacidad de llegar a un acuerdo cuando el consenso es fundamental y viceversa.
- **Falta de medios para desactivar una discusión con carga emocional:** a menos que exista una manera para liberarlos, el enojo, la frustración o el resentimiento se pueden mezclar con los problemas principales y dificultar los esfuerzos del grupo.



# Manejo de negociaciones con varias partes

- **Llegar a una reunión sin preparación:** la preparación para una reunión suele consistir en ninguna preparación o en solo preparar la posición propia. Una preparación minuciosa requiere atender las posiciones de los demás o valorar los intereses y prioridades implícitos.

Existen varias estrategias para controlar cada una de estas normas de la discusión con potencial destructivo. En sí, deben generar e intercambiar ideas de una manera que permita una exploración completa, donde todos participen y evitar las posibles emociones y conflictos destructivos. A continuación se describen algunas técnicas de toma de decisiones en grupo y de lluvia de ideas:

## Técnica Delphi

Un moderador estructura un cuestionario inicial y lo distribuye a todas las partes para obtener sus opiniones. Las partes opinan y lo devuelven al moderador. El moderador resume las opiniones y las devuelve a las partes. Después, las partes evalúan el informe, incorporan más opiniones y lo devuelven al moderador. Después de varias rondas de preguntas y consultas moldeadas por el moderador, las partes intercambian mucha información y comparten perspectivas diferentes.

## Lluvia de ideas

En la lluvia de ideas se indica a las partes que definan un problema y después generen la mayor cantidad posible de soluciones sin criticar ninguna. Dentro de la lluvia de ideas se reciben con agrado las ideas alocadas y extrañas. Cuantas más ideas generen los participantes, mejor será el esfuerzo del equipo. También se permite desarrollar la idea de otra persona.



# Manejo de negociaciones con varias partes

## Técnica figurativa del grupo

Suele ocurrir después de una lluvia de ideas. Una vez creada la lista de opciones de solución, los integrantes clasifican, califican o evalúan las opciones en términos de la medida en la que cada una resuelva el problema. El coordinador recopila, difunde y registra estas clasificaciones para que todos los integrantes del grupo tengan oportunidad de evaluar formalmente las opciones y de votar las que consideren más eficaces.

## Controle los conflictos con eficacia

Los grupos deben generar muchas ideas y enfoques para resolver un problema, lo cual suele crear un conflicto y al mismo tiempo no permitir que el conflicto altere el flujo de información o genera rencor personal. Cuando se estructura bien, el conflicto es una parte natural de la vida del grupo y mejora la capacidad de los participantes para complementar las tareas, colaborar y conservar sus relaciones. Cuando se estructura mal, el conflicto afecta todos estos procesos. Existen tres tipos de conflictos habituales en los grupos de trabajo:

- **Conflictos en las relaciones:** incompatibilidades interpersonales, antipatía entre los integrantes y sentimientos de tensión, fricción, molestia, frustración y desagrado.
- **Conflictos en las tareas:** la conciencia de la diferencia en los puntos de vista acerca de la tarea del grupo.
- **Conflictos de los procesos:** la conciencia de las controversias sobre el modo en que se realizará una tarea: quién hará qué, cuánto debe obtener uno de los resultados, entre otros.

Los grupos eficaces anticipan que tendrán que lidiar con un conflicto y trabajan en múltiples estrategias para hacerlo.

# Manejo de negociaciones con varias partes

## Revise y controle las reglas de decisión

Además de vigilar las normas de la discusión y controlar con eficacia los procesos de los conflictos, las partes también necesitan administrar las reglas de decisión, es decir, el modo en que el grupo decidirá qué hacer. En los grupos que toman decisiones, pueden tomar decisiones por: la mayoría manda, por imposición, oligarquía, mayoría simple, mayoría de dos terceras partes, casi consenso y unanimidad absoluta o consenso. Determinar las reglas de decisión del grupo antes de comenzar las deliberaciones también afectará de manera significativa al proceso del grupo.

## Esfuércese por un acuerdo inicial

Si el objetivo es un consenso o la solución de mayor calidad, los negociadores no deben esforzarse por alcanzarlo de inmediato. Lo que se recomienda es esforzarse por un acuerdo inicial que se pueda revisar, actualizar y mejorar. La desventaja es que muchos integrantes pueden estar satisfechos con la primera solución.

## Maneje a los integrantes problemáticos del equipo

Las conductas de los integrantes del equipo pueden ser fuentes de dificultad para el proceso del grupo. Algunas tácticas para enfrentar un problema con los integrantes de equipo son:

- Sea específico acerca de la conducta problemática.
- Plantee que el problema afecta a todo el equipo, no solo a usted.
- Concéntrese en las conductas que puede controlar la otra parte.
- No ofrezca una crítica constructiva hasta que la persona pueda escucharla y aceptarla.
- Mantenga un tono profesional.
- Compruebe que la otra parte escucha y comprende sus comentarios.

# Manejo de negociaciones con varias partes

## Fase del acuerdo

Durante la etapa del acuerdo, las partes deben elegir entre las opciones ofrecidas. También es probable que encuentren algunos problemas de último minuto, como presiones por fechas límites, problemas nuevos no atendidos antes, necesidades de más información sobre ciertos problemas o intereses, y tendencias de algunas partes para exhibir su poder de veto. Durante esta fase es necesario que ocurran cuatro pasos importantes:

**Elegir la mejor solución:** el grupo debe sopesar las opciones consideradas y elegir una sola o combinarlas en un paquete que satisfaga a la mayor cantidad posible de participantes.

**Elaborar un plan de acción:** esto aumenta la probabilidad de que la solución se ponga en práctica por completo con eficacia y tiempo.

**Ejecutar el plan de acción:** es probable que esto ocurra después que se desintegre el grupo o fuera del ámbito del grupo, pero es necesario seguir los lineamientos establecidos por el grupo. Sin un plan de acción eficaz, es seguro que surgirán problemas que pudieron detectarse en este punto.

**Evaluar el proceso recién terminado:** conducir una evaluación del proceso y su resultado puede ser fundamental para obtener datos respecto de la eficacia de desempeño del grupo.

# Manejo de negociaciones con varias partes

## Qué puede hacer el coordinador para ayudar

- Haga que el grupo seleccione una o más opciones.
- Diseñe y prepare un borrador del acuerdo provisional.
- Analice la aplicación y el seguimiento o los pasos siguientes necesarios.
- Agradezca al grupo su participación, su colaboración y su esfuerzo.
- Organice y facilite el análisis posterior.

### **Referencia:**

Barry B., Suanders D., Lewicki R. (2012). Fundamentos de negociación (5ª edición). México, Df: Mc Graw Hill.  
pp. 237-249

F. M. S. LaFasto y C. Larson, When Teams Work Best, Thousand Oaks, California Sage, 2001, p. 51

K. D. Benne y P. Sheats, "Functional Roles of Group Members", Journal of Social Issues 4, 1948, pp. 41-49

Touval, S., "Multilateral negotiation: An analytical approach", Negotiation Journal, 5(2), 1988, pp. 159-173