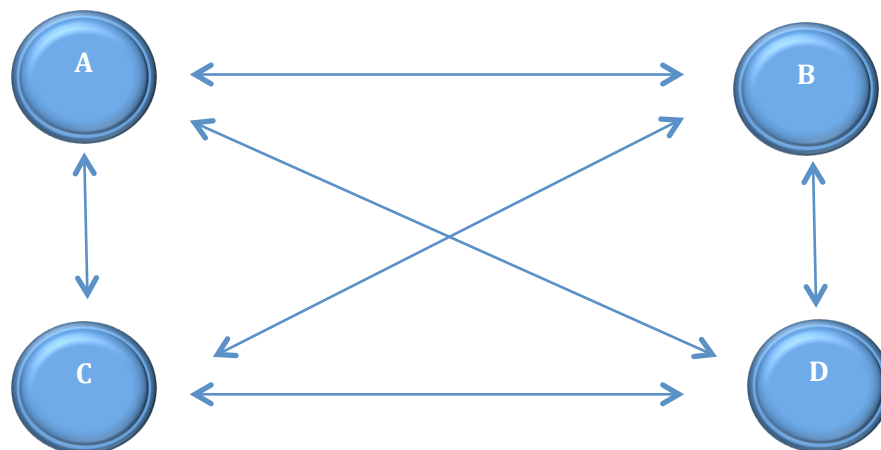


Naturaleza de las negociaciones con varias partes

Una negociación con varias partes es aquella en la que colaboran más de dos partes para lograr un objetivo colectivo. Por ejemplo: un grupo de amigos venden una consola de videos. Llenaron todo el vecindario de carteles para su venta. La consola la compraron hace un año y cada uno de ellos aportó \$1,500 pesos; ahora cada uno de ellos tiene preferencias diferentes sobre lo que deben hacer con él. Armando (A) quiere venderlo y dividir el dinero porque desea adquirir una bicicleta nueva; Benjamín (B) quiere venderlo y comprar una consola más reciente y económica; Carla (C) quiere venderlo y comprar una consola de alta calidad por lo cual cada quien deberá aportar más dinero y Diana (D) no quiere venderlo y cree que todo es una idea tonta. Cada parte tiene preferencias y prioridades propias y entre todos deben decidir si venden la consola y cuándo hacerlo. Pueden decidir en conjunto qué hacer, organizarse en grupos secundarios para juntar su dinero o cada quien apoyar su propia idea. Cuando las partes se reúnan para analizar las opciones y tomar una decisión colectiva, será una negociación con varias partes que implica dinámicas singulares en un proceso colectivo de toma de decisiones.

En la siguiente figura podrás observar el modelo general de una negociación con varias partes. Donde cada parte (puede haber tres o más), representa sus propios intereses:

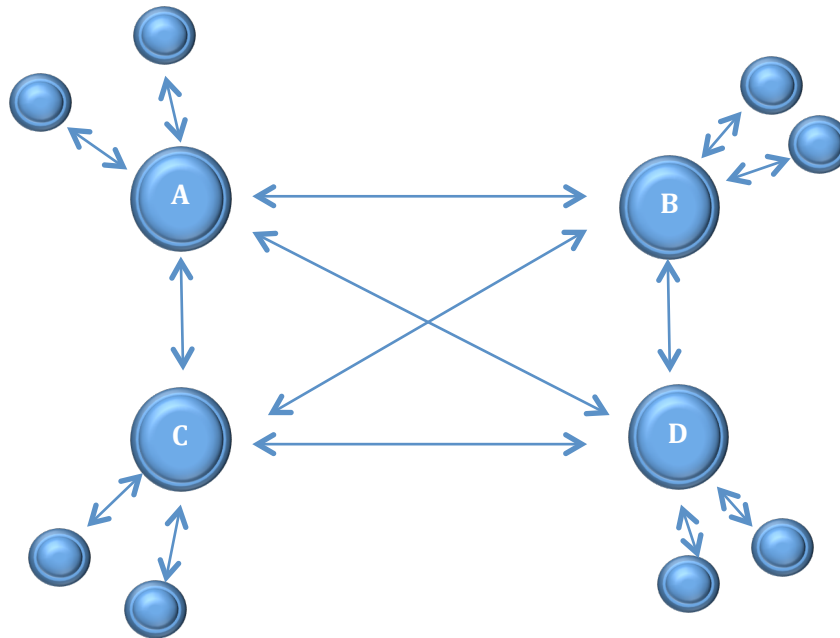


Referencia:

Negociación con varias partes. Adaptado de Barry B., Suanders D., Lewicki R. (2012). Fundamentos de negociación (5ª edición). México, Df: Mc Graw Hill. p. 230

Naturaleza de las negociaciones con varias partes

En una situación diferente, por ejemplo: integrantes de varios departamentos de una corporación que se reúnen como equipo para un proyecto, pueden representar los intereses de otros. Como se muestra en la siguiente figura:



Referencia:

Negociación con varias partes y poderdantes.. Adaptado de Barry B., Suanders D., Lewicki R. (2012). Fundamentos de negociación (5ª edición). México, Df: Mc Graw Hill. p. 230

Diferencias entre negociaciones con dos partes y con varias partes

Las negociaciones con varias partes difieren de las deliberaciones con dos partes de manera importante. En todos los casos, las diferencias hacen que las negociaciones con varias partes sean más complejas, desafiantes y difíciles de moderar.

Naturaleza de las negociaciones con varias partes

Cantidad de partes

Las negociaciones con varias partes tienen más negociadores en la empresa, por lo que sencillamente son más grandes. Esto crea desafíos para administrar varias perspectivas y asegurar que cada parte tenga un tiempo conveniente para hablar y ser escuchada. Cada parte puede actuar como principal, es decir, que representa sus propios intereses, o como agente, donde representa los intereses de al menos otra parte poderdante. Además, las partes pueden tener diferentes funciones sociales fuera de la negociación, lo cual origina niveles de poder y posiciones iguales o desiguales en la negociación. Si todas las partes son iguales, el intercambio en la negociación debe ser más abierto que cuando una parte tiene una posición más elevada o más poder que los demás.

Complejidad informativa y computacional

Se presentan más problemas, más perspectivas sobre los problemas y más información en total. Una de las consecuencias más fundamentales de aumentar la cantidad de partes es que la situación de negociación tiende a volverse menos lúdica, más compleja y por ende, en algunos aspectos, más exigente. Conforme aumenta el tamaño, habrá más valores, intereses y percepciones para integrar o acomodar. Registrar toda esta información, las perspectivas de cada parte y los parámetros dentro de los cuales debe entrar una solución se vuelve un desafío importante para los negociadores.

Complejidad social

Cuando aumenta el número de partes, el ambiente social pasa de un diálogo personal a una discusión en un grupo pequeño. Como resultado, todas las dinámicas de los grupos pequeños comienzan a afectar el modo en que se comportan los negociadores.

Primero: la evolución del proceso depende de la orientación motivacional de las partes entre sí. Es mucho más probable que las partes con una orientación motivacional cooperadora obtengan un resultado de mayor calidad en sus deliberaciones, y que las partes con una motivación cooperadora confíen más y discutan menos que las individualistas.

Naturaleza de las negociaciones con varias partes

Segundo: pueden surgir presiones sociales para que el grupo actúe con cohesión, y quizá los integrantes estén en conflicto entre sí y no obtengan cohesión a menos que encuentren una solución aceptable. Los integrantes se comparan y evalúan entre sí, y aplican diversas tácticas de influencia para imponer sus puntos de vista a los demás. Crecen las presiones internas conforme los integrantes presionan a los demás para adoptar una perspectiva común, definir el problema o respaldar una solución específica. El grupo puede desarrollar una dinámica disfuncional.

Complejidad de los procedimientos

Es más complicado el proceso que deben seguir, es decir, las negociaciones uno a uno, las partes tan solo se turnan para presentar sus problemas y perspectivas, poner a prueba las perspectivas de la otra o hacer que las negociaciones avancen de sus etapas iniciales a las finales. Cuando participan más partes, las reglas de procedimientos se desdibujan. ¿A quién le corresponde hacer qué?, ¿Cómo se coordinan las partes cuando están en las negociaciones? De esta complejidad de procedimientos surgen varias consecuencias.

1. Las negociaciones se prolongan, de modo que debe asignarse más tiempo.
2. Cuanto mayor sea la cantidad de partes, más complejo y descontrolado será el proceso, sobre todo si algunas partes adoptan una estrategia de negociación posicional firme y dominan el proceso en un esfuerzo para dirigirlo hacia sus puntos de vista particulares.
3. Como resultado de los dos primeros conceptos, es probable que los negociadores tengan que dedicar tiempo específico para discutir el control del proceso con el fin de llegar al tipo de soluciones o acuerdo que quieren.
4. Las partes deben decidir cómo abordar los diversos problemas que atienden. Las partes que analizaron varios problemas al mismo tiempo, que consideraron todos los problemas a la vez y buscaron soluciones intermedias entre ellos lograron acuerdos de mayor calidad y tuvieron más probabilidad de lograr un acuerdo en comparación con los grupos que abordaron los problemas de manera secuencial.

Naturaleza de las negociaciones con varias partes

Complejidad estratégica

Las negociaciones con varias partes son estratégicamente más complejas que las negociaciones con dos partes. En las negociaciones uno a uno, el negociador solo necesita atender el comportamiento del otro negociador; por tanto, la estrategia la dictan los objetivos del negociador, las acciones de la otra parte y las prácticas de cada uno. En una negociación de grupo, aumenta mucho la complejidad. El negociador debe considerar las estrategias de todas las partes y decidir si las maneja por separado o en grupo. El proceso real de manejar cada una suele transformarse en una serie de negociaciones uno a uno pero frente a todos los integrantes del grupo. Contemplada así esta serie de negociaciones tiene varias consecuencias:

1. Estos intercambios están sujetos al escrutinio del público. Los negociadores reaccionan a la observación y pueden sentir la necesidad de mostrar su firmeza y resolución. Como resultado el medio social puede llevar a los negociadores a adoptar estrategias y determinación a los demás. El resultado de corto plazo es que los negociadores del grupo buscan posiciones fuertes a menos que se realicen acciones específicas para alejar al grupo de esta intensificación competitiva. Una vez que las partes alcanzan posiciones fuertes, los negociadores tienen que encontrar modos satisfactorios para explicar las modificaciones de sus posiciones.
2. Los negociadores que tienen algún modo de controlar la cantidad de partes en la mesa pueden comenzar a actuar de manera estratégica y a utilizar este control en función de sus objetivos. La práctica se determinará por los intereses estratégicos buscados al incluir a otras partes. Se puede invitar a partes adicionales para agregar apoyo o credibilidad a la posición del negociador, para aportar un testimonio o un apoyo independiente a un punto de vista o solo para hacer una demostración de fuerza.
3. Los negociadores explícitamente pueden provocar choque como un modo para obtener apoyo. Las partes pueden aceptar de manera explícita o implícita apoyar posiciones mutuas para aumentar la fuerza colectiva de sus opiniones combinadas, después emplear esta coalición para dominar el proceso de negociación o moldear el acuerdo buscado. Las coaliciones pueden formarse de manera explícita antes de las negociaciones o durante los descansos de la negociación.

Naturaleza de las negociaciones con varias partes

Las relaciones son la fuerza más importante al determinar qué partes formarán coaliciones en una negociación con varias partes. Cuando ocurre una relación, las partes incorporan de manera importante la dimensión del tiempo en sus deliberaciones y en las negociaciones secundarias que celebran. Así, lo que las partes hicieron una por otra en el pasado, y/o lo que creen que puede hacer una por otra en el futuro, tiene un gran impacto en las discusiones en curso.

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