

# Teoría de la negociación: el giro interdisciplinario

GUY OLIVIER FAURE

**L**A NEGOCIACIÓN apareció probablemente con el primer grupo humano sobre la tierra. Desde hace milenios, muchas sociedades tradicionales la han situado en el centro de sus procedimientos de regulación. Hoy en día el desarrollo de la interdependencia en las economías nacionales hace de ella un elemento fundamental de la actividad mundial cuando deben efectuarse transacciones y tomarse decisiones concertadas. Si una crisis importante estalla en algún lugar de nuestro planeta, casi de manera instantánea diversas negociaciones tienen lugar en varios continentes. La evolución de los valores, el fortalecimiento de la integración internacional, así como el cuestionamiento a los modelos tradicionales de autoridad, confieren a la negociación un lugar fundamental en nuestra sociedad.

La negociación, en tanto que actividad social, cumple funciones sumamente variadas:

## *El intercambio*

Comprende el conjunto de las actividades económicas existentes, ya se trate de la transacción que tiene lugar en la tienda de un chamarilero, los mercados industriales o incluso las negociaciones concernientes al GATT que reúnen a más de un centenar de países.

## *La resolución de conflictos*

Se refiere a las diferentes esferas donde aparecen antagonismos abiertos: conflictos familiares, de vecindad, sociales, internacionales.

## *La toma conjunta de decisiones*

En nuestros días la mayor parte de la toma de decisiones se hace de manera interactiva y concertada: decisiones familiares; en el marco de grupos tales como colectividades; asociaciones, sindicatos; concernientes a las empresas, como las que

tienen por objeto un cambio en la organización tomadas de común acuerdo entre empresas: las fusiones, la creación de una sociedad en participación entre Estados sobre la cooperación, la seguridad, la protección del medio ambiente.

### *La regulación de sistemas complejos*

Tiene como lugar de aplicación las organizaciones, ya se trate de empresas o de organizaciones públicas, donde garantiza una función de ajuste gracias a su capacidad de resolver las tensiones que resultan del conflicto entre las necesidades de cambio y las de estabilidad. Se ha convertido igualmente en un medio privilegiado de la gestión del Estado moderno. Todavía pueden asignársele otras tareas, como asegurar la regulación internacional entre Estados o en el seno de una reagrupación de éstos.

### LOS MARCOS DE ANÁLISIS

La negociación puede definirse como un proceso mediante el cual dos o más interactúan con el fin de lograr una posición aceptable respecto a sus divergencias. Supone un proceso complejo que pone en juego numerosas variables. Algunas atañen al contexto de interacción y son anteriores a él: personalidad del negociador, características culturales, objetivos a los que se aspira, motivaciones para llegar a obtener un resultado, relaciones de poder existentes. Otras variables aparecen en el marco mismo de la interacción: información disponible, plazos temporales, carácter público o privado de las negociaciones, mandatarios.

La negociación puede ser objeto de estudios sistemáticos a partir de un marco conceptual que pueda señalar sus manifestaciones empíricas. Se deben tener en cuenta cinco elementos fundamentales: los actores, la estructura, las estrategias, el proceso y los resultados.

Los actores son los protagonistas de la interacción; pueden ser individuos, grupos, organizaciones o naciones. No están necesariamente presentes en la mesa de negociación, pero desempeñan un papel en el proceso.

La estructura puede entenderse como el sistema de las fuerzas que influyen en el curso de la acción. Entre los elementos constitutivos de dicho sistema figuran: el número de partes presentes, el poder de que cada una dispone, observadores, el número de puntos negociables, así como las relaciones entre esos elementos.

Las estrategias atañen a la orientación general dada por el negociador a su acción con el fin de alcanzar los objetivos fijados. Estas orientaciones, que pueden ser de índole cooperativa, competitiva y punitiva, se ponen en práctica mediante ciertos recursos de carácter táctico, como proposiciones, concesiones, amenazas, rechazos, etcétera.

El proceso se refiere a la dinámica misma de la acción y no a los actores. Bajo este ángulo, la negociación puede definirse como la articulación de varios subsistemas dotados cada uno de una racionalidad propia. El proceso es la resultante del complejo juego de las interacciones entre las muchas variables empleadas por los actores.

Los resultados, es decir, los fines alcanzados, pueden concernir al objeto mismo de la negociación, pero pueden igualmente referirse a la índole de la relación. Algunos resultados pueden aparecer sin vínculo con el motivo inicial de la negociación y haberse generado por el proceso mismo. Por último, todos estos resultados pueden repercutir sobre intereses externos a la negociación: regulación de la organización, estructuración del mercado, sistema de relaciones internacionales.

El resultado de la negociación depende en gran medida de la dinámica del proceso. La interrogación principal atañe entonces a la índole y a los parámetros de esta dinámica. Se trata de localizar las variables explicativas, como son las concesiones, promesas, amenazas, rechazos; averiguar cuáles son las relaciones que mantienen entre sí y evaluar los efectos sobre el producto final de la negociación.

La tarea del investigador puede consistir en explicar los hechos. Puede aspirar a obtener conclusiones que tengan un carácter mayor de universalidad mediante comparaciones sucesivas con un objetivo último, como la producción de una teoría global. Las investigaciones sobre la negociación son de origen reciente y despiertan un interés progresivo que se traduce en un desarrollo espectacular de este campo.

En lo referente al procedimiento global de aprehensión del fenómeno, las distintas escuelas se diferencian según una segmentación por disciplinas. Esta multiplicidad de enfoques introduce una riqueza innegable, pero impide toda conclusión de alcance global dado que no hay integración entre las disciplinas concernientes. En el seno de esta abundante diversidad, es lícito distinguir dos grandes orientaciones genéricas: una abstracta, fundada en la modelización; la otra, del orden de los hechos, apoyada fundamentalmente en el estudio de casos.

#### LAS CONSTRUCCIONES RACIONALIZADAS

Explicar el resultado de una negociación es responder a la pregunta, “¿por qué?”; pero la explicación sólo puede darse después de haber llevado a cabo una etapa intermedia: la descripción del proceso, es decir, la del “cómo”. La construcción de un modelo tiene como objeto precisamente describir el funcionamiento del proceso y sólo toma en cuenta la lógica fundamental que le sirve de base. Para este fin, la formulación de un modelo construye una situación formalizada que puede operar como un paradigma, hacer posible la comprensión de lo que ocurre y, finalmente, prevenir su desenlace. Esta construcción sigue un procedimiento de

tipo deductivo y requiere un alto grado de abstracción. La manipulación del modelo se efectúa en función de las obligaciones establecidas previamente en axiomas, que constituyen otros tantos elementos reductores de la realidad. La solución es de tipo matemático. Dos enfoques distintos ilustran el procedimiento deductivo: la formulación de modelos económicos y la teoría de juegos.

### *La formulación de modelos económicos*

En esta línea de pensamiento, la negociación se concibe como un proceso de intercambio de concesiones que permite a las partes, en una situación de monopolio bilateral, instaurar una convergencia que debe conducir al acuerdo. Cada parte concede en función de un cálculo comparativo de los costos asumidos por ella y los que asume la otra parte. El elemento regulador del proceso es la probabilidad subjetiva de obtener una concesión. El juego interactivo y recurrente de las concesiones mutuas conduce a una solución óptima, así lo muestran e ilustran investigadores tales como Zeuthen, Pen, Cross, Coddington y Shakun.

Las opciones simplificadoras en la construcción inicial del modelo, en particular el hecho de no retener más que una sola variable del proceso —las concesiones—, reducen su capacidad descriptiva y en consecuencia su calidad de predicción. El modelo logra integrar fácilmente las cláusulas no económicas o no fraccionables. Tampoco consigue fijar de antemano lo que está en juego ni las alternativas disponibles, pues la observación de la realidad muestra que los negociadores consideran la modificación de sus posturas y de lo que puede obtenerse como una de las técnicas de base que tienen a su disposición. En cambio, la organización del modelo en torno al proceso dinámico le proporciona una pertinencia indiscutible, a pesar del principio mecanicista, un tanto esquemático, que rige la interacción estratégica entre los negociadores.

Este modelo aporta elementos prescriptivos en lo que a la conducción de la negociación se refiere y permite determinar la importancia de la concesión que se va a hacer o a recibir en la óptica del mantenimiento de la dinámica de convergencia.

### *La teoría de juegos*

La teoría de juegos se interesa, más que en los procesos de negociación, en las elecciones estratégicas que debe efectuar un actor social en una situación muy compleja. Esta teoría se sirve de paradigmas como el del “dilema del prisionero” y aspira a responder a la siguiente pregunta: ¿qué línea de conducta debe elegir un actor que desea aumentar al máximo sus ganancias en una situación dada, a sabiendas de que el resultado final depende igualmente de la elección de la otra parte? Este enfoque matemático recurre a una serie de postulados destinados a hacerlo operativo: racionalidad de los actores, índole mixta de las estrategias

(dependientes de una lógica de cooperación o de una lógica de competición); matriz de remuneración previamente establecida, estable y conocida por ambas partes, y ausencia de comunicación entre los jugadores.

Las preferencias de los actores se describen según funciones de utilidad. La estructura de remuneración tiene una propiedad paradójica que otorga toda su riqueza al juego: lo que es racional para un individuo es irracional cuando se trata de dos individuos en interacción. Los informes sobre la situación, sobre las posibilidades de elección del otro y sobre las ganancias correspondientes, es conocida por las dos partes. La incertidumbre reside exclusivamente en el contenido de las elecciones estratégicas efectuadas por el otro jugador.

La teoría de juegos emplea, en el marco de un dispositivo simple, las lógicas fundamentales que se encuentran en la mayor parte de las estructuras interactivas: cooperación y competición. Al aplicar un enfoque singular sobre este aspecto, dicha teoría permite obtener conclusiones prescriptivas sobre la elección de una estrategia óptima que conduzca a una situación de equilibrio estable. Nash, Harasanyi, Raiffa y Ponsard han formulado e ilustrado este procedimiento.

Los axiomas sobre los que se ha construido la teoría de juegos limitan considerablemente su alcance. Los elementos propios del contexto y de la situación son reducidos a tales proporciones que los actores pueden experimentar la sensación de actuar sólo en lo irreal. Además, en el modelo presentado, la negociación no aparece más que como una secuencia de decisiones individuales aisladas y no como un verdadero proceso. Por añadidura, la ausencia de comunicación entre actores elimina una variable esencial de la negociación. En este sentido la teoría de juegos se adapta más al estudio de lógicas de situación que al de los verdaderos procesos negociados. Por último, olvida elementos tan centrales como las motivaciones del actor, la manera como estructura el problema, el sentido que da a su acción, o las metas intangibles que pueda perseguir.

#### LA ORDENACIÓN DE LO REAL

Lo real es rico y múltiple. Para explicarlo resulta necesario discernir lo que es esencial; o sea, en un primer tiempo, ordenarlo. Eso se propone al realizar el enfoque global en sus distintas modalidades disciplinarias. Dicho enfoque opera, al contrario que el precedente, según una lógica inductiva y se esfuerza en obtener, a partir de estudios particulares, conceptos y lógicas más universales. Trabajos históricos, monografías, estudios de casos y observaciones *in situ* proporcionan el material de base. El carácter singular de cada situación social, de cada acontecimiento histórico, imposibilita una comparación directa; pero la investigación puede realizar labores de más largo alcance: describir el proceso mediante el señalamiento de las principales variables operantes, señalar las relaciones entre éstas y establecer los vínculos de causalidad que pueden explicar el desenlace de la

negociación. Las lógicas causales pueden ser objeto de comparaciones. Las variables, cuyo papel está por estudiarse, se refieren tanto a la situación externa como a la interacción misma. En el primer caso: índole de lo que está en juego, relaciones de poder; en el segundo: expectativas de los actores, percepciones, características personales y culturales de estos últimos, estructuración del proceso, tácticas utilizadas, valores de equidad transmitidos. Diferentes disciplinas contribuyen a ilustrar este procedimiento mediante la aplicación de instrumentos analíticos específicos: sociología, psicología social, antropología, historia, ciencias políticas.

Los sociólogos, por ejemplo Strauss, parten de un concepto amplio de negociación como un tipo de relación social destinado a asegurar el ajuste entre los individuos o los grupos. Los etnólogos, como Gulliver, utilizan conceptos tales como la cultura, las creencias, los símbolos, los rituales, para explicar cómo están estructuradas las relaciones de intercambio en una sociedad tradicional. Los politólogos, como Zartman, aíslan los mecanismos puestos en práctica durante un conflicto internacional con el objeto de lograr dirimirlo. Otros se esfuerzan en discernir qué es lo que hace eficaces las prácticas de negociadores como Talleyrand o Kissinger.

El procedimiento global puede caracterizarse por su proximidad a lo real, la riqueza de la información que proporciona, las múltiples aperturas autorizadas por su marco conceptual y la diversidad de formas de análisis transmitidas. No obstante, sus posibilidades permanecen, por ahora, en gran medida potenciales. La multiplicidad de perspectivas no ha llevado más que a formular teorías parciales, cuyo alcance se limita al campo donde nacieron. El nivel de conceptualización alcanzado es todavía débil; los enfoques analíticos, insuficientemente estructurados; las conclusiones (sobre todo en lo que se refiere al establecimiento de relaciones causales), ampliamente especulativas y no desprovistas de subjetividad. En contacto con la realidad, la tradición global se diluye al tiempo que cree discernirla.

#### LAS FRAGMENTACIONES EXPERIMENTALISTAS

El método empírico ha dado origen a muchos trabajos de laboratorio de carácter experimental. Se trata de un enfoque mixto, global por el principio inductivo que aplica; pero al mismo tiempo toma de la construcción de modelo sus dispositivos experimentales y sus intenciones predictivas.

La negociación se define como una serie de relaciones entre un criterio, el resultado y un elemento de previsión. Las variables estudiadas pueden referirse tanto a las características conductuales o de personalidad de los negociadores (cooperativo, competitivo, individualista, arriesgado, etcétera) como a los elementos constituyentes del proceso mismo (proposiciones, compromisos, concesiones, amenazas, rechazos, aplazamientos, rupturas, etcétera). Este enfoque conductista se apoya en las regularidades estadísticas observadas para poder formular propo-

siciones generalizables y con valor predictivo. La gran cantidad de variables que intervienen en un proceso de negociación ha permitido muchísimas experimentaciones. Algunos investigadores como Druckman, Rubin y Brown, y Pruitt se han esforzado en reducir esta abundancia a un *corpus* unificado de alcance más general.

La mediación, caso particular de la negociación que incluye a un tercero, ha sido también objeto de trabajos según un óptica experimental, sobre todo en los estudios de Touzard.

Los estudios experimentales presentan los mismos inconvenientes que los ya indicados a propósito de la construcción del modelo: carácter artificial de la situación creada en laboratorio, aislamiento irreal del sujeto; a los que hay que añadir sus propias debilidades, como por ejemplo, producir resultados fragmentados, difíciles de integrar en un conjunto coherente.

#### HACIA UNA RECOMPOSICIÓN INTERDISCIPLINARIA

Dadas las circunstancias, se hace indispensable la teoría global. Diferentes razones contribuyen a que la investigación se oriente hacia ella; en primer lugar, la obligación de obtener resultados a la que está sometido el negociador, cualquiera que sea su modalidad. La construcción de “sistemas de ayuda a la decisión”, después de “sistemas de ayuda a la negociación”, corrobora esta nueva orientación, que reúne además a investigadores y negociadores en la misma labor. La teoría debe permitir la formulación de postulados útiles al negociador sobre los medios para llegar a un acuerdo interesante en función del contexto, del interlocutor y de lo que está en juego. Así pues, debe enraizarse profundamente en lo real con el objeto de ser operativo y ofrecer una construcción lógica que resulte algo más que una mera enumeración de proposiciones.

Se aprecian progresos significativos en este sentido. Consisten, si no en acercar las diferentes perspectivas anteriormente descritas, al menos en obtener “préstamos” (conceptuales o metodológicos) de los otros procedimientos. Se trata, por ejemplo, de buscar una vía para salir de la estrechez axiomática de los modelos con que se cuenta, de concebir un método destinado a permitir una mejor estructuración del campo monográfico con el objeto de formular elaboraciones teóricas. Para estos fines resulta fundamental la interacción de una cantidad suficiente de variables que den cuenta de la complejidad de la realidad.

En el seno de la teoría de juegos se hace evidente un progreso: Raiffa propone nuevas aperturas al liberar la teoría de ciertos postulados restrictivos, y Cross introduce una posibilidad de asimetría entre los jugadores. Por último, los hiperjuegos (véase Bennet) se acercan más a las situaciones reales, pues integran la posibilidad de que los actores dispongan de informaciones falsas o incompletas sobre las preferencias de los otros, o sobre las opciones de que disponen.

El enfoque experimentalista es suplantado progresivamente por las simulaciones, que ofrecen una semejanza mucho mayor con las situaciones reales puesto que están constituidas de modo que reproduzcan sus principales características. Más cercanas a la realidad, las simulaciones aportan mejores posibilidades de analizarla. Al mismo tiempo, conservan una de las ventajas mayores de la experimentación: la facultad de reproducción del ejercicio.

Las especializaciones dentro del campo de la negociación, tales como la familiar, social o internacional, hacen evidente el papel preponderante de ciertas variables que deben integrarse después en enfoques más generales, pues de hecho aparecen con distinta importancia en todas las situaciones. Así ocurre con el papel de los afectos en la negociación familiar, de la ideología en las negociaciones sociales, de la cultura y la cognición en el terreno internacional. Al elevar el grado de exigencia a partir de las situaciones particulares, la especialización temática rinde fructíferos resultados para el progreso de la visión de conjunto.

Otra causa de progreso es la corriente interdisciplinaria que se abre paso en las ciencias sociales. Las preocupaciones disciplinarias ceden el paso a problemáticas procedentes del trabajo sobre el terreno y centradas sobre el objeto, es decir, la negociación. Aparecen zonas que se recubren, se refunden conceptos de manera que adquieran una verdadera polivalencia, y se redefinen campos epistemológicos para favorecer los procedimientos interdisciplinarios y encontrar así la unidad de un saber diseminado. Este esfuerzo de apertura encuentra sus primeras manifestaciones en autores como Schelling, Homans, y Bartos o Axelrod; en el marco de experimentaciones a partir de un modelo, proporciona un material de análisis en las percepciones de la situación que tienen los actores, y con ello introduce una dimensión realmente nueva en el juego.

Al hacer operativo el concepto de juego evolutivo, Shakun establece la negociación como un juego cuya estructura se modifica con el tiempo. El modelo gana así en realismo y en eficacia prescriptiva.

Faure aplica un enfoque conceptual de la función de mediación con el fin de poner en evidencia tanto el conjunto de las estrategias posibles del mediador como las lógicas de situación correspondientes.

Rubin propone un enfoque con intención globalizante a partir de una problemática de terreno centrada en la relación de negociación que va más allá de las construcciones psicológicas clásicas con el objeto de integrar diversos préstamos tomados de las ciencias políticas.

Dupont propone un modelo dinámico de la negociación, llamado de "determinación estratégica" e inscrito en una teoría general de la acción cuya validez se aplica tanto a las situaciones de las organizaciones como a las transacciones internacionales.

Lax y Sebenius analizan situaciones de las organizaciones con la ayuda de conceptos matemáticos, psicológicos, económicos y de la gestión empresarial organizados en una perspectiva heurística nueva.

Zartman articula las determinaciones estructurales y dinámicas de los procesos al vincular las aportaciones del enfoque socioantropológico con las de la ciencia política. Elabora un concepto de la negociación como un proceso que opera por secuencias sucesivas que constituyen varios subsistemas, dotados cada uno de una coherencia específica y de una finalidad distinta.

El modelo no es más que una metáfora imperfecta de la vida. No describe la realidad pero, utilizado según las reglas del tipo ideal weberiano, puede contribuir singularmente a aclararla. Es posible, igualmente, trabajar sobre él para que se aproxime más a lo real e integre una mayor cantidad de sus características. Ya sea que el método evolucione a partir del trabajo sobre el terreno o a partir del modelo, múltiples vías se abren hoy hacia un acercamiento de ambos polos. La satisfacción de las intenciones predictivas y prescriptivas, uno de los objetivos finales, depende estrechamente de la calidad y el grado de realismo del instrumento resultante. Por último, la negociación, verdadero resumen de la actividad real de los hombres, planteada como objeto unificado, puede llevar a la realización de construcciones operativas originales con vocación decididamente interdisciplinaria.

*Traducción de Amparo Lasen Díaz*

#### BIBLIOGRAFÍA

- Axelrod, R., 1984, *The Evolution of Cooperation*, Nueva York, Basic Books.
- Coddington, A., 1968, *Theory of the Bargaining Process*, Londres, Allen and Unwin.
- Cross, J. G., 1968, *The Economics of Bargaining*, Nueva York, Basic Books.
- Druckman, D., comp., 1977, *Negotiations; Social-psychological Perspectives*, Beverly Hills, California, Sage Publications.
- Dupont, C., 1982, *La Négociation: Conduite, Théorie, Applications*, París, Dalloz.
- Faure, G. O., "Mediator as Third Negotiator", *Processes of International Negotiations*, compilado por Frances Mautner-Markhof, Boulder, Westview Press, 1989.
- Gulliver, P. H., 1979, *Disputes and Negotiations: A Cross-cultural Perspective*, Nueva York, Academic Press.
- Harasanyi, J. C., 1977, *Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Kremenyurk, V., 1990, *International Negotiations: Analyses, Approaches, Issues*, Jossey-Bass.
- Lax, D. A. y J. K. Sebenius, 1986, *The Manager as Negotiator*, Nueva York, Free Press.
- Luce, R. D. y H. Raiffa, 1957, *Games and Decisions*, Nueva York, John Wiley & Sons.

- Ponsard, J. P., 1977, *Logique de la Négociation et Théorie des Jeux*, París, Les Editions d'Organisation.
- Pruitt, D. G., 1981, *Negotiation Behaviour*, Nueva York, Academic Press.
- Pruitt, D. y J. Z. Rubin, 1986, *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*, Nueva York, Random House.
- Raiffa, H., 1982, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, Ma., Belknap Press/Harvard University Press.
- Rubin, J. y B. Brown, 1975, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Nueva York, Academic Press.
- Shakun, M. P., comp., 1988, *Evolutionary Systems Design: Policy-making under Complexity*, Oakland, California, Holden-Day.
- Strauss, A. L., 1978, *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes and Social Order*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Touzard, H., 1977, *La Médiation et la Résolution des Conflicts*, París, Presses Universitaires de France.
- Walton, R. E. y R. B. Mckersie, 1965, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Zartman, I. W., 1976, *The 50% Solution*, Nueva York, Garden City.
- Zartman, I. W., 1977, *The Negotiation Process*, Sage Publications.
- Zartman, I. W. y M. R. Berman, 1977, *The Practical Negotiator*, Nueva Haven, Yale University Press.