

Negociación Estratégica: Conceptos Y Responsabilidad en la Regulación de los Servicios Públicos

Por Rober Thomas

Resumen

La negociación basada en el interés constituye un método para maximizar las ganancias mutuas a través de la acción. De acuerdo a este enfoque, las partes se esfuerzan por satisfacer sus intereses en lugar de sus posiciones. El objetivo estratégico en la negociación basada en el interés es llevar la negociación a partir de un enfoque distributivo a un enfoque centralizado. Los negociadores que usan técnicas distributivas se arriesgan a asignar las participaciones de recursos ya identificables (por ejemplo, tasas o retornos permitidos) adelantando posiciones establecidas. Los negociadores que usan las técnicas integrales trabajan en forma conjunta con la finalidad de crear recursos adelantando cada gama de intereses del negociador (por ejemplo, limitando el riesgo y asegurando una oferta continua de energía fiable). Los negociadores tienden a usar operaciones basadas en su posición, a menos que una o más de las partes se prepare a cambiar la negociación en una dirección basada en los intereses. Con el fin de realizar dicho cambio, el negociador debe conocer sus propios intereses cabalmente, así como aquellos de la otra parte, ya que puede aprender. Los negociadores posicionales poderosos ejercerán la coerción sobre uno, amenazarán e intimidarán con la finalidad de obtener la mayor parte de los recursos. Defiéndase de tales ataques identificando su mejor alternativa para un acuerdo negociado (BATNA). Su BATNA identifica el valor mínimo de un acuerdo aceptable. Use su BATNA para contrarrestar a los poderosos negociadores posicionales rechazando todo acuerdo que no exceda el valor de su BATNA.

Negociación Posicional Versus Negociación Basada en el Interés

La introducción de las comisiones reguladoras independientes es considerada como un mecanismo institucional importante para la promoción de las inversiones de infraestructura privada. Históricamente, los ministros son responsables de los sectores de energía, agua y telecomunicaciones. Las negociaciones entre los participantes con intereses en juego a menudo fueron propagadas por consideraciones políticas a corto plazo, teniendo como resultado patrones particulares de inversiones, condiciones laborales, precios y fiabilidad del servicio. Sin embargo, con las crisis financiera y el rendimiento mediocre del sector, se observa la participación privada en el sector de servicios como un sendero viable para mejorar la eficiencia (y calidad del servicio) y extender la capacidad.

Panorama

La negociación es una actividad humana básica y genérica en la que todos participamos. El enfoque más familiar de la negociación es *posicional*, en el cual cada parte adopta posiciones conflictivas sobre problemas relevantes e intenta convencer a la otra parte de aceptar la posición preferida del persuasor. Ciertas personas son muy hábiles en la negociación posicional y son capaces de alcanzar sus objetivos la mayoría de veces usando técnicas posicionales. Sin embargo, basarse en la negociación posicional a menudo va en detrimento de las relaciones a largo plazo. Además, es difícil sostener el uso exitoso de las técnicas posicionales. Los negociadores posicionales desarrollan reputaciones que reflejan su enfoque de negociación. Los individuos que enfrentan a los negociadores con tales reputaciones son muy cautos, desconfiables y se muestran reacios a compartir la información que pueda llevar a un acuerdo. Los individuos observan típicamente las negociaciones con negociadores posicionales como retos competitivos y resisten fuertemente los esfuerzos posicionales por cambiar sus posiciones. A menudo, el resultado de tales encuentros es una ruptura de la negociación y no un acuerdo. Cuando esto sucede, no existen ganadores.

Por el contrario, los *negociadores basados en el interés* luchan por convertir las sesiones contenciosas de negociaciones posicionales competitivas en sesiones que resuelvan problemas, en donde los negociadores trabajen en forma conjunta para explorar y encontrar soluciones creativas que satisfagan los intereses de cada parte. Con la finalidad de sacar ventaja de la negociación basada en el interés, los negociadores deben alterar su enfoque posicional (o marco) a uno que se base en el interés. Los negociadores deben reconocer que todos los intereses no se encuentran en yuxtaposición el uno con el otro. La historia de dos hermanas que negociaban cómo dividir la naranja ilustra esta desventaja posicional. Luego de discutir por varios minutos, las hermanas decidieron dividir la naranja en dos partes iguales para cada una. La primera se comió rápidamente la fruta y botó la cascara, mientras la segunda botó la fruta y uso su mitad de la cascara de naranja para hornear un queque. Si las hermanas hubieran explorado los intereses de cada una, habrían descubierto que cada una podía obtener lo que quería. Aunque las negociaciones basadas en el interés no siempre llevan a ganancias mutuas,

probablemente alcanzarán ganancias tales a las logradas en las negociaciones posicionales.

Identificando Intereses

Con el fin de obtener beneficios de la negociación basada en el interés, es importante entender la amplia variedad de intereses importantes para los negociadores. Esta multitud de intereses crea una abundancia de modos posibles de alcanzar un acuerdo mutuo.

- *Intereses Substanciales:* se trata de los intereses más aparentes. La preocupación de una empresa incluye la rentabilidad, satisfacer a los accionistas, limitar el riesgo, consistencia en las decisiones reguladoras que la afectan, al igual que otros intereses específicos a una empresa o sector. Los intereses de los reguladores a menudo incluyen satisfacer las necesidades de los usuarios de un servicio de calidad y un sirviente público efectivo. La amplia variedad de intereses del regulador y la empresa crean muchas oportunidades para fijar un acuerdo incluso si las partes entran en conflicto en, por ejemplo, la naturaleza de la fijación de precios.
- *Intereses referentes al Proceso:* Estos intereses incluyen las preocupaciones sobre la manera como las partes conducen la negociación. Algunas partes disfrutan el dar y recibir y la competitividad de la negociación posicional. Sin embargo, la amenaza, la agresividad, la intimidación y la decepción son tácticas que impiden el acuerdo cuando la otra parte se opone a tales tácticas. Tales partes pueden tener un interés muy fuerte en precisar las concesiones de la otra parte así como en la naturaleza substantiva del acuerdo final. Otro interés en el proceso es la participación. Lemeul Boulware, ex vicepresidente para las Relaciones Sindicales en la General Electric, consideró el proceso tradicional de negociación de los sindicatos tan ineficiente y amargos que se negó a participar en él. En su lugar, identificó las mayores concesiones que la GE deseaba hacer, y ofreció este paquete primero como una oferta “*Tómela o déjela.*” Bouware evitó eficientemente la participación del sindicato de obreros en el proceso de negociación. Las cortes estadounidenses consideraron esta conducta tan errada que señalaron que Boulware había violado las prácticas justas de los obreros. Los negociadores necesitan saber que sus aportes han sido considerados y, en cierta forma, han ayudado a dar forma al resultado de la negociación. Negar tal participación a menudo evita que las partes logren el acuerdo.
- *Intereses referentes a la Relación:* La mayoría de los reguladores trabaja con empresas sobre una base continua. Por lo tanto, es importante mantener una relación verdadera y productiva con la empresa de modo que los intereses de ambas partes pueden servirse mejor. Aunque los intereses de las dos partes se alinean muy estrechamente en raras oportunidades, desarrollar reputaciones de honestidad y equidad al tratar con la otra parte probablemente producirá resultados que respondan problemas substanciales más que los enfoques alternativos. Separar el problema de

las personas es esencial en tales circunstancias. La existencia de una relación continua debe ayudar a que los negociadores reconozcan los elevados costos a largo plazo de usar tácticas de amenaza e intimidación para obtener ganancias a corto plazo. Es posible que los negociadores mantengan un respeto y una confianza mutua sin hacer a un lado sus demandas substantivas. Aparentemente se perdió tal altruismo en la lucha entre el Director General de British Ofgas y el CEO de British Gas a fines de la década del 80 e inicios de la década del 90. La relación entre el regulador y el gerente BG se volvió tan caótica que cada encuentro fue tratado como una batalla compleja que a menudo se peleaba en la prensa. La lucha no se terminó hasta que el Director General McKinnon renunció un año antes de su puesto. Trabajar duro para mantener una relación positiva y productiva es tan importante como trabajar duro para alcanzar resultados aceptables substanciales.

- *Intereses en los Principios:* Aunque las personas pueden diferir en la definición de equidad, la mayoría cree que los resultados deben ser justos. Lo cual debe incluir un interés en las divisiones equitativas, usando estándares objetivo, o la compensación por concesiones pasadas. Por ejemplo, una agencia reguladora que promete a una empresa precios futuros más elevados a cambio de concesiones actuales, puede enfrentar problemas futuros si no cumple con su promesa. La empresa puede mostrarse especialmente desconfiada del organismo regulador en los tratos futuros hasta que el regulador ofrezca cierta compensación por el trato injusto recibido. También puede creer que es injustamente tratado si, en la opinión de la empresa, se han fijado bajos toques a los precios y el regulador solicita gastos de capital mayores. Adicionalmente, la empresa puede creer que las demandas reguladoras restringen injustamente la habilidad de la empresa para competir. La percepción de una empresa acerca de que un regulador ha tratado injustamente una empresa puede ocasionar que ésta pierda la confianza en la habilidad del regulador para tratarlo justamente.

Explotar las Diferencias en el Interés

Los negociadores pueden diferir no sólo en los intereses que poseen, sino también en las valoraciones de sus intereses. Por lo tanto, incluso cuando se oponen los intereses de los negociadores, se pueden obtener ganancias explotando las diferencias en las valoraciones. Por ejemplo, tanto el regulador como la empresa poseen intereses en los precios del usuario. Incluso, el regulador puede tener un poderoso interés en asegurarse de que la red de telecomunicaciones se extienda para cubrir el 90 al 100% del mercado geográfico. Por lo tanto, el regulador puede ser capaz de comerciar las concesiones a los precios a cambio del desarrollo de la empresa de la red necesaria.

Los negociadores también pueden explotar la diferencia en otras dimensiones. Si el regulador y la empresa tienen proyecciones divergentes sobre los costos de los insumos, tal diferencia puede reflejarse en la estructura de los precios. Por lo tanto, un tope a los precios podría añadir/substraer un factor que represente el cambio en los costos a los insumos a cambio de una inversión de capital mayor, el regulador puede ofrecer una protección temporal a partir de la competencia. Asimismo, la programación de la

política de precios puede proporcionar una fuente de ganancias. Los imperativos políticos pueden requerir que el regulador busque reducciones inmediatas a los precios de una empresa. La empresa puede desear permitir la reducción a corto plazo a cambio de un incremento a largo plazo que proporcione un valor actual neto igual o quizás mayor para el periodo. Si el regulador puede comprometerse creíblemente a este programa de fijación de precios, una suposición importante, entonces cada parte obtiene lo que desea.

Los tope a los precios proporcionan un ejemplo de cómo los reguladores y las empresas pueden ganar a través de negociaciones en experiencia y capacidades. Los precios tope permiten que la empresa produzca y tome decisiones empresariales que resulten en ganancias en la eficiencia. A cambio, el regulador alcanza ganancias al satisfacer a los usuarios y los constituyentes políticos, un área en la cual el regulador posee una ventaja en experiencia. Al limitar el incremento de los costos de la EPS a través de los precios tope, el regulador trata los intereses de los constituyentes al tener servicios fiables cotizados razonablemente. Alcanza este objetivo dejando el asunto de las ganancias en eficiencia para la empresa. Por lo tanto, los precios tope pueden hacer aparecer al regulador como un representante poderoso y agresivo de los constituyentes del regulador mientras permite simultáneamente que la empresa sea competitiva y alcance las ganancias en eficiencia.

Identificar sus Propios Intereses y la Importancia del BATNA

Una vez que se encuentra familiarizado con los diferentes tipos de intereses, resulta importante identificar la naturaleza de sus propios intereses. Sus intereses substanciales deben ser fáciles de identificar. Como regulador, probablemente se encuentre interesado en reunir precios razonables para los usuarios, y satisfacer los requerimientos de aquellos a los cuales se reporta. Además, puede también desear que los medios de comunicación y el público lo vean como un campeón efectivo de los intereses del usuario. Tal imagen puede facilitarle la habilidad para alcanzar sus objetivos, y a largo plazo, ayudarlo a lograr sus metas profesionales. Si planea ser un regulador por un periodo extenso, ciertamente tiene interés en el proceso y las relaciones. Con la finalidad de usar las técnicas basadas en el interés en forma efectiva, resulta esencial que identifique todos sus intereses y los coloque en orden de prioridad. ¿Está más interesado en obtener las concesiones substanciales de precio incluso si significa que la calidad de la relación regulador – empresa se vea dañada? ¿En qué lo ayudará el alcanzar sus objetivos? ¿Qué pasará si no logra alcanzar sus objetivos?

Relacionada con esta última pregunta se encuentra la noción “Mejor Alternativa Disponible para un Acuerdo Negociado” (BATNA, de su nombre en inglés *Best Alternative To a Negotiated Agreement*). Su BATNA quizás sea su mejor defensa contra las tácticas agresivas que podría usar la otra parte. También se trata de un valioso protector contra la confianza excesiva. Conocer que puede obtener si las negociaciones fracasan puede ayudarlo a decidir rechazar un acuerdo propuesto cuyo valor es menor a

su BATNA. También lo informa que presionar por una concesión adicional cuando tiene un acuerdo propuesto que es mejor que su BATNA puede no ser benéfico.

Su BATNA no es fija. Para identificarla, debe considerar muchas alternativas posibles. Es útil la lluvia de ideas sobre las alternativas posibles en participación con otras personas. Una vez que ha identificado tales alternativas, las evalúa luego para determinar cuál es la mejor. El proceso no se detiene aquí. Un BATNA débil no proporciona mucho poder. Si su BATNA es suficientemente débil, la otra parte puede estar en capacidad de dictaminar los términos del acuerdo, que usted podría ser incapaz de rechazar debido a su BATNA débil. Trate de mejorar su BATNA. Kennecott fue capaz de hacerlo con respecto a la mina de cobre *El Teniente* ubicada en Chile durante la década del 60. El clima político colocó la mina de la empresa en peligro de ser nacionalizada. Para limitar las pérdidas potenciales, Kennecott, entre otras cosas, 1) ofreció al gobierno la mayoría del interés del patrimonio en la mina, 2) obtuvo un préstamo de inversionistas internacionales para financiar la expansión de la mina, 3) convenció al gobierno chileno de garantizar el préstamo sujeto a la ley del estado de Nueva York, y 4) compró la mayor cantidad de seguros posibles bajo una garantía estadounidense contra la expropiación. Aunque tales pasos no evitaron que Chile eventualmente privatizara las minas, los pasos redujeron la exposición económica de la empresa e incrementaron los costos políticos y económicos de la nacionalización para el gobierno. Con el riesgo de la empresa reducido, se ve ampliada la habilidad para presionar por los acuerdos que satisfacen los intereses.

Preparación Estratégica para las Negociaciones

- *Identificar los Intereses de la Otra Parte:* Luego de identificar sus intereses y la BATNA, debe trabajar para identificar los intereses y la BATNA de la otra parte. No reconocer la importancia de satisfacer sus intereses dificultará que ellos acepten un acuerdo que satisfaga los intereses de usted. Incluso cuando posee mayor poder en la negociación, es importante obtener un acuerdo que satisfaga los intereses y las necesidades de la otra parte. Si un regulador fuerza a una empresa a aceptar un acuerdo que no satisface ninguno de los intereses de la empresa, el acuerdo probablemente no será duradero. La empresa puede retrasar en forma consistente el satisfacer sus obligaciones de conformidad con el acuerdo y generalmente no cooperar en la implementación del acuerdo. En los Estados Unidos, las empresas a menudo inician procesos legales contra el gobierno y las agencias reguladoras cuando no se encuentran satisfechos con los acuerdos. Incluso cuando la empresa es cooperadora, tal acuerdo puede causar problemas forzando a la empresa a aceptar demasiados riesgos. Una estructura de precios muy baja puede producir problemas de flujos de caja que lleven a la empresa a reducir las inversiones de capital y el mantenimiento resultando en reducciones significativas en la calidad y la fiabilidad de los servicios de la empresa. Pero aún, un acuerdo que favorece una parte podría llevar a la empresa a la bancarrota. Por lo tanto, sus intereses se ven mejor servidos cuando también se sirven aquellos de la otra parte.

Puede ser difícil tratar tales intereses porque la otra parte generalmente se muestra adversa a revelar sus verdaderos intereses. En su lugar, generalmente desean ofrecerle sus posiciones. Use las posiciones señaladas como claves para llevarlo a sus intereses. Reúna tanta información que le sea posible encontrar en las diferentes fuentes. Obtenga los informes financieros sobre la empresa y el sector. Los artículos periodísticos, las notas de prensa y los reportes anuales también constituyen fuentes importantes de información sobre los intereses de la empresa. Además, las conferencias y las sesiones de capacitación también proporcionan una información útil. Puede aprender mucho de los asistentes a las conferencias, al igual que de los conferencistas. Finalmente, converse con los representantes de la empresa y pregúnteles sobre sus intereses. A menudo, es sorprendente lo que las personas revelan cuando se les pregunta.

- *Ejercicio de Juego de Roles:* un dispositivo útil para entender los intereses de la otra parte es el ejercicio de juego de roles. Se trata de un método para colocarlo a usted en los “zapatos” de otro. Al pretender ser la otra parte y tener a miembros de su equipo haciéndole preguntas, a menudo es capaz de ampliar su comprensión de las motivaciones y las metas de la empresa. La National Grid en Reino Unido ha usado una forma de este enfoque para preparar sus revisiones de precios. Con un año de adelanto, la National Grid reúne tanta información relevante posible para la revisión. Luego, asigna personas para estudiar la información y desempeñar los papeles de los reguladores que se involucrarán en la revisión de los precios. El equipo de la negociación luego prepara y presenta su caso completo al grupo de los supuestos reguladores. Este ejercicio identifica los aspectos del caso de la empresa que son débiles y también ayuda a la empresa a identificar los intereses y los objetivos de los reguladores. Luego de completar este ejercicio, la empresa se encuentra muy preparada y probablemente no se verá sorprendida durante la revisión de los precios. Los reguladores que eligen emplear el juego de roles pueden también disfrutar de beneficios similares a aquellos que han recibido las empresas usando la herramienta de preparación efectiva.

Trampas y Peligros Cognitivos

Los métodos anteriormente descritos proporcionan al negociador las herramientas básicas necesarias para alcanzar las ganancias mutuas a través de la negociación basada en el interés. Sin embargo, para el negociador que no se encuentra alerta, existen muchos peligros cognitivos que pueden anular incluso los mejores esfuerzos para alcanzar ganancias mutuas. Describo a continuación tres de las trampas y peligros más prominentes en la presente sección junto con las recomendaciones para tratar sus efectos.

- *Anclaje y Ajuste:* El anclaje ocurre cuando se usa una norma como base para los subsecuentes ajustes en la negociación. Por ejemplo, la oferta del precio inicial de un vendedor a menudo forma una base anclada a partir de la cual se hacen los cambios subsecuentes. El uso de anclas por sí solas no es complejo; proporcionan

una referencia mediante la cual los negociadores miden el cambio o el progreso. El peligro existe cuando la elección de una base se sustenta en información falsa incompleta o irrelevante. Los negociadores tienden a tratar tales bases aun cuando exista una base racional para la elección. Como resultado, puede ser muy difícil desviarse de la base una vez que se ha fijado cuando no existe una base real o racional para usarla.

Los negociadores sofisticados a menudo eligen bases que favorecen sus intereses. Por ejemplo, la Comisión Europea es su directiva DG13 publica los precios por interconexión de telecomunicaciones en toda la Comisión Europea como un porcentaje de los precios de las “mejores prácticas.” En lugar de ser el precio por interconexión más bajo en Europa, no está claro por qué este precio de las mejores prácticas es relevante para fijar los precios por interconexión en las naciones de la Unión Europea. Sin embargo, si la publicación de tales precios establece una base baja, se hace difícil para las empresas de telecomunicaciones fijar precios significativamente más elevados sin la justificación substancial.

Otras bases pueden fijarse accidentalmente. En la regulación por *price cap*, el regulador y la empresa pueden aceptar un factor X disponible que puede no aplicarse a su situación. Por ejemplo, el regulador, o la empresa puede elegir un factor X que se usa en la regulación por *price cap* en los Estados Unidos. Este factor X puede resultar totalmente inadecuado para la situación determinada, la inestabilidad continua en el país, la ausencia de una fuerza laboral educada, y otros problemas pueden dificultar que la empresa alcance las ganancias en eficiencia. Sin considerar la situación específica, no es probable que la elección arbitraria producirá los resultados óptimos para los usuarios y la empresa.

Combata el uso de bases desfavorables reuniendo y analizando tanta información relevante como le sea posible encontrar. Entienda la naturaleza de los mercados relevantes y las fuerzas competitivas que afectan los precios. A veces no importa que tanto se prepare, la otra parte intentará, intencionalmente o no, fijar una base sobre un asunto del cual usted tiene poca información. Evite comprometerse con tal base en la etapa inicial. Si dice que la aceptara por defecto, tenga claro que la considera una de su varias elecciones posibles. Ofrezca otras bases posibles y proporcione razones por las que éstas son tan buenas o mejores que la base original. Cuando posea la información adecuada sobre el problema, ofrezca una base que posea un fundamento objetivo, pero que también favorezca sus intereses. Recuerde que si no trabaja para fijar la base, será fijada por usted.

- *Fijar un Marco:* Al tomar decisiones, todos toman atajos para simplificar la gran complejidad del mundo. Por ejemplo, en la regulación de los precios, es imposible considerar cada factor – o el aporte de cada uno - que podría influir en el resultado. Se necesita simplificar esta complejidad. A menudo, elegimos una metáfora para representar los problemas que enfrentamos. Algunas metáforas comunes del sector son el combate, la familia y la evolución (supervivencia del más apto). Aunque cada una de estas metáforas (y otras) son apropiadas en ciertos contextos, crean

límites que dificultan observar todos los elementos relevantes del problema. Un regulador que elige una metáfora de combate o adversa al tratar con una empresa puede encontrar el enfoque efectivo al tratar con empresas que usan el engaño y la intimidación en la negociación. Sin embargo, no es probable que el enfoque revele las soluciones que son sólo aparentes a través de un intercambio honesto y abierto de información. Por el contrario, una metáfora de joint – venture probablemente es más efectiva para identificar soluciones creativas que mejoren el bienestar del usuario – empresa. Pero dicha metáfora se ve afectada si la empresa se niega a participar en la negociación sobre tal base. Si la empresa se niega a participar como socio, entonces la metáfora de joint-venture no producirá resultados positivos.

Con la finalidad de evitar el descuido de problemas importantes, el regulador debe entender el marco que usa. Pregunte los límites que coloca sobre el problema. Si usa un marco adverso, probablemente asume que sus intereses se oponen y que la otra parte no desea cooperar. Si tales supuestos no son corregidos, entonces se pierde oportunidades para ganancias mutuas. Este marco puede también causar problemas si es incompatible con aquellos de los otros. Un regulador puede enfocar una revisión de los precios preguntando, “¿Cuál es un precio justo?” Aunque se trata de una pregunta razonable, los precios seleccionados de este modo pueden no permitir que la empresa compita adecuadamente o invierta significativamente en la infraestructura, o proporcione mercados de capital con la confianza necesaria para asegurar el financiamiento adecuado. Un enfoque alternativo para determinar los precios podría preguntar, “¿Qué determina los precios?” Dicha pregunta lleva a una determinación de cuál es una tasa de retorno justa, que a su vez lleva a un análisis de las varias clasificaciones de riesgo que enfrenta la empresa. Al basar la determinación en factores concretos y cuantificables en lugar de los ideológicos, este análisis alternativo probablemente satisfará a la empresa y a los mercados de capital.

- *Escalación del Compromiso:* La mayor parte de la interacción entre el regulador y las empresas ocurre bajo el escrutinio público. En tales situaciones, ambas partes generalmente se sienten presionados para responder adecuadamente. Aunque el conflicto surge inevitablemente en tales situaciones, puede ser particularmente complicado en este contexto. Si, por ejemplo, el regulador se compromete públicamente a disminuir los precios de los servicios públicos, el regulador puede verse incapaz de retractarse si la empresa persiste. Una retractación causaría la pérdida de credibilidad del regulador y sufriría una reducción en su estatus. En lugar de alcanzar un terreno común, ambas partes pueden encontrarse en posiciones opuestas. Mientras más dura este alejamiento, mayores serán los costos de conclusión de las discusiones. Por lo tanto, mientras más complicadas se encuentren las posiciones, mayor será la escalación, y más difícil será para ambas partes alterar sus posiciones. A menudo, cuando ambas partes se encuentran atrapadas en un conflicto que se intensifica, el conflicto se vuelve personal colocando la reputación profesional de cada parte en peligro. El ejemplo analizado previamente del conflicto entre el Director General de British Ofgas y el CEO de British Gas es un ejemplo de un conflicto escalado.

Para evitar la intensificación, resulta esencial evitar contraer compromisos inicialmente. Evite hacer declaraciones a la prensa que podrían ser interpretados como una declaración de la posición antes de negociar con la empresa. Si la otra parte establece una postura, no negocie públicamente. Esté abierto a todas las opciones y presione a la otra parte para que considere todas las opciones también. Ayude a la otra parte a volver a plantear el problema de un marco adverso hacia uno de solución de problemas. Evite que la interacción se vuelva personal, una vez que la personalidad se ha convertido en un factor, probablemente las partes pasarán más tiempo tratando los problemas personales negativos en lugar de aquellos substanciales. En las negociaciones extensas, haga que alguien que no esté implicado en la negociación evalúe el progreso. Si la parte independiente cree que ambas partes han escalado en su compromiso, entonces puede ser el momento de cambiar la composición del equipo de la negociación o reconsiderar la complicada posición del equipo. A menudo, puede ser una opción que salve la credibilidad y permita que ambas partes superen el conflicto.

Negociación Estratégica: Conceptos y Responsabilidad en la Regulación de los Servicios Públicos

Negociación Posicional versus Negociación Basada en el Interés

- Negociación Posicional – Una lucha para obtener la Mayor Parte.
- Asume que todos los intereses se oponen.
- Existe un Único Modo o Ningún Modo para Satisfacer las Demandas Posicionales
- A menudo, No hay Ganadores.

Negociación Posicional versus Negociación Basada en el Interés

- Crea Ganancias Mutuas a través de una Acción Creativa Conjunta
- Se Puede Progresar en los Intereses en Múltiples Maneras
- No Asume que todos los Intereses se Oponen

Identificando los Intereses

- Intereses Substanciales
- Intereses referentes al Proceso
- Intereses referentes a las Relaciones
- Intereses en los Principios

Ganar Explotando las Diferencias en el Interés

- Valuación de las Dimensiones de la Negociación
- Expectativas de los Eventos Inciertos
- Preferencias de Riesgos
- Preferencias de Tiempo
- Experiencia y Capacidades

Identificando sus Propios Intereses

- Pregúntese
 1. ¿Qué deseo realmente?
 2. ¿Por qué es tan importante para mí?
 3. ¿En qué me ayudará alcanzar mi objetivo?
 4. ¿Qué pasará si no alcanzo mi objetivo?

Use su BATNA para Alcanzar sus Intereses

- Su Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado puede
 - ❖ Protegerlo de la Coerción, Amenazas y Trucos
 - ❖ Ayudarlo a Identificar el Valor del Acuerdo Mínimo Aceptable

Identificando su BATNA

- Alternativas de Lluvia de Ideas
- Evaluar Cada Alternativa
- Intentar Mejorar su BATNA
- Determinar su Precio de Reserva (su “escape”)

Preparación Estratégica para las Negociaciones

Use la Preparación para Entender sus Intereses

- Evite Concentrarse Únicamente en su Problema
- Debe También Entender el Problema de los Otros
- Avanza en sus Intereses avanzando en los Intereses de los Otros

Use la Preparación para Entender sus Intereses

- No Acepte la Posición de los Otros, Busque qué se Encuentra Detrás de la Posición de Ellos
 - ❖ Investigue
 - ❖ Formule Preguntas de Prueba
 - ❖ Escuche y Observe
 - ❖ Analice

Póngase en los “Zapatos” de los Otros

- Ejercicio de Juego de Roles

- ❖ Pretenda ser la otra parte
- ❖ Haga que su compañero le formule preguntas sobre sus motivaciones

Use la Preparación para Evitar el Anclaje

- **Síntomas**

- ❖ Incertidumbre sobre los Elementos de la Negociación
- ❖ Punto de Referencia Arbitrario elegido Accidental o Intencionalmente
- ❖ Confianza en Puntos de Referencia Irrelevantes

Use la Preparación para Evitar el Anclaje

- **Tratamiento**

- ❖ Prepare, Investigue
- ❖ Evite estar Amarrado por Ofertas Iniciales
- ❖ Ofrezca Bases Alternativas
- ❖ Busque Oportunidades para Fijar Bases Favorables

Use la Preparación para Controlar los Problemas de Fijación de Marcos

- **Síntomas**

- ❖ Los Marcos son Métodos Subjetivos de Simplificar la Complejidad
- ❖ Marcos Inapropiados Nos Ciegan de Problemas Importantes

Use la Preparación para Controlar los Problemas de Fijación de Marcos

- **Tratamiento**

- ❖ Entienda su Marco Actual y Sus Fuentes
- ❖ Genere Marcos Alternativos
- ❖ Seleccione el Marco Más Apropiado

Use la Preparación para Evitar Escalar su Compromiso

- **Síntomas**

- ❖ Comprometerse a un Curso de Acción Fallido
- ❖ Desear mantener el Estatus o la Credibilidad
- ❖ Continuas Inversiones de Recursos no Garantizadas

Use la Preparación para Evitar Escalar su Compromiso

- **Tratamiento**

- ❖ Evite el Compromiso Inicial
- ❖ Esté Abierto a Todas las Opciones
- ❖ Mantenga los Asuntos Personales Alejados de las Negociaciones
- ❖ Tenga una Parte Independiente que Proporcione la “verificación” de la Realidad

Preparación Final

- Invente Opciones
 - ❖ Use la Lluvia de Ideas Antes y Durante la Negociación
- Conozca su BATNA y Evalúe la de ellos
- Conozca sus Intereses y Evalúe los de ellos
- Identifique sus Normas Apropriadas (¿Qué es Justo?)

Bibliografía Seleccionada

Libro

Autor (es)

Año