

ESTRATEGIAS A SEGUIR EN NEGOCIACIONES COMPLEJAS: NEGOCIACIONES
DE CUESTIÓN MÚLTIPLE, NEGOCIACIONES MULTILATERALES Y
NEGOCIACIONES MULTILATERALES DE CUESTIÓN MÚLTIPLE

Working Paper IE Law School

WPLS08-04E

14-04-2008

María del Pilar Galeote Muñoz

María del Pilar Galeote Muñoz

Doctora en Derecho

Profesora de Negociación

Pilar.Galeote@ie.edu

Resumen

Dentro de los variados procesos de negociación a los que se enfrenta el ser humano, destacan por su importancia desde el punto de vista estratégico, las negociaciones de cuestión múltiple y las negociaciones multilaterales. El objeto de la negociación en las primeras y el número de elementos subjetivos que concurren en las segundas, hacen que el negociador experto tenga la necesidad de enfrentarse a ellas desde el conocimiento de las peculiaridades estratégicas de cada una. Situación que se complica mucho más si además de estar ante una negociación multilateral resulta ser de múltiple variable.

Palabras clave

Negociación, partes, BATNA, estrategia secuencial, procedimiento, coaliciones, grupos, alianzas, cuáqueros, *bootstrapping*, *Backward Mapping*, *Pyramiding*.

La publicación de la Serie Working Papers IE-Law School está patrocinada por la Cátedra Jean Monnet-IE

1. Negociaciones de cuestión múltiple

1.1 Introducción

Teniendo en cuenta el elemento objetivo que existe en toda negociación, podemos realizar, entre otras, la siguiente clasificación de los procesos de negociación: negociaciones de cuestión única y negociaciones de cuestión múltiple. En las negociaciones de cuestión única el elemento objetivo se centra en una sola cuestión a debatir mientras que, en las negociaciones de cuestión múltiple, son varias las cuestiones a tratar y negociar sin perjuicio de que todas estén relacionadas. Pues bien, analizamos las negociaciones de múltiple variable para extraer una serie de conclusiones sobre la manera de abordar estratégicamente las mismas.

Dentro de las negociaciones de cuestión múltiple es necesario hacer una clara diferenciación: existen negociaciones -que no tienen su origen en ningún conflicto- en las que todas las partes involucradas hacen sus peticiones y concesiones respecto de cada asunto o cuestión; por ejemplo, la negociación de un contrato de distribución en el que se está negociando el precio del producto, el servicio postventa, la garantía, la cláusula de resolución de conflictos etc... Aquí cada una de las partes -proveedor y distribuidor- tiene sus peticiones y estará dispuesta a conceder en cada una hasta un determinado límite; a la vez existen otro tipo de negociaciones -a las que se ha llegado normalmente porque ha surgido un conflicto- en las que una de las partes pide en mayor proporción que la otra, precisamente como consecuencia de un daño o incumplimiento de aquella. Un ejemplo de éstas podría ser el caso de una comunidad de propietarios que se siente dañada por determinadas actuaciones que está cometiendo la empresa constructora de un edificio cercano. A las primeras las denominamos “**negociaciones de múltiple variable equilibradas**” y a las segundas “**negociaciones de múltiple variable no equilibradas**”³.

Teniendo en consideración esta última clasificación así como aquella que distingue entre negociaciones de cuestión única y negociaciones de cuestión múltiple, en términos de estrategia, podemos establecer que en las negociaciones de cuestión única el resultado va a depender de cuatro factores que son: la negociación de las “reglas formales del proceso”, la información que cada una de las partes tiene respecto de las demás, las estrategias de las partes involucradas, así como las preferencias de las partes por la consecución de determinados resultados⁴. Sin embargo, en las negociaciones de cuestión múltiple a los cuatro factores anteriores se une uno más que es la negociación del procedimiento a seguir entre las partes negociadoras⁵, aspecto que pasamos a analizar a continuación.

³ Con esta terminología pretendemos que se tenga presente que en las “no equilibradas” existe una parte que tiene que recibir en proporción más de la otra, sin perjuicio de que la primera pida algo a cambio o no, en su caso.

⁴ HARSANYI, J. C., *Racional Behaviour and bargaining equilibrium in games an social situations*, Cambridge University Press, 1977.

⁵ SCHELLING, T. C., “An essay on bargaining”, *American Economic Review*, p. 281 y ss.

1.2. El procedimiento a seguir en negociaciones de cuestión múltiple

Con carácter general, existen tres procedimientos con los que afrontar este tipo de negociaciones⁶: *negociación por paquete*, *negociación simultánea* y *negociación secuencial*. El *procedimiento de negociación por paquete* implica el unir todas las cuestiones y tratarlas como un conjunto. Las partes deben poner encima de la mesa todas las variables que constituyen el objeto de la negociación y, a partir de ahí, empezar el proceso. Por el contrario, el *procedimiento simultáneo de negociación* consiste en tratar todas las variables como independientes, poniéndolas a la vez encima de la mesa y tratando una detrás de otra. Finalmente, el *procedimiento secuencial de negociación* implica el ir sacando una cuestión tras otra: no se pasa a otra cuestión hasta que no hay sido zanjada la anterior.

Lo importante en este tipo de negociaciones es elegir la estrategia a seguir de esas tres porque todas ellas tienen ventajas e inconvenientes. Para ello, es necesario que tengamos en cuenta las tres variables que condicionan toda negociación de cuestión múltiple y que son⁷: la información, el tiempo y el interés o necesidad que las partes tienen en cada una de las variables en juego. Pasamos a analizar la influencia de los tres factores para llegar a una conclusión sobre las bondades de cada uno de estos procedimientos. Desde el punto de vista matemático, se han estudiado cinco escenarios diferentes -resultado de la combinación de las variables anteriores- que son⁸: (i) las partes disponen de completa información sobre todas las variables posibles; (ii) las partes disponen de información más o menos simétrica sobre los intereses en juego en cada una de las variables independientes; (iii) las partes disponen de información asimétrica sobre los intereses en juego en cada una de las variables; (iv) las partes disponen de información simétrica sobre los intereses en juego en cada una de las variables interdependientes o relacionadas; y (v) las partes disponen de información asimétrica sobre los intereses en juego en cada una de las variables interdependientes o relacionadas. Éstas son las conclusiones.

1.2.1. Negociación por paquete

Como venimos diciendo se trata de uno de los procedimientos a seguir en negociaciones de múltiple variable. Se trata de que las partes consideren que sólo habrá un acuerdo si las cuestiones que se discuten son cerradas en bloque sin posibilidad de que alguna quede fuera. Son negociaciones en las que las partes cierran determinados puntos a cambio de que se cierren otros.

En cuanto a la información, en este procedimiento es la variable clave. Cuánta más información objetiva tengan las partes -criterios externos de legitimidad⁹- sobre cada una de las variables a tratar, más probabilidad de éxito tendrá la utilización de este procedimiento. Respecto a la influencia del factor tiempo, se ha demostrado empíricamente que cuando el tiempo no influye de manera determinante en las partes,

⁶ KEENEY, R. & RAIFFA, H., *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*, New York: John Wiley, 1976.

⁷ FATIMA, S., WOOLDRIDGE, M., "Multi-Issue Negotiation with Deadlines", *Journal of Artificial Intelligence Research*, 27, 2006, p. 381 y ss.

⁸ SCHELLING, T. C., "An essay on bargaining", *op.cit.*, p. 281 y ss.

⁹ COSTA, M., GALEOTE P., SEGURA, M., *Negociar para CON-vencer*, McGrawHill, 2005, p. 87 y ss.

este procedimiento arroja ventajas a la hora de alcanzar el equilibrio de Pareto¹⁰. Por último, hay que señalar que es el procedimiento adecuado cuando las partes conocen que el interés o necesidad de cada una de ellas sobre cada variable es diferente y, por tanto, pueden propiciarse acuerdos parciales que facilitan la consecución del acuerdo total. Es decir, se trata de que en la mesa de negociación se encuentren todas las variables presentes y se posibiliten las concesiones entre las diferentes variables.

Por tanto, siempre que se de una situación de transparencia en cuanto a la información manejada por las partes, el tiempo no influya negativamente en alguna de ellas y haya un desequilibrio apreciable en los intereses de cada parte respecto a cada variable, éste será el procedimiento óptimo a seguir en estas negociaciones de múltiple variable.

1.2.2. Negociación simultánea

Es aquel procedimiento que consiste en ir tratando todas las variables simultáneamente, pero con independencia las unas de las otras. Al igual que en la negociación por paquete, las partes ponen encima de la mesa todas las variables o cuestiones a tratar. La diferencia clave con la misma es que allí las partes condicionan las concesiones respecto de las variables implicadas en el acuerdo; sin embargo, en la negociación simultánea las variables son independientes, se tratan de manera aislada y las concesiones en unas no condicionan al resto.

En cuanto a la información podemos decir que, en situaciones de información asimétrica, es decir, cuando una de las partes dispone de más información que la otra o bien no existe una información clara respecto de cada una de las variables en juego, puede resultar útil usar este tipo de procedimiento. Si además el tiempo influye negativamente a ambas partes o a una de ellas, (es decir, tienen restricciones temporales claras), una manera de dejar claro el *deadline* es poner todas las variables encima de la mesa a la hora de empezar la negociación. Finalmente, y muy relacionado con el tema de la información, si tampoco las partes tienen claros los intereses o las necesidades de cada una respecto de las variables, este procedimiento será el adecuado para negociaciones de cuestión múltiple.

1.2.3. Negociación secuencial

El procedimiento de negociación secuencial es aquel en el que las variables van saliendo en la mesa de negociación una a una y no se pasa a la siguiente sin haber llegado a un acuerdo sobre la anterior. Lo que realmente caracteriza y determina el éxito de este procedimiento en negociaciones de cuestión múltiple es el orden en el que las partes van tratando cada variable. Ese orden hace que en este procedimiento sea determinante el orden del día o agenda de la negociación¹¹.

Respecto al orden del día caben dos posibilidades: que las partes se hayan puesto de acuerdo con carácter previo a la negociación sobre el mismo y, por tanto, sea conocido

¹⁰ El concepto de eficiencia de PARETO está muy extendido en áreas matemáticas, principalmente en investigación operativa y teoría de juegos. Sus aplicaciones son múltiples en toma de decisiones. La definición podría ser: Sea N una negociación de optimización multi-objetivo, se dice que una solución S1 es Pareto-óptima cuando no existe otra solución S2 tal que mejore en un objetivo sin empeorar en otro.

¹¹ FATIMA, S., WOOLDRIDGE, M., JENNINGS, N., "An agenda-based framework for multi-issue negotiation", *Journal of Artificial Intelligence Research*, 152, 2004, p. 1 y ss.

el momento en el que se tratará cada asunto, o bien que sea en el momento de empezar la negociación cuando van consensuando qué variable o cuestión se trata y en qué lugar. En el primero de los escenarios la agenda se llama exógena y en el segundo endógena.

En cuanto a la información, al igual que el procedimiento de negociación simultánea, cuando no existe información precisa o el proceso no es muy transparente, se recomienda la utilización de este procedimiento. Ahora bien, si comparamos este procedimiento con el anterior vemos que la negociación secuencial requiere de mayor tiempo y además, no podemos olvidar el riesgo que implica el que hayamos equivocado el orden en el que se tratan cada una de las pretensiones. Estas dos últimas circunstancias, son las que hacen que las negociaciones de cuestión múltiple se resuelvan en su mayoría bien en paquete o de forma simultánea. Apenas es utilizado el procedimiento secuencial.

Finalmente, como conclusión, podemos decir que los análisis matemáticos y empíricos¹² demuestran que es el procedimiento de negociación por paquete el que consigue, en todos los escenarios, el resultado eficiente de Pareto. No obstante, en algunas circunstancias, el procedimiento de negociación simultáneo puede ofrecer resultados parecidos al anterior pero tiene la desventaja de poder perder concesiones entre las variables. El procedimiento secuencial resulta el menos eficaz de los tres y en muchas ocasiones el equilibrio de Pareto no se consigue, como hemos analizado anteriormente.

Ahora bien, es necesario hacer una distinción llegados a este punto. Si la negociación de cuestión múltiple es de las que hemos llamado “no equilibradas” hay que hacer una precisión. En estas negociaciones hay que distinguir entre la estrategia de la parte que realiza más peticiones o reclama resarcimiento de daños al haber sido dañada en sus derechos de aquella otra que, en principio, debe conceder y resarcir en mayor proporción. Las estrategias óptimas para cada una de ellas son: (i) la parte que más pide debe intentar una estrategia sucesiva mientras que (ii) la parte que más debe resarcir debe intentar una estrategia por paquete. La pregunta que surge es decidir el procedimiento a seguir en estas ocasiones. La tensión entre ambas estrategias nos lleva a concluir que la estrategia óptima en estas negociaciones será la simultánea. Pensemos que al ponerse todas las cuestiones encima de la mesa, en cualquier momento las partes pueden pasar a la estrategia por paquete porque la consideren más adecuada o bien centrarse en cada cuestión de manera independiente. Ésa es la ventaja de la negociación simultánea cuando la negociación es de múltiple variable pero no equilibrada: siempre que se opta por la simultánea queda la vía libre a la negociación por paquete.

Por tanto, sin perjuicio de las cautelas mencionadas anteriormente las estrategias óptimas a seguir en este tipo de negociaciones son: por paquete o simultánea -ver las circunstancias- en negociaciones “equilibradas” y simultánea en negociaciones “no equilibradas”.

¹² FATIMA, S., WOOLDRIDGE, M., *op. cit* y FATIMA, S., WOOLDRIDGE, M., JENNINGS, N., *op.cit*.

2. Negociaciones multilaterales

2.1. Introducción

En todo proceso de negociación existe un elemento subjetivo que viene determinado por las partes que intervienen en el mismo. Teniendo en cuenta el número de las mismas, las negociaciones se pueden clasificar en negociaciones bilaterales y negociaciones multilaterales. Ahora bien, el hecho de que intervengan varias personas -más de dos- en una negociación no debe llevarnos a calificarla automáticamente como negociación multilateral. Sólo hablamos de negociación multiparte o multilateral cuando existen más de dos personas representando sus propios intereses, ya que pueden darse ocasiones en las que intervengan varias personas con diferentes cargos siendo las partes sólo dos: aquellas que quieren ver satisfechos sus intereses en la mesa de negociación.

Pues bien, el hecho de que existan más de dos partes en una mesa de negociación, hace que el negociador tenga que tener en cuenta esa circunstancia en su estrategia y sepa cómo actuar en estas ocasiones. Pensemos que se trata ya no sólo de centrarse en el otro y en sus intereses sino en los otros y en sus respectivos intereses. No pueden, por tanto, ser tratadas como las negociaciones bilaterales, sin perjuicio de que a nivel metodológico muchos elementos de aquellas sean traspasados y aplicados a ésta¹³. En el estudio que sigue a continuación, destacamos las claves que hay que seguir en estas negociaciones multilaterales.

2.2. Claves estratégicas a seguir en las negociaciones multilaterales en las diferentes fases

Si bien, como venimos manteniendo, la metodología de negociación debe aplicarse con todo el rigor a este tipo de negociaciones multilaterales, destacamos determinadas claves a tener en cuenta en las mismas por distanciarse en determinados casos de las negociaciones bilaterales más comunes. Para que resulte más comprensible seguimos las fases de un proceso de negociación y señalamos las peculiaridades aplicables a estos casos.

2.2.1. Fase de preparación

2.2.1.1. El BATNA

En este tipo de negociaciones, en la fase de preparación, destacamos tres aspectos fundamentales. En la planificación estratégica: la consideración del BATNA y en sede de planificación táctica: la importancia de las coaliciones. No queremos decir que lo

¹³ En este sentido se destaca -vide SUSSKIND, L., MNOOKIN, R., FULLER, B., ROZDEICZER, L., *Teaching Multiparty Negotiation: a workbook*, PON Harvard Law School, 2003, p. 167 y ss.- que las tres tensiones que debe mantener un negociador en un proceso bilateral -MNOOKIN, R., PEPET, S., TULUMELLO, A., *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos. Cómo plantear la negociación para generar beneficios*, Gedisa, 2003- se mantienen en uno multilateral pero con determinadas características que deben ser tenidas en cuenta por las partes.

demás no deba aplicarse, sino que destacamos las singularidades de este tipo de negociaciones y nos remitimos en lo demás puntos a la metodología general¹⁴.

Es importante que en sede de planificación estratégica tengamos especial cuidado al considerar nuestro BATNA. En una negociación bilateral, el acuerdo siempre debe superar el umbral mínimo de valor que determine nuestro BATNA. Así pues, depende en todo momento de nosotros el que cerremos o no la negociación con un acuerdo, puesto que la última propuesta en la mesa de negociación deber ser comparada con nuestra mejor alternativa.

Ahora bien, en las negociaciones multilaterales este tema se complica. Como veremos más adelante, si la regla por la que se decide llegar a un acuerdo es el consenso y no la unanimidad, aunque nos opongamos a una determinada propuesta, puede resultar que, por consenso, se consiga un acuerdo que sea peor que nuestro BATNA ya que, a pesar de nuestra oposición, el consenso hace que la mayoría consiga un acuerdo vinculante para todas las partes. Se suele decir que las partes pierden el control de sí mismas cuando la negociación es multilateral. Este perjuicio se mitiga en las negociaciones multilaterales con una buena estrategia de coaliciones. Esto nos sitúa ya en sede de planificación táctica que pasamos a analizar a continuación. Por tanto, en las negociaciones multilaterales existe, más que en ningunas otras, una necesaria dependencia y vinculación entre planificación estratégica y planificación táctica -vía gestión de coaliciones-.

2.2.1.2. Coaliciones

Las coaliciones son el elemento característico de este tipo de negociaciones. De hecho, una buena estrategia y gestión de las mismas asegura un acuerdo óptimo en las negociaciones multilaterales. En primer lugar, hay que tener en cuenta que no todo grupo de personas en una negociación forma una alianza o coalición. El deseo de formar parte de la misma y la estrategia consensuada a seguir por todos los miembros del grupo es lo que marca la existencia de la alianza o coalición. Además, no toda coalición pretende alcanzar un acuerdo en el proceso de negociación del que forma parte, muchas veces ocurre todo lo contrario: el objetivo de la coalición puede ser que en el proceso de negociación no se llegue a un acuerdo. De ahí que se distinga entre coaliciones de ataque o “*winning coalitions*”-aquellas que pretenden el acuerdo que satisfaga sus intereses- y coaliciones defensivas o “*defensive coalitions*” -aquellas que tratan de que no se llegue a ningún acuerdo-. En función de que nuestro objetivo sea uno u otro optaremos por unas estrategias u otras.

Por otra parte, el hecho de que en un proceso de negociación existan coaliciones no quiere decir que se pare el proceso de negociación “general” y, en este sentido, hemos de ser conscientes de que además de la negociación interna en la coalición existe otra negociación externa a la misma y que corresponde al proceso principal. A veces, las coaliciones se forman una vez iniciado el proceso de negociación “general”. En otras ocasiones, sin embargo, las partes ya acuden a la negociación principal con determinadas propuestas fruto de una reunión previa con la coalición respectiva.

¹⁴ COSTA, M., GALEOTE P., SEGURA, M., *op. cit.*

Finalmente, antes de entrar en las estrategias a seguir en las coaliciones hay que destacar la importancia de la relación que a futuro queremos mantener con los aliados; ése será otro factor clave a la hora de elegir la estrategia de actuación en la misma.

Pasos previos a la formación de una coalición

Para negociar con coaliciones de manera apropiada es necesario en un primer momento, identificar aquellas personas con las que se debe formar la coalición. Resulta muy útil, previo al ejercicio de identificación anterior, que el negociador se plantee de forma individual qué tipo de relación mantiene con todas y cada una de las partes para luego bajar al detalle y decidir en consecuencia con quién establecer una alianza. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

1.- Identificar aquellas personas con intereses compartidos o enlazados, con los que nos gustaría o necesitamos llegar a un acuerdo. Hay que tener en cuenta que no siempre mayor cantidad de personas mejoran la satisfacción de nuestros intereses, sino que pueden diluir nuestra fuerza en la coalición o desgastarla con luchas internas. De ahí que deba ser exacta en todo momento esta información que manejamos. Para estar seguros de las personas a las que debemos integrar en nuestra coalición, debemos tratar de conocer quienes favorecen la satisfacción de nuestros intereses tratando de responder a las siguientes preguntas: (i) ¿Quién está próximo a mis intereses?; (ii) ¿A quién le falta esa capacidad? y (iii).- ¿Quién puede frustrar mis intereses? Muchas veces, esta información podremos tenerla antes de la fase de debate pero otras veces será necesario que comience la negociación para que podamos disponer de esta información.

En ocasiones, tras la sesión plenaria donde todas las partes están presentes se producen contactos o reuniones privadas *-caucus-* donde las coaliciones se suelen fraguar.

2.- Identificar a aquellas personas que pueden minar nuestros intereses, empeorar nuestro BATNA o mejorar el del resto de las partes. Una vez identificados deben ser tratados de una manera muy cuidadosa. En este sentido, destacamos dos tipos de estrategias: aislarlas de los demás si es posible o bien integrarlas en la coalición propia para que puedan ser controlados mejor. Aislarlo o integrarlo dependerá de los intereses, opciones, y relación a largo plazo que nos planteemos con él o con las otras partes. El tratar de aislar a una de las partes, aunque potencialmente sea posible, a veces no nos conviene para no perder la relación a largo plazo con él. El mismo objetivo se puede conseguir si lo integramos en nuestra coalición y la misma se rige por consenso de tal forma que tenemos asegurado el acuerdo aún contando con su oposición –como se verá más adelante-

Una vez realizado ese ejercicio, resulta muy útil que el negociador defina su relación con cada una de las personas que constituyen una parte en la mesa. En este sentido, podemos decir que las relaciones se clasifican en¹⁵: (i) relaciones de deferencia -

¹⁵ Clasificación expuesta por el profesor SEBENIUS, en SEBENIUS, J. K., “*Sequencing To Build Coalitions: With Whom Should I Talk First?*”, 1994, trabajo no publicado.

aquellas que puedo establecer con las personas que tienen intereses compatibles y próximos a los míos- (ii) relaciones de influencia -aquellas que puedo establecer con personas a las que puedo conseguir influir en determinado aspecto- y (iii) relaciones de antagonismo -aquellas que puedo establecer con personas que tienen unos intereses contrarios o antagónicos a los míos-. Obviamente, tanto las primeras como las segundas serán de especial importancia a la hora de formar una coalición.

La formación de coaliciones y estrategias a seguir en las mismas

Identificadas las partes y cuando están claros los intereses, los BATNAS y las relaciones posibles, existe ya el clima adecuado para que podamos crear la “secuencia negociada” “uno a uno” / “*one on one*”, que no es otra cosa que la estrategia que debe seguirse para formar la coalición óptima. Se suelen destacar¹⁶ en este sentido las siguientes: estrategia de “Bootstrapping”, estrategia de “Backward Mapping” y estrategia de “Pyramiding”.

La estrategia de “Bootstrapping” consiste en identificar primero a las partes “más fáciles”, en el sentido de que sus intereses están más próximos a los nuestros. A medida que vamos ganando la confianza y apoyo de ellas, se trata de ir “ascendiendo” hasta llegar a las partes más difíciles pero muy bien relacionadas.

Con la estrategia de “Backward Mapping” se trata, sin embargo, de identificar a aquel al que se quiere influir más y del que depende en mayor medida nuestra satisfacción y, sin pretender integrarle en nuestra coalición, a continuación construir una red de contactos o personas que pueden influir en él. Si conseguimos llegar a él o ellos a través de personas en las que estos confían o de las que dependen, habremos conseguido una gran fuerza para nuestra coalición.

Finalmente, la estrategia de “Pyramiding” consiste en identificar en primer lugar a aquellas partes que son más fuertes y tratar de conseguir una coalición con ellas. Se trata de la estrategia secuencial más complicada de todas pero si se consigue es la que mayor probabilidad de éxito tiene, ya que apenas cabe que no se nos tenga en consideración al ir con ellos en la coalición.

Constituida ya la coalición, es necesario trabajar en y con ella. Por esa razón, surge la necesidad de analizar cuál debe ser el procedimiento de decisión a seguir en una coalición. Nos remitimos en este punto a lo que vamos a ver a continuación sobre los procedimientos que deben seguirse en la fase de debate en las negociaciones multilaterales porque, no olvidemos, que salvo que la coalición esté formada sólo por dos personas, seguimos estando ante un procedimiento multilateral, aunque más sencillo de manejar que el proceso de negociación multilateral principal. Eso sí, llamamos la atención sobre la importancia que puede tener el requerimiento de confidencialidad respecto a los asuntos tratados en las coaliciones.

2.2.2. Fase de debate

Respecto a la fase de debate debemos hacer una precisión. Como acabamos de exponer, en negociaciones multilaterales hay que distinguir dos momentos en los que tiene lugar

¹⁶ FALÇAO, H., “Relationship Mapping”, *CMI International Group, LLC*, 1998.

el debate o fragor de la negociación. Por un lado, el debate en el seno de las coaliciones y, por otra parte, el debate plenario con todas las partes representadas. Respecto al debate en las coaliciones ya hemos visto pautas y estrategias a seguir. Nos centramos ahora en el debate plenario en el que están todas las partes interesadas.

En este tipo de negociaciones va a ser muy importante que las partes manejen el proceso de manera adecuada. No podemos olvidar que multitud de partes pueden hacer de la negociación un verdadero caos. Utilizando la terminología del psicólogo Irving Manis, cuando el número de personas crece en un grupo, se puede dar el fenómeno del “*groupthink*” que consiste en que el deseo por alcanzar la unanimidad puede hacer que las partes dejen de prestar importancia a sus BATNAS y se alcancen acuerdos poco adecuados. La presión que ejercen los grupos sobre sus miembros puede llegar a ser tan grande que los negociadores necesiten consultar su decisión final sobre la propuesta de acuerdo a algún miembro con capacidad de su organización para que ratifique su voto.

A pesar de que a la mesa de negociación acuden ya formadas algunas coaliciones, el hecho de que sea muy dificultoso el proceso con tantas personas suele hacer que las partes acuerden trabajar en grupos más pequeños que el plenario principal. Estos grupos pequeños nada tienen que ver con las coaliciones y son muy útiles para reuniones plenarias donde se encuentra un número de personas elevado. Es muy útil para reuniones donde hay que tratar muchos asuntos y en las que los grupos pequeños pueden traer ya una decisión al mayor en el que, previa explicación, se toma una decisión mucho más sencilla y rápida sobre los asuntos a tratar. Así, piénsese, por ejemplo, en una negociación en la que un ministerio propone la apertura de un debate con los diferentes representantes de los sectores afectados por la materia que va a ser objeto de reformas. En estos casos, es habitual que se creen grupos de trabajo -que no tienen que ser necesariamente una coalición- que lleven propuestas a debatir al grupo plenario o general¹⁷.

En la fase de debate, resulta crucial la regla de decisión que seguirán las partes. Piénsese que cada parte o coalición, en su caso, traerá un conjunto de puntos a tratar. Existen tres reglas que pueden ser elegidas: *unanimidad*, *mayoría* y *consenso*. La unanimidad resulta un error en negociaciones con muchas partes implicadas ya que es muy difícil obtener el acuerdo de todos en todo. La regla de la mayoría tampoco resulta adecuada porque puede quedar un importante número de partes sujetas a un acuerdo que no satisface sus intereses. Sin duda alguna, la regla más adecuada es la del consenso, según el cual las partes tratan de alcanzar la unanimidad pero pueden cerrar un acuerdo cuando prácticamente todos los intereses de las partes están satisfechos, al menos los prioritarios. Dada la importancia que tiene este proceso de decisión en las negociaciones multilaterales pasamos a tratarlo con detalle.

2.2.2.1. El consenso¹⁸ como proceso de decisión

A través del consenso se busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. Con el término “consenso” hacemos referencia a dos

¹⁷ Ejemplo semejante y basado al propuesto por SUSSKIND L., “Making the most of multiparty negotiations”, *Harvard Business School Working Knowledge*, 2004.

¹⁸ *Vide* sobre consenso, SCHUMAN, S., *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation*, Jossey-Bass, 2005.

cuestiones diferentes: a) un acuerdo general, y b) un proceso para alcanzar dicho acuerdo. La toma de decisión por consenso trata fundamentalmente del proceso.

Hay dos variables clave que hay que definir a la hora de alcanzar un proceso particular de toma de decisión por consenso: (i) el grado de acuerdo o unanimidad requerido; y (ii) el tiempo del que disponen las partes. Por tanto, si el consenso no es unánime, hay que decidir quién debe acordar y que regla se puede seguir. Señalamos como más adecuadas las siguientes:

- *Unanimidad menos uno*, requiere que todas las partes menos una estén de acuerdo para que pueda salir adelante la decisión. El individuo disidente no puede bloquear la decisión aunque puede prolongar el debate.
- *Unanimidad menos dos*, no permite que dos partes individuales puedan bloquear la decisión, pero tiende a encubrir más fácilmente el debate de un sólo disidente. Bajo este sistema se permite al par de disidentes que presente sus opiniones al respecto y se les puede encargar que encuentren una base común para convencer a un tercero que se les una en un “bloque disidente”. Si el par es incapaz, en un lapso de tiempo, de convencer a un tercero para que se les una, se considera que sus argumentos no son convincentes, que son inmaduros o de interés personal. Si dos personas disienten contra alguna de las propuestas, es más común que la discusión entre ellos pueda extenderse a terceras partes fácilmente, si se posibilita el diálogo que favorezca la explicación al resto del grupo.
- *Unanimidad menos tres*, el sistema reconoce la habilidad de más de tres partes para bloquear una decisión. Sin embargo, este sistema suele ser seguido en menos medida que los anteriores ya que reconoce un porcentaje menor de acuerdo.

Hay que tener en cuenta que en el proceso de decisión por consenso existe la necesidad, más que en ningún otro, de la existencia de un líder o facilitador del proceso que vaya encauzándolo. Es un papel mucho más complejo que en los casos de unanimidad o de adopción de acuerdos con determinadas mayorías, debido a que se puede generar una gran desconfianza entre las partes sobre todo si se utilizan técnicas de manipulación. El líder, tras escuchar las opiniones de disidentes y no disidentes deberá recapitular y sintetizar verbalmente la propuesta que aúne la mayoría de los intereses en juego. De la manera en que el líder haga su exposición y argumentación dependerá que los disidentes decidan apoyar la propuesta o no.

No queremos dejar de exponer que existen críticas sobre la toma de decisión por consenso. Una es que puede llevar a una situación donde un relativo número pequeño de personas, las denominadas “facciones”, pueda bloquear la acción que es deseable por la mayoría. También puede ocurrir que se presenten polarizaciones y no se pueda alcanzar consenso. En tales casos una parte o coalición puede llegar a un bloqueo con los peligros que tiene. Ahora bien, en estas circunstancias radica la importancia que tiene el líder o facilitador del proceso. Un líder buen comunicador, persuasivo y carismático puede influir en un grupo de miembros para adherirse a la propuesta de síntesis. Finalmente, una de las críticas más dura que recibe el consenso es que puede producir “conformismo grupal”, de tal forma que las partes pierden la libertad de expresar sus opiniones ante las diferentes propuestas, por el miedo a perder el consenso.

Una vez definido el consenso, las posibles reglas para alcanzarlo y la importancia del líder o facilitador en el proceso, pasamos a exponer las claves de dos modelos prácticos del proceso de toma de decisiones por consenso. A continuación,

El *modelo cuáquero*¹⁹ funciona bien cuando se emplea en el ámbito de negociaciones multilaterales ya que permite a todos la posibilidad de que expresen sus opiniones y, a la vez, limita las discrepancias potenciales. Los siguientes aspectos del modelo cuáquero²⁰ pueden ser efectivamente aplicables en cualquier proceso de toma de decisión por consenso pero, en concreto, en las negociaciones multilaterales supone lo siguiente:

- Se comparten múltiples puntos de vista e informaciones hasta que el sentido del grupo se clarifique.
- El fragor de la negociación implica el escuchar activamente y el compartir información.
- Las normas limitan el número de veces que se puede pedir la palabra para asegurar que cada quién sea ampliamente escuchado.
- Las ideas y soluciones pertenecen al grupo; no se guarda ningún nombre o autor.
- Las diferencias se resuelven mediante el debate. Para ello, el líder o facilitador identifica las áreas de acuerdo y señala los desacuerdos para empujar la negociación.
- El líder lleva en todo momento las riendas de la negociación, preguntando si existen o se generan miedos o preocupaciones.
- El líder propone una minuta o borrador de acuerdo para la decisión.
- El grupo como un todo es responsable de la decisión, y la decisión pertenece al grupo.
- El líder puede discernir si aquel que se opone a la decisión está actuando teniendo en cuenta sus intereses o de una manera egoísta.
- Siempre son acogidas las perspectivas de los disidentes.

Además del modelo cuáquero, pasamos a exponer las líneas de otro muy frecuente y útil que es el proceso de toma de decisión por consenso basado en *la utilización de tarjetas de colores: verde, roja y amarilla*.

¹⁹ Se suele establecer en la sociedad religiosa de los Cuáqueros del S. XVII el origen del consenso como proceso de toma de decisiones, si bien se ha prolongado hasta nuestros días. Igualmente, los grupos anarquistas en la guerra y revolución civil española usaron la decisión por consenso.

²⁰ Quaker Foundations of Leadership, *A Comparison of Quaker-based Consensus and Robert's Rules of Order*, Earlham College 1999.

Según este modelo a cada una de las partes de una negociación multilateral se le entregan, en la sesión plenaria, tres tarjetas cada una de un color, verde, roja y amarilla. A todas las partes, el líder o facilitador les explicará las reglas antes de comenzar. Así, se les informará de que para el debate, cuando alguien quiera hablar levantará una tarjeta. El color de la tarjeta significará una cosa diferente.

- Verde significa “*quiero hablar*” o “*quiero preguntar*”. Si son varias las partes que muestran una tarjeta verde, los que quieren hablar son apuntados en el orden en que surgen. Cada persona habla en su turno, de forma similar a la toma de decisión cuáquera de consenso.
- Una tarjeta amarilla significa “*quiero aclarar o precisar*” o “*tengo una duda que necesito que me aclaren*”.
- Una tarjeta roja significa “*atención al proceso*”. Cuando se levanta la tarjeta roja se pide a los demás que presten atención al proceso. Por ejemplo, una persona que en la negociación levanta una tarjeta roja puede significar: “*aquí nos estamos saliendo del tema*”, “*¿cuál es nuestro objetivo al hacer esto?*” o “*¿qué les parece si tomamos un receso?*”.

Ahora bien, una vez que el líder pronuncia en voz alta una propuesta, él mismo pedirá a las partes que voten levantando sus tarjetas. Entonces aquí, la tarjeta verde significa: “*estoy de acuerdo*”; la tarjeta amarilla significa: “*me abstengo*” (no me opongo pero no lo apoyo); y la tarjeta roja significa: “*no estoy de acuerdo, pero estoy dispuesto a trabajar para encontrar una forma mejor, tomando en consideración lo que se ha dicho por otros miembros del grupo*”. De esta manera el sostener una tarjeta roja no detiene el proceso, significa que la persona que la sostiene va a trabajar con los demás en el asunto en cuestión para traerlo a una junta posterior.

Tanto con este tipo de procedimiento de decisión por consenso como con el anterior, se consigue que en las negociaciones multilaterales se alcancen acuerdos eficaces, integradores de los intereses de las partes y rápidos en tiempo.

2.2.3. Fase de cierre

Independientemente del procedimiento que se haya seguido para adoptar el acuerdo y la regla de consenso elegida, una vez que las partes aceptan la propuesta y están dispuestas a firmarla, es habitual que sea el propio facilitador o líder el que presente la minuta o borrador a las partes para que vayan comprobando los diferentes extremos.

No podemos finalizar el tratamiento de las negociaciones multilaterales sin analizar la relación y proximidad que existe entre las mismas y la mediación²¹. A lo largo de este estudio, hemos mencionado los términos “facilitador” y “líder” para referirnos a la persona que debe llevar las riendas del proceso y evitar que se produzcan situaciones inmanejables o que se prolonguen demasiado en el tiempo. No obstante lo anterior, muchas veces la complejidad de este tipo de negociaciones hace que el tercero que dirige el proceso, en definitiva, sea un mediador. Se trata de que las partes o coaliciones, en su caso, le relaten sus intereses y pretensiones y sea el mediador el que formule la

²¹ HINOJOSA, R., (coord.), *Sistemas de solución extrajudicial de conflictos*, CERASA, 2006.

propuesta a las partes -de manera semejante al procedimiento de texto único-. Piénsese en la diferencia entre el mediador y el facilitador. El primero propone una solución y el facilitador únicamente sintetiza lo que dicen las partes.

Además y sin tratar de reproducir aquí el procedimiento de mediación, si tenemos en cuenta que el mediador suele convocar a las partes a reuniones privadas o “caucus”²², él mismo puede propiciar, tras escuchar a todas, que se formen determinadas coaliciones, que como hemos visto son el elemento esencial estratégico de las negociaciones multilaterales.

3. Conclusión: negociaciones multilaterales de cuestión múltiple

En las páginas anteriores de este trabajo, hemos dado las claves estratégicas a seguir tanto en negociaciones de cuestión múltiple como en negociaciones multilaterales. Ahora bien, damos un paso más tratando de descubrir las claves de otro tipo de negociaciones muy frecuentes, negociaciones donde además de multitud de partes, existen muchas cuestiones a tratar.

En principio, si pensamos en una negociación multilateral, el hecho de que haya muchas partes con intereses implicados suele suponer que haya diferentes cuestiones a tratar. Según la terminología que hemos venido utilizando estaríamos ante una negociación multilateral y de cuestión múltiple “equilibrada”. En estas ocasiones, aplicando lo anterior, habría que seguir un proceso de formación de coaliciones y una vez en la mesa de negociación la estrategia por paquete puede ser la más adecuada -sin perjuicio de la estrategia simultánea en las situaciones que hemos señalado más arriba-.

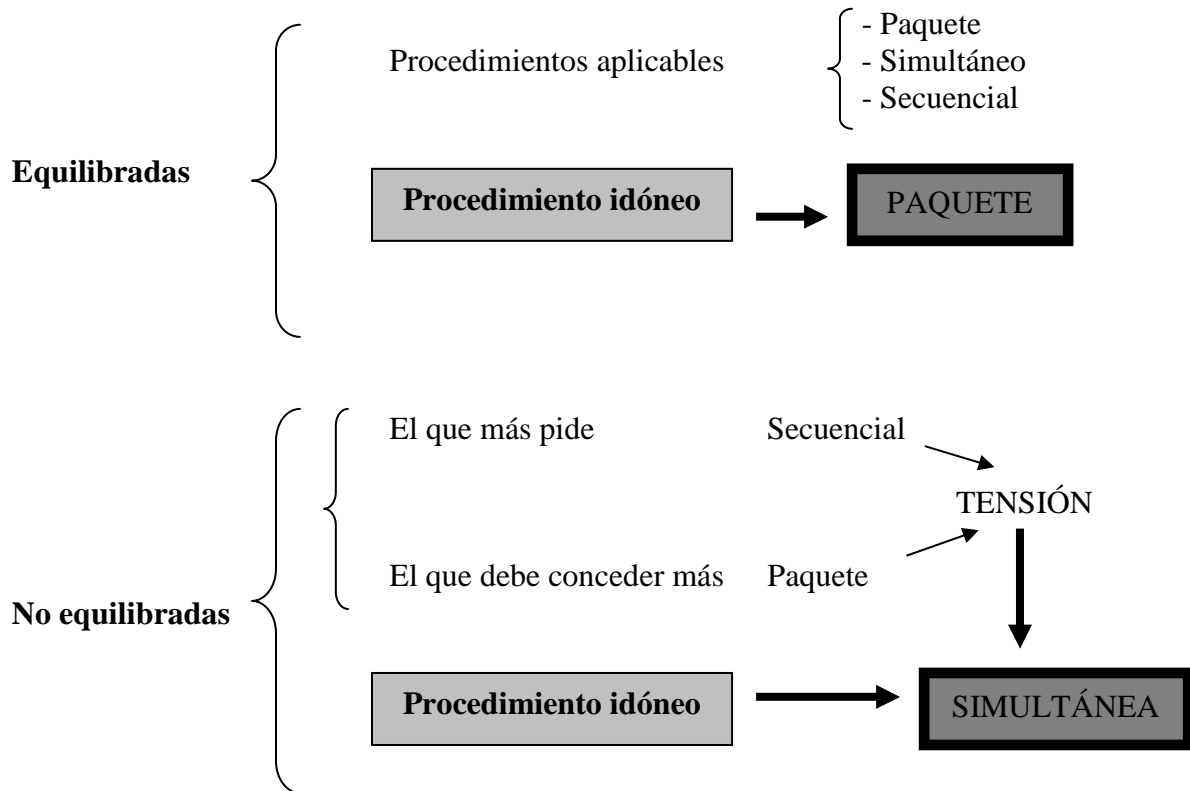
Ahora bien, si estamos ante una negociación multilateral y de cuestión múltiple “no equilibrada” -aquellas que hemos definido como procesos, normalmente ocasionados por un conflicto o daño- donde una de las partes realiza una reclamación hacia la otra, es conveniente trabajar las coaliciones y a la hora del debate tratar de seguir una estrategia simultánea de negociación.

La conclusión, por tanto, cuando nos aproximamos a este tipo de negociaciones es que en la mayoría de las ocasiones cuando una negociación es multilateral suele ser de cuestión múltiple; escenarios de negociaciones multilaterales de cuestión única hace que nos situemos en el ámbito de las subastas y entonces nos planteemos si estamos ante una negociación o no.

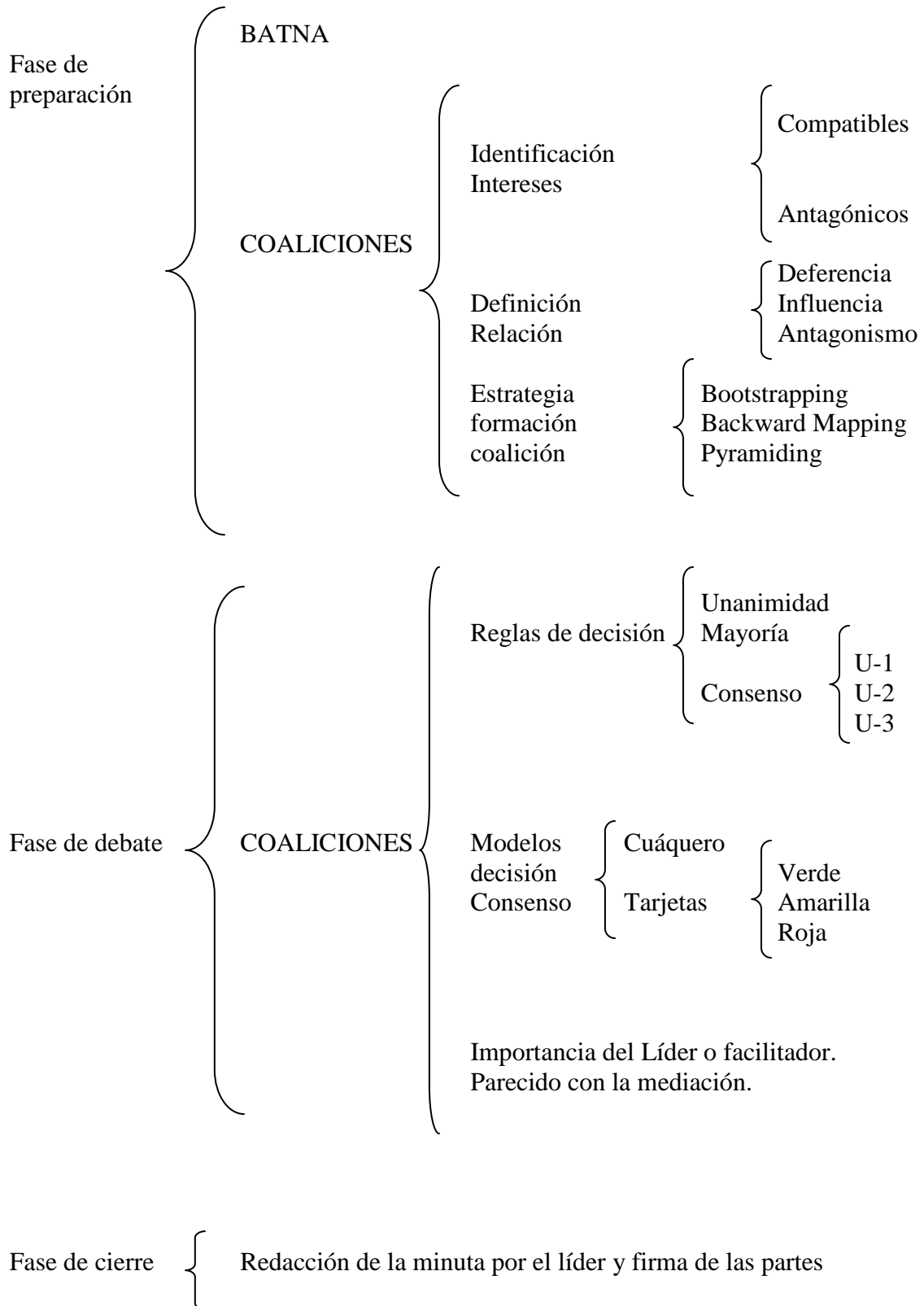
²² GALEOTE, P., “La mediación”, *Sistemas de solución extrajudicial de conflictos*, (HINOJOSA, R. coord.), op.cit., p.60-90.

4. Cuadro resumen explicativo

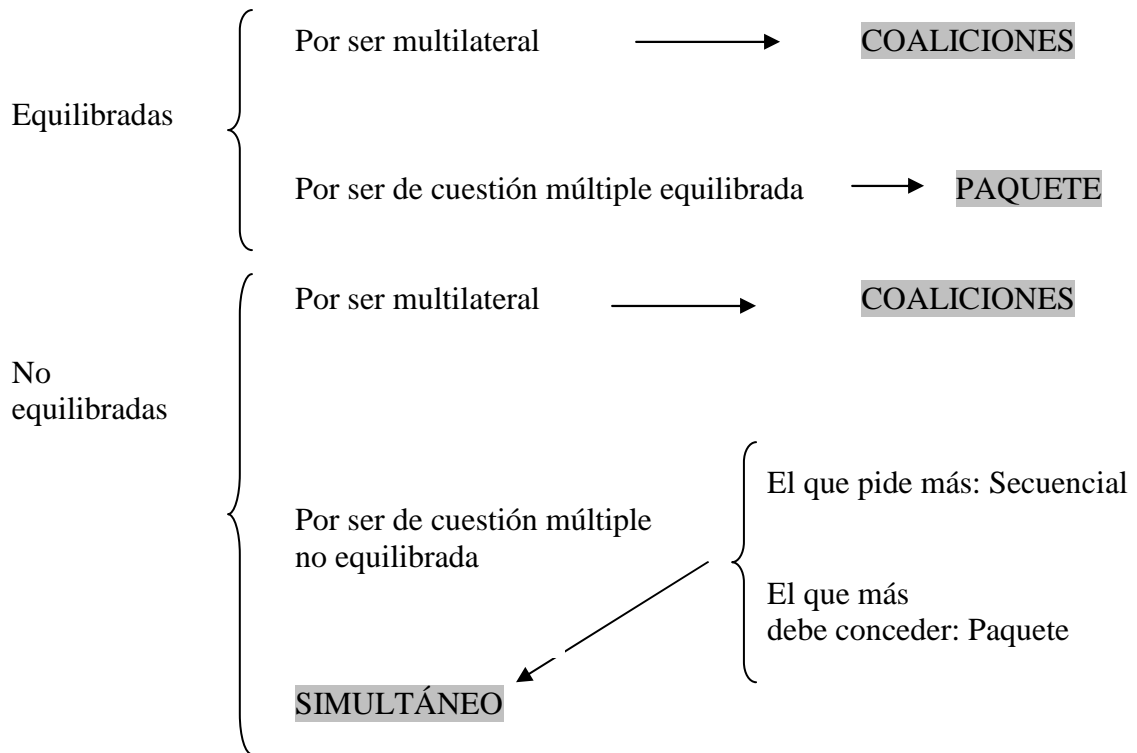
NEGOCIACIONES DE CUESTIÓN MÚLTIPLE



NEGOCIACIONES MULTILATERALES



NEGOCIACIONES MULTILATERALES DE CUESTIÓN MÚLTIPLE



5. Bibliografía

COSTA, M., GALEOTE P., SEGURA, M., *Negociar para CON-vencer*, McGrawHill, 2005, p. 87 y ss.

FATIMA, S., WOOLDRIDGE, M., JENNINGS, N., “An agenda-based framework for multi-issue negotiation”, *Journal of Artificial Intelligence Research*, 152, 2004, p. 1 y ss.

FATIMA, S., WOOLDRIDGE, M., “Multi-Issue Negotiation with Deadlines”, *Journal of Artificial Intelligence Research*, 27, 2006, p. 381 y ss.

FALÇAO, H., “Relationship Mapping”, *CMI International Group*, LLC, 1998.

GALEOTE, P., “La mediación”, *Sistemas de solución extrajudicial de conflictos*, (HINOJOSA, R. coord.), *op.cit.*, p.60-90.

HARSANYI, J. C., *Rational Behaviour and bargaining equilibrium in games an social situations*, Cambridge University Press, 1977.

HINOJOSA, R., (coord.), *Sistemas de solución extrajudicial de conflictos*, CERASA, 2006.

KEENEY, R. & RAIFFA, H., *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*, New York: John Wiley, 1976.

MNOOKIN, R., PEPPE, S., TULUMELLO, A., *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos. Cómo plantear la negociación para generar beneficios*, Gedisa, 2003.

NASH, J. F., *The bargaining problem*, *Econometría*, 18, 1950 p. 155 y ss.

Quaker Foundations of Leadership, *A Comparison of Quaker-based Consensus and Robert's Rules of Order*, Earlham College 1999.

SHELLING, T. C., “An essay on bargaining”, *American Economic Review*, p. 281 y ss.

SEBENIUS, J. K., “*Sequencing To Build Coalitions: With Whom Should I Talk First?*”, 1994, trabajo no publicado.

SUSSKIND, L., McKEARNAN, S., THOMAS-LARMER, J., *The consensus building handbook. A comprehensive Guide to Reaching Agreement*, Sage Publications, 1999.

SUSSKIND, L., MNOOKIN, R., FULLER, B., ROZDEICZER, L., *Teaching Multiparty Negotiation: a workbook*, PON Harvard Law School, 2003, p. 167 y ss.

SUSSKIND L., “Making the most of multiparty negotiations”, *Harvard Business School Working Knowledge*, 2004.

SCHUMAN, S., *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation*, Jossey-Bass, 2005.

AÑO 2008

Disponibles en:

http://www.ie.edu/eng/claustro/claustro_working_papers.asp?tipo=2

Nº 08/01

The Competence of the European Union to Adopt Measures Harmonizing the Procedural Rules Governing EC Antitrust Damages
Charlotte Leskinen.

Nº 08/02

Interpreting European Law-Judicial adjudication in a context of Constitutional pluralism
Miguel Poiars Maduro.

Nº 08/03

La información a los trabajadores en las Ofertas Públicas de Adquisición
Francisco Marcos.

Nº 08/04

Estrategias a seguir en negociaciones complejas: negociaciones de cuestión múltiple, negociaciones multilaterales y negociaciones multilaterales de cuestión múltiple
María del Pilar Galeote Muñoz