

## DIMENSIONES ESPACIO-TEMPORALES EN LA PLANIFICACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIACIÓN 4D

Rolando Garrido Quiroz. PhD.

---

### Análisis Multidimensional de Negociación 4D

Un análisis multidimensional de la negociación requiere comprender los niveles de participación de actores que se estructuran en los procesos de negociación a partir de instancias y espacios de interacción de estos en la toma de decisiones.

Para gestionar estratégicamente un proceso de negociación es imprescindible tener la capacidad de observar el proceso en su integridad, ya que éstos procesos no son lineales, ni privativo de las partes directamente involucradas.

En el proceso debemos asumir las estructuras subyacentes. Los componentes del proceso como el intercambio de promesas entre las partes, el desarrollo de la confianza en el proceso negociador y en la relación efectiva entre los actores participantes, la creación de dudas y la gestión de expectativas en torno a la negociación.

Las negociaciones se enmarcan en una estructura de relaciones que, a su vez, está inmersa en un cierto contexto organizativo y social local, nacional o internacional. Son estas relaciones las que determinan la dimensión estructural de cualquier proceso de negociación en su dinámica y complejidad.

En un proceso de negociación se pueden reconocer cuatro niveles, que generan una dinámica interdependiente, en la cual interactúan diversos intereses, que precisan una correlación hacia el consenso, para que se haga efectiva una coordinación estratégica multidimensional. El investigador estadounidense Thomas R. Colosi<sup>1</sup> las identificó como las dimensiones horizontal, interna, vertical y externa.

#### 1.0. Dimensión Horizontal de la Negociación 4D

La dimensión horizontal es la que sostienen los líderes o representantes principales de las partes involucradas en una negociación. Estos actores son los responsables de arribar a los acuerdos globales.

---

<sup>1</sup> COLOSI, R. Thomas. 1984. International Negotiation. Foreign Service Institute. U.S. Department of State.

En una sociedad organizada se reconoce a los representantes mandatados por sus instituciones o entidades para arribar a encuentros formales con sus contrapartes, ya sea para abordar procesos de resolución de conflictos o la gestión de oportunidades de diversa índole según las materias a tratar en la negociación de acuerdos conjuntos.



Fig. 1. Negociación Horizontal.  
Equipos negociadores representantes de identidades

### La cara visible de la negociación multidimensional

La dimensión horizontal es la que nos cuentan los medios de comunicación. Se trata de la interacción cara a cara entre actores diferentes que están en una situación de antagonismo o cooperación en la búsqueda de soluciones y satisfacción de sus intereses y necesidades y muchas veces se produce, literal o figurativamente alrededor de una mesa.

La dimensión horizontal es la escena más visible en que se desarrollan las negociaciones y suele ser un proceso relativamente formal y muy estilizado. En esta dimensión podemos encontrar escenarios o lugares pactados para llevar a cabo el proceso de negociación, actores o líderes reconocidos y legitimados por sus entidades de pertenencia, junto a sus equipos de asesores y la presencia temporal de los medios de comunicación que cubren el proceso de negociación.

### La negociación horizontal como espacio de co-aprendizaje

El trabajo que se hace en la dimensión horizontal consiste en marcar el tono y acordar las reglas de procedimiento de negociaciones específicas sobre asuntos sustantivos, que también son abordados en otras dimensiones en un cuadro dinámico de resoluciones y toma de decisiones.

Esta dimensión es una extensión educativa para presentar y representar las respectivas propuestas, documentos, diferencias y aquellos agentes mandatados para arribar a acuerdos.

## 2.0. Dimensión Interna de la Negociación 4D

En esta dimensión interactúan el conjunto de líderes que componen el sector en su totalidad. Toda parte está integrada por grupos o facciones, que reconocen representantes y que preparan internamente las decisiones que se llevarán a cabo en la búsqueda del acuerdo global.

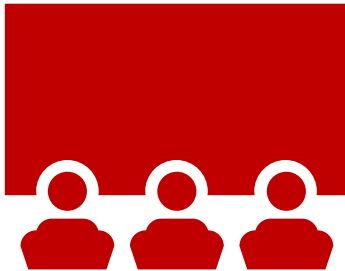


Fig. 2. Negociación Interna.  
Equipo Negociador de una entidad

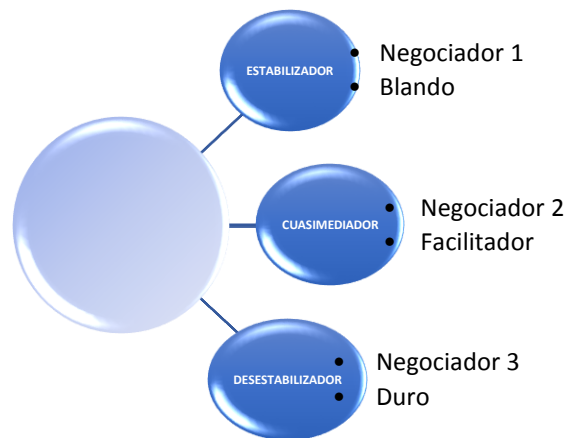


Figura 2.1. Negociación Interna.  
Estilos de Negociación en Equipo Negociador

### Los equipos de trabajo y el trabajo en equipo

Las partes que se involucra en un proceso de negociación, más que un simple grupo, constituyen equipos de trabajo, integrados por una serie de individuos diferentes en estilos, intereses y visiones sobre la negociación y sus controversias.

Cada conjunto de equipos posee estructuras formales e informales, dependiendo del carácter constitutivo de las culturas organizacionales de las partes involucradas en negociaciones.

Las partes que se involucra en un proceso de negociación, más que un simple grupo, constituyen equipos de trabajo, integrados por una serie de individuos diferentes en estilos, intereses y visiones sobre la negociación y sus controversias.

Cada conjunto de equipos posee estructuras formales e informales, dependiendo del carácter constitutivo de las culturas organizacionales de las partes involucradas en negociaciones.

### **Cultura y estructura interna de los equipos negociadores**

Existe un supuesto de homogeneidad y uniformidad en la constitución de las partes que no es tal. Ningún equipo es un bloque monolítico (actores racionales-unitarios), más allá de las aspiraciones de algunos por representarlo.

Podemos observar que las diferencias se dan al entre los miembros de los equipos por lo que respecta a:

- la formación cultural
- los valores de cada negociador
- Los estilos de personalidad.

La estructura interna de cada equipo puede comprender a lo menos tres subconjuntos de miembros en un equipo:

**Los estabilizadores (E)** los llamados blandos o sumisos por su actitud frente a la relación con el otro en una situación de conflicto,

**Los desestabilizadores (DE)**, denominados duros o agresivos y

**Los cuasimediadores (CM)**, que preferente y estratégicamente tienen que intermediar en múltiples dimensiones para direccionar productivamente el proceso de resolución de conflicto.

### **3.0. Dimensión Vertical de la Negociación 4D**

La dimensión vertical de la negociación 4D se manifiesta cuando los líderes de las facciones que componen todo el sector deben negociar con sus bases directas de apoyo, mandatarios o ratificadores de las acciones y decisiones terminales en torno al proceso de negociación.

El objetivo de ajustar sus demandas y elaborar propuestas que se definirán en los niveles superiores de la negociación.

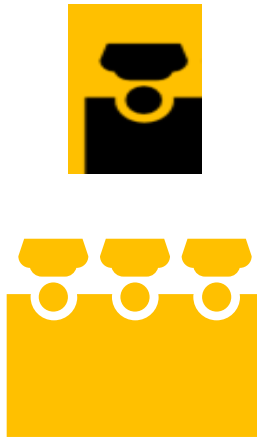


Figura 3. Negociación Vertical.  
Negociadores de una entidad y sus mandantes

### **Línea de resistencia y estructuras jerárquicas en la negociación de acuerdos**

Esta dimensión representa ‘la línea de resistencia’ de cualquier acuerdo durante un proceso de negociación. Está definida por las estructuras legitimadas o jerárquicas de los actores constituidos con el fin de gestionar la negociación de acuerdos.

La dimensión vertical define en la interacción de los actores la validación respecto a la orientación y determinación del proceso en cuanto al cumplimiento de objetivos desde la autoridad y el poder prevista para ello.

La dinámica del proceso de negociación puede reorientar el rol de los actores, generando nuevas legitimaciones y fuentes de poder.

### **Campo activo de propuestas y contrapropuestas de acuerdos**

Es una arena activa de propuestas, contrapropuestas en la cual también se mide hacia la dimensión horizontal las lealtades y compromisos y la misión subyacente de cada actor, producto de la dinámica dialógica a la cual se ven sometidos los formuladores y buscadores de solución en el proceso.

#### 4.0. Dimensión Externa de la Negociación 4D

Los líderes o representantes de diversos grupos requieren del concurso de sectores externos al proceso mismo de negociación. La adhesión de actores externos puede definir favorablemente una negociación empantanada en los otros niveles.

Este nivel o dimensión externa lo definen aquellos actores sin responsabilidad operativa sobre el resultado directo de un acuerdo en el proceso de búsqueda de soluciones.

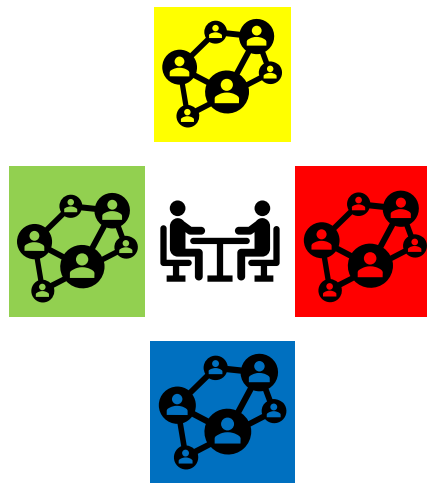


Figura 4. Negociación Externa.  
Actores externos al proceso de negociación

#### La alteridad del proceso de negociación

Es clave identificar la existencia o presencia de otros actores en el entorno de la negociación. La importancia de este nivel externo radica en las características concretas que asume el proceso de negociación en sus aspectos externos o visibles, en lo que en definitiva comunica la negociación y sus derivadas externas al proceso.

La información ambiental es inherente al proceso y debe asumirse con atención en las demás dimensiones del proceso, fundamentalmente por parte de los decisores en la gestión del proceso de negociación.

A su vez, otros actores que apoyan, entorpecen, facilitan, u operan desde una neutralidad activa, que a veces también son parte de la cara visible de la dimensión horizontal, ya sea por sus declaraciones u opiniones en torno al proceso.

## Gestión de las relaciones externas al proceso de negociación

Una forma óptima de gestionar las relaciones externas es hacerlo de manera activa y concertada con los demás actores involucrados directamente en el proceso de negociación.

Cada actor presente en una mesa de negociación cuenta con sus propias redes, vínculos sociales, gremiales, nacionales e internacionales, que, en vez de sumarse a una trinchera determinada, pueden actuar como puente para poner a disposición de los negociadores de criterios objetivos externos y equitativos que sean plausibles para los temas de la agenda, los asuntos tratados, los intereses en juego y la búsqueda de opciones de solución y puntos de acuerdos posibles.

En conclusión, desatender este cúmulo de información que trafica multinivel, sería operar ineficientemente en la toma de decisiones. Comprender cómo interactúan estos cuatro niveles de participación decisional, redundante en tener y mantener una visión amplia del proceso con el propósito de generar acuerdos sólidos para el conjunto de actores involucrados en una negociación multidimensional.

---

### Referencias bibliográficas.

COLOSI, Thomas. (1984). International Negotiation. Foreign Service Institute. U.S. Department of State.

GARRIDO QUIROZ, Rolando. (2002). Las cuatro dimensiones del proceso de negociación. Texto adaptado y editado del Manual de Observación de Conflictos. CEPREC-PUCMM. Edición Consorcio UV-NECSO. 2001.

MAIRA AGUIRRE, Luis. (2014). Aprendizajes de los Estados Unidos'. CIDE-PNUD.

ORTIZ ENRÍQUEZ, Sebastián. (2017). Flujos comunicativos y dimensiones tácticas. Tomado de Análisis del entorno negociador. Tesis. Escuela Técnica Superior de Ingenieros. Universidad Politécnica de Valencia.