07 Negociación



Formación en Competencias

Escuela de Administración Pública
REGIÓN DE MURCIA

“NEGOCIACIÓN”



Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia

COORDINACIÓN Y REVISIÓN DE TEXTOS: José Zafrilla Sánchez y Tomás Laencina López
ELABORACIÓN Y REDACCIÓN: Antonio Granados Moreno e Ignacio Irízar Muñoz

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción. **5**

1. Definición de Conflicto. **11**

2. Tipos de Conflictos más comunes en la Organización. **13**

3. Los Conflictos y su funcionalidad. **17**

4. Factores que impiden el afrontamiento de los Conflictos. **23**

5. Estrategias negociadoras restrictivas en el afrontamiento del Conflicto. **25**

6. Concepto de Negociación **33**

7. Fases en el Proceso de Negociación **35**

8. Procesos de Negociación presentes en la Administración **39**

9. Modelos teóricos de Negociación **41**

10. Condiciones mínimas necesarias previas a la Negociación **51**

11. Desacuerdos en la Negociación **57**

12. Habilidades básicas para afrontar la Negociación **61**

13. El Método Todos Ganan de Fisher y Ury **65**

14. Enfoque Asertivo en la Negociación **71**

15. Destrezas comunicativas presentes en la Negociación **77**

16. La Empatía, elemento esencial en la Negociación **81**

17. Actitudes personales en los negociadores **85**

18. Estrategias ante la Negociación **93**

19. Tácticas en la Negociación **99**

20. Por qué a veces se fracasa en la Negociación **107**

Bibliografía. **111**

Anexo 1. Guión práctico de desarrollo de la negociación **112**

Iconos formativos

 = Fíjese

 = Importante

 = Tome Nota

 = Clave.

INTRODUCCIÓN



En cualquiera de los ámbitos con los que nos relacionamos pueden surgir situaciones conflictivas en el plano afectivo, laboral, económico o social.

En el entorno laboral y social de las organizaciones se generan conflictos de diversa índole que usted, si es responsable de un equipo de trabajo, debe conocer para prevenirlos en lo posible, detectándolos, analizándolos y reaccionando a tiempo y de manera adecuada. Por ello interesa distinguir con claridad los aspectos más relevantes de las situaciones conflictivas que pueden darse en una organización como la Administración Pública.

Como responsable, usted necesita dominar la competencia de la Negociación para afrontar soluciones a los conflictos que pueden surgir en su área de trabajo y que definimos como:

> **Negociación “es un proceso que permite establecer acuerdos respecto a situaciones, objetos, relaciones, etc. que aparecen como dotadas de valor siempre y cuando las partes deseen mantener o continuar su relación de intercambio bajo unas nuevas condiciones que se establecen tras el proceso negociador”.**

La negociación surge, pues, como un medio afrontamiento y resolución de conflictos.

Durante el proceso pueden distinguirse tres etapas (Douglas, 1962): una primera, en la que se intenta definir el contenido y los límites de la negociación, lo que sirve, a su vez, para tomar conciencia del poder que cada uno tiene para conseguir su meta y manipular así a la otra parte en la dirección deseada; una segunda, que nos lleva a la negociación propiamente dicha, explorando posibilidades de acuerdo, entrando en la dinámica recíproca de ofertas y contraofertas, concesiones, presiones, etc.; y una tercera, que está constituida por el desenlace del proceso.

El uso de estrategias y habilidades desarrolladas a lo largo de este documento le van a permitir actuar sobre las situaciones de discordia entre los colaboradores de su ámbito laboral ayudándole en su labor de dirigir un equipo más unido. Precisamente de los problemas y conflictos surgen soluciones que pueden aportar beneficios enriqueciendo los diferentes puestos de trabajo y evolucionando hacia una mayor madurez de los equipos.

De que los **conflictos** son algo consustancial a la raza humana nos advierte el eminente psiquiatra Castilla del Pino:

> *"...un sujeto sin conflicto lleva consigo la pasividad, la apatía. La relación con la realidad es conflictiva porque estamos activamente en ella, o, mejor, formamos parte de ella, y en ella el ser humano desea respecto de los objetos, y por tanto ha de modificarla, a lo que la realidad se resiste. Deseo, unas veces, de apropiación de esa realidad; deseo, otras, de su rechazo y eventual destrucción. No siempre es posible dar satisfacción al deseo, aunque se pretenda siempre. Por eso, al ser el sujeto una "máquina" de desear objetos, su relación con la realidad es necesariamente conflictiva: quiere lo que no tiene; y si lo tiene, teme perderlo. Además de verse obligado a contar con lo que no desearía tener "* (Castilla del Pino, C., 2000)

Las organizaciones, como entes formados por personas, no son ajenas a los conflictos, de aquí que el conflicto sea considerado como un proceso consustancial e inherente a la propia dinámica de las organizaciones contemporáneas.

Las personas que trabajan en una organización tienen, como advierten Costa y López (1996), historias personales y profesionales diferentes, no es sorprendente, por tanto, que sean también distintos sus comportamientos, objetivos, opiniones, necesidades, deseos, preocupaciones y temores. Tampoco es sorprendente que en sus relaciones interpersonales, formales e informales, los respectivos intereses y necesidades entren a menudo en conflicto y que los miembros del equipo se vean, lo quieran o no, incorporados frecuentemente en debates, a veces por nimiedades, o por otros asuntos de mayor envergadura. En todos ellos, tratan de hacer valer sus necesidades e intereses, del mismo modo que los oponentes hacen valer los suyos.

La fuerza de esas necesidades, el grado de satisfacción o deterioro de la comunicación entre los miembros del equipo, el nivel de sus habilidades y la disposición para la negociación son algunos factores que determinan la intensidad del conflicto y hacen que las posiciones sean conciliables o irreconciliables.



La búsqueda permanente de soluciones constructivas es lo que puede hacer que la Administración, sea más dinámica, innovadora y creativa y, en consecuencia, que el conflicto pueda servir a los objetivos de la organización para poder afrontar con mayor realismo los problemas que puedan plantearse en ella.

El desarrollo de esta competencia al igual que los demás está marcado por tres grados o niveles de desarrollo, desde su **dimensión básica hasta el nivel excelente**, como especificamos en el siguiente apartado:

NIVELES DE DESARROLLO DE LA COMPETENCIA

1. **Define el conflicto y sus distintos tipos que se dan en la organización así como las repercusiones que tiene para ésta que los conflictos sean o no funcionales.**
2. **Se confrontan las distintas estrategias restrictivas desde las que se suelen abordar los conflictos y sus repercusiones en los contendientes.**
3. **Muestra las condiciones mínimas y habilidades básicas necesarias para afrontar la negociación de un conflicto.**
4. **Desarrolla una estrategia para ceder en algunos puntos y mantenerse firme en otros a fin de obtener lo que desea.**
5. **Insiste en la negociación y no se da por vencido hasta que no consigue crear un ambiente negociador.**
6. **Sólo cierra los procesos de negociación si consigue un estilo de negociación "ganar-ganar", donde ambas partes ganen y satisfagan sus intereses.**

Los niveles de desarrollo de la competencia, vienen caracterizados por los siguientes comportamientos:

El **nivel básico de esta competencia** se desarrolla a lo largo de los **tres primeros niveles de desarrollo**. Concretamente al finalizar este primer bloque el alumno deberá:

- haber adquirido los conocimientos necesarios para poder discriminar los distintos tipos de conflictos que habitualmente aparecen en las relaciones interpersonales y diferenciar el grado de funcionalidad que dichos conflictos pueden tener respecto a la organización (estos conceptos se desarrollan en los tres primeros apartados del texto, denominados: definición de conflicto, tipos de conflictos más comunes en la organización y los conflictos y su funcionalidad).

- habrá analizado en qué medida en su ámbito de trabajo existen factores que impiden afrontar los conflictos abiertos y/o subyacentes y las repercusiones que su no afrontamiento tienen para los componentes de los equipos de trabajo y para la propia organización (que el alumno encontrará en el apartado cuarto del texto, denominado factores que impiden el afrontamiento de los conflictos).

- habrá examinado las consecuencias limitantes que suele tener para los contendientes en el afrontamiento de un conflicto y para la propia organización el uso de estrategias, por otra parte demasiado frecuentes, como ganar-perder, perder-perder (estas estrategias se desarrollan en el apartado quinto del texto, denominado: estrategias negociadoras restrictivas en el afrontamiento de los conflictos).

- Finalmente, habrá reflexionado y puesto en práctica las condiciones mínimas necesarias para abordar cualquier negociación, así como aprendido las habilidades sociales que facilitan todo proceso de elaboración y desarrollo de las distintas fases de toda negociación (se corresponde con los apartados diez, once y doce del texto, denominados: condiciones mínimas necesarias previas a la negociación, desacuerdos en la negociación y habilidades básicas para afrontar la negociación).

El **nivel medio de desarrollo de esta competencia** se explicita a lo largo de los niveles de desarrollo **cuatro y cinco**. Concretamente al finalizar este segundo bloque el alumno adquiridos los conocimientos teóricos necesarios para poder discriminar los distintos tipos de conflicto y la negociación como alternativa de afrontamiento y dadas las condiciones necesarias mínimas para poder negociar, crea el ambiente y facilita sistemáticamente las condiciones para poder afrontar de manera interpersonal y colectiva en una unidad de la administración pública los conflictos habituales, desde una posición asertiva, defendiendo sus posiciones y respetando las de los demás, e iniciando y manteniendo estrategias adecuadas, continuadamente, como parte indisoluble de su estilo de relación interpersonal y de dirección (estos conceptos se desarrollan en los apartados seis, siete, ocho, nueve, trece y catorce del texto, denominados: Concepto de negociación, fases en la negociación, procesos de negociación en la Administración, Modelos teóricos de negociación, El método “todos ganan” de Fisher y Ury y el enfoque Asertivo de la Negociación).

El **nivel excelente de desarrollo de esta competencia** se compendia en el **sexto nivel de desarrollo**. Entonces el responsable de una unidad deberá tener los conocimientos teóricos y las habilidades comunicativas e interpersonales puestas en práctica necesarias para afrontar los conflictos y llevar a cabo negociaciones; como alternativa asertiva de afrontamiento habitual, creando y manteniendo las condiciones necesarias para la convivencia en un ambiente facilitador de la negociación; comprendiendo que no siempre se consigue cumplir los objetivos y en ocasiones se fracasa en la negociación, sin variar por ello su convencimiento de que una solución negociada es la alternativa más satisfactoria dada la interdependencia en la que convivimos (estos conceptos se desarrollan en los apartados quince al veinte del texto, denominados: Destrezas comunicativas, la Empatía elemento esencial en la Negociación, actitudes, estrategias y tácticas en la negociación y por qué a veces se fracasa en la Negociación).

1. DEFINICIÓN DE CONFLICTO

El ***CONFLICTO*** puede ser definido como:

> ***"un proceso que debe tener en cuenta, cuando menos, la existencia de dos o más participantes individuales o colectivos que, al interactuar, muestran conductas internas o externas incompatibles. Dicha incompatibilidad puede referirse a metas, valores, posiciones, medios, estrategias o tácticas implicadas en el ejercicio del poder de una parte sobre la otra en un determinado contexto, caracterizado por la escasez de recursos significativos"***
>
> (Fernández Ríos; 1985)

Esta definición, contiene cinco elementos básicos que se han de tener en cuenta en una situación de conflicto:



1. *Las **percepciones y emociones de las partes implicadas**,* es decir, ambas partes deben ser conscientes de la existencia del conflicto.

2. *La **intención de oposición** y **de bloqueo*** que cada una de las partes adoptará como estrategia para interferir en la consecución de los objetivos de la parte oponente.

3. *La **intencionalidad de perjudicar al otro*** o de atribuirle tal intencionalidad.

4. *La **utilización directa o indirecta del poder** por ambas partes.*

5. La situación previa de ***escasez de recursos significativos*** (Touzard, 1981).

La noción de conflicto está ligada a otros conceptos tales como desavenencias, disputas, diferencias y desacuerdos, asociados inevitablemente a la convivencia y relación humana en las organizaciones.

2. TIPOS DE CONFLICTOS MÁS COMUNES EN LA ORGANIZACIÓN.

Los distintos conflictos que se pueden dar entre los integrantes de una organización, según Dolan-Martin (2000) son:

- ☆ Conflicto Intraindividual
- ☆ Conflicto Interpersonal
- ☆ Conflicto Intragrupo
- ☆ Conflicto Intergrupos



☆ **Conflicto intraindividual.** Este tipo de conflicto se produce cuando un individuo se halla en conflicto consigo mismo. Generalmente, implica que esta persona persigue metas incompatibles entre sí o experimenta una tensión entre dos ideas (**disonancia cognitiva**) que le perturba. (Por ejemplo cuando un individuo debe elegir en el seno de su organización entre, por una parte, un puesto de mando que aumenta su posición jerárquica, su poder, prestigio y salario, pero en el que el trabajo a realizar no le agrada ni le motiva y, por otra, un puesto profesional cuyo trabajo a desempeñar le parece muy interesante, pero las probabilidades de ascenso no son limitadas, sino nulas).



☆ **Conflicto interpersonal.** Un conflicto interpersonal surge cuando dos individuos tienen diferencias en cuanto a las metas a lograr, las medidas a tomar, los valores, actitudes o los comportamientos a adoptar. Todos hemos vivido situaciones en las cuales una persona nos ha parecido antipática a primera vista. Cuando se debe trabajar con esas personas, en algunos casos, dicha antipatía se desarrolla progresivamente con las interacciones y puede degenerar en conflicto. Por ejemplo, tomemos el caso de dos colegas de trabajo. Al primero no le gusta su particular manera de saltarse las reglas implícitas del trabajo ni su tendencia a no respetar los niveles jerárquicos. En contrapartida, el segundo encuentra que el primero es demasiado respetuoso con las reglas establecidas. Considera que pierde el tiempo en detalles insignificantes y que no ejerce un efecto dinamizador sobre las personas, sino todo lo contrario. En definitiva, el desagrado entre uno y otro es mutuo, y en muchas ocasiones su respectiva antipatía puede observarse al ser expresada abiertamente.



☆ **Conflicto intragrupo.** El conflicto intragrupo se parece, en varios aspectos, al conflicto interpersonal. La principal distinción es la polarización de los desacuerdos en torno a varias personas de un mismo grupo en lugar de entre dos individuos aislados. El conflicto puede, por ejemplo, referirse al reconocimiento de una situación problemática o a un programa de implantación de soluciones ligados al problema y así suscitar que se tomen posiciones contrarias, que son las generadoras de conflictos.



☆ **Conflicto intergrupos.** El conflicto intergrupos aparece cuando un grupo entra en conflicto con otro. Un conflicto de este tipo puede ser el que enfrente, por ejemplo, a un grupo encargado de planificar toda una serie de procedimientos a llevar a cabo con los administrados o clientes y otro grupo de la misma institución encargado de ponerlos en práctica con recursos limitados y bastantes dificultades.

3. LOS CONFLICTOS Y SU FUNCIONALIDAD

3.1. CONFLICTOS DISFUNCIONALES EN LAS ORGANIZACIONES



Un conflicto se dice que es <u>disfuncional</u> cuando impide a la organización lograr sus metas y disminuye el desarrollo de la tarea de sus miembros.

Cuando se alcanzan determinados niveles en estos tipos de conflicto, se producen una serie de consecuencias negativas para las organizaciones, enrareciendo y cargando el ambiente hasta tal punto que el ir a trabajar puede suponer un suplicio diario y, si perduran mucho tiempo, la hostilidad inicial puede degenerar en violencia emocional.

Los **efectos negativos** que acarrean los conflictos son:

1. A nivel personal puede generar un **desgaste físico, mental y emocional muy alto**, pues las emociones negativas son muy fuertes, convirtiéndose así en una importante fuente de estrés.

2. El conflicto puede **interferir en el nivel de comunicación** entre los individuos o grupos, repercutiendo sobre el clima de coordinación, cohesión y confianza, pudiendo llegar a producir bloqueos de actividad.

3. Distorsiona la **formulación y ejecución de los objetivos**.

4. Los miembros del grupo pueden centrarse prioritariamente en **satisfacer sus propias necesidades y objetivos personales** dejando a un lado los objetivos generales de la organización.

6. Cuando el **conflicto va en aumento**, hay una tendencia a adoptar la orientación de «ganar-perder» desde la creencia de que la forma más adecuada de combatir esas situaciones es con mano firme (Filley, 1977; McCalum et *al.,* 1985). Los miembros del grupo empiezan a pensar en términos de «nosotros contra ellos» y «la victoria contra la derrota». (Dolan – Martin, 2000), restringiéndose la actitud de colaboración y aumentando inevitablemente la competición.

3.2. EL CONFLICTO COMO FUENTE DE APRENDIZAJE

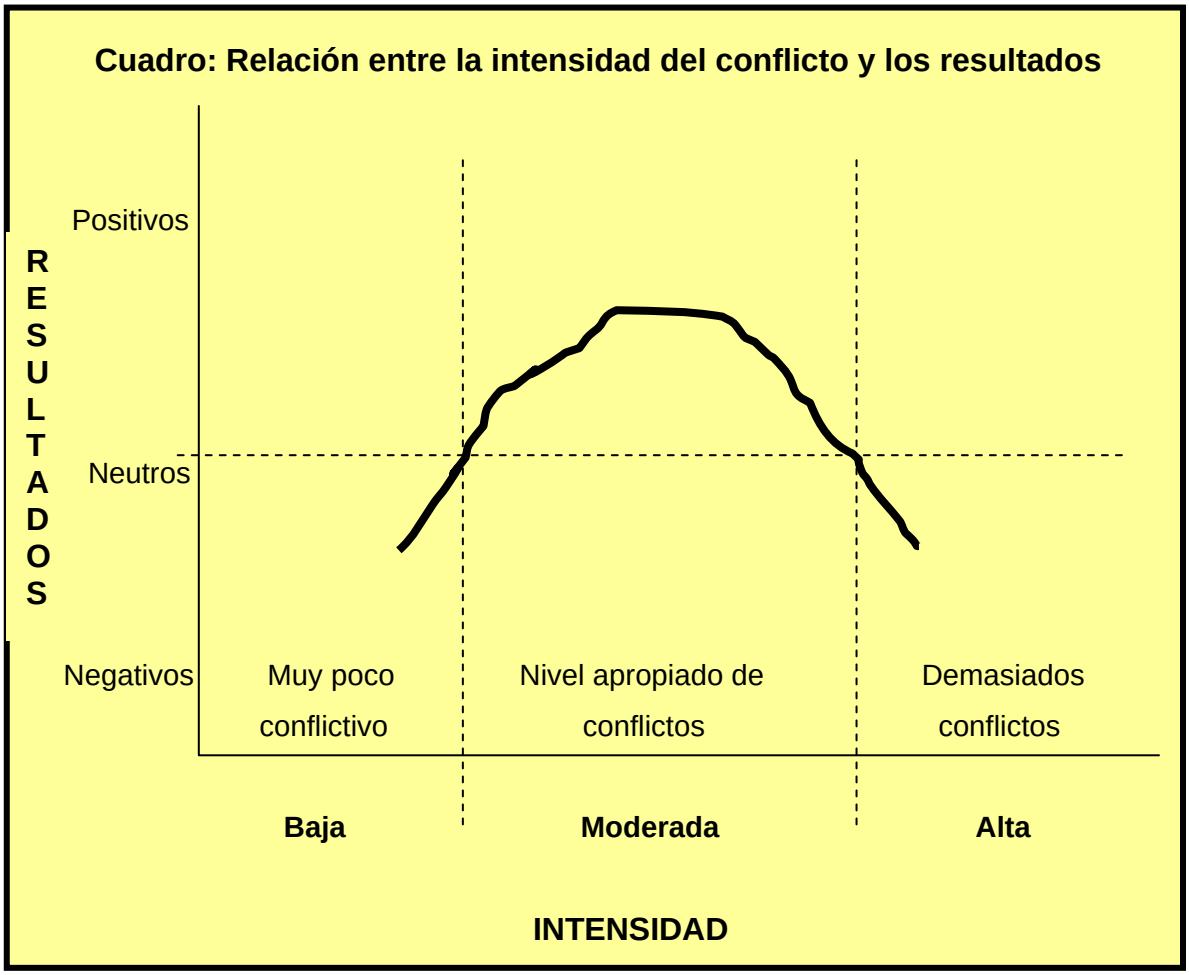
En muchos ambientes se sigue asociando la palabra **«conflicto»** con la concepción negativa de dicho término: discusiones, malos ratos, peleas; en definitiva, con situaciones desagradables que todos deseamos evitar.

Por el contrario, los expertos en relaciones humanas se ha encargado de demostrar en los últimos años de investigación acerca del funcionamiento de las organizaciones, que **el conflicto es inevitable en el seno de las organizaciones** y que forma parte de manera indisociable de la vida de éstas; por tanto, los conflictos no sólo tienen efectos negativos, sino que también los pueden tener positivos. Estos expertos, partiendo de una **filosofía interaccionista,** sostienen que tanto la falta de conflictos como una política basada en una eliminación indiscriminada de los mismos en la organización es contraproducente, pues un grupo permanentemente armonioso, apacible y tranquilo es propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta ante las necesidades imperiosas de cambio e innovación.

En las organizaciones, los grupos, equipos, departamentos o unidades que experimentan pocos conflictos suelen ser víctimas de la apatía, de una falta de creatividad, de indecisión y de incumplimiento de fechas tope.

El siguiente cuadro muestra la relación existente entre la intensidad del conflicto y el nivel de consecución de resultados del grupo.

Cuadro: Relación entre la intensidad del conflicto y los resultados



Por otra parte, un **exceso de conflictos**, puede minar el rendimiento de una organización, por las luchas políticas internas, la insatisfacción, la ausencia de trabajo en equipo y la rotación de personal. Sin embargo, los tipos y niveles apropiados de conflicto infunden valor al personal para orientarse hacía direcciones constructivas.

3.3. CONFLICTOS FUNCIONALES

Si logramos **superar estereotipos** tales como: "*el conflicto nunca puede llevar a algo positivo"* , o "*los conflictos son el resultado de choques de personalidades"* , o "*conflicto y enfados van siempre juntos*"… estaremos en condiciones de aceptar que el conflicto estimula el pensamiento activo del ser humano y promueve retos que permiten el desarrollo y la experiencia. La existencia del conflicto en su acepción positiva, implica reconocer las diferencias, así como el valor de las distintas visiones y posiciones. Es necesario reconocer que en las diferencias se hallan las motivaciones y capacidades con las que es necesario construir soluciones colectivas.

Los conflictos son constructivos cuando contribuyen al logro de las metas de la organización. Entre los efectos positivos de este tipo de conflictos cabe destacar (Deutsch, 1971; Filley, 1977; Peiró, 1991; Tjosvold, 1993):



1. El conflicto puede incrementar la motivación y la energía en el desempeño de cada una de las partes.

2. Puede incrementar la innovación a causa de la pluralidad de puntos de vista que se producen.

3. El conflicto entre grupos o departamentos tiende a incrementar la cohesión interna y la unificación de objetivos y criterios de grupo o departamento.

4. El conflicto dirige la atención de los directivos hacia cambios necesarios en la organización y hace que éstos sean más aceptados y deseados.

5. Ayuda a descubrir nuevas y mejores formas y estrategias de funcionamiento.

6. El conflicto obliga a las partes a buscar medios más adecuados para resolver problemas y puede mejorar la calidad de las decisiones (March y Simon, 1958). Es el antídoto del pensamiento "único" en grupo.

7. El conflicto puede contribuir al desarrollo de habilidades propias.

8. El conflicto obliga a cada una de las partes y miembros de ellas a clarificar y elaborar la propia posición con el fin de hacerla más defendible y convincente.

9. Puede sacar a la luz problemas dentro de la organización que requieren una solución y que hasta ese momento no habían sido considerados.

4. FACTORES QUE IMPIDEN EL AFRONTAMIENTO DE CONFLICTOS

El acuerdo o el aparente acuerdo sobre las decisiones a adoptar y la forma de llevarlas a cabo, en lugar de la confrontación de opiniones y razones suele ser mucho más habitual de lo que cabría esperar en las reuniones de toma de decisiones. Los **motivos por los que en ciertas organizaciones no se suelen afrontar los conflictos** pueden ser varios:

1. Presencia de un **liderazgo autocrático** que puede reprimir el conflicto, según la concepción y utilización que se haga del poder.

2. El **pensamiento en grupo**. Los miembros pueden preferir más la camaradería que un pensamiento crítico. Eliminan sus propias concepciones conflictivas y censuran sus ideas para conservar dicha armonía. En estos casos, la falta de convicción sobre las perspectivas personales y el desconocimiento de otros puntos de vista, unidos con la idea implícita de que todo el mundo está de acuerdo, limita el conflicto. Se instala la " cultura de la camaradería", como formato predominante en la dinámica relacional grupal.

3. **Evitar situaciones desagradables**. Ante el temor de que los conflictos puedan perjudicar las relaciones de trabajo, o a que se les tache de poco cooperativos, ofensivos o incluso irreflexivos, procuran no dar pie a ningún tipo de conflicto.

4. Por último, otra de las razones puede ser simplemente el **miedo a entrar en un debate** sin fin, que ralentice la toma de decisiones y distraiga la atención de los asuntos verdaderamente importantes.

En resumen, se puede decir que el conflicto puede quedar "amortiguado" por una amplia gama de barreras cognitivas, emocionales y de poder. En el marco de la **filosofía interaccionista**, la habilidad y eficacia en afrontar los conflictos es un factor relevante a la hora de diferenciar a los equipos y organizaciones que tienen éxito.

5. ESTRATEGIAS NEGOCIADORAS RESTRICTIVAS EN EL AFRONTAMIENTO DEL CONFLICTO

A lo largo del desarrollo de esta competencia analizaremos tres estrategias básicas para tratar con el conflicto: la estrategia ganar-perder, la estrategia perder-perder y la de ganar-ganar. Aunque la última presenta ventajas relativas, las otras dos se practican ampliamente y tal vez esto es así, debido a la tendencia que tenemos muchos de nosotros a persistir en el uso de patrones de comportamiento aprendidos, incluso de aquellos que son destructivos. Como sus nombres indican, tanto la estrategia **ganar-perder** como la de **perder-perder** suponen el hecho de que, por lo menos, una de las partes en conflicto no alcance su objetivo. (Filley, 1985)

5.1. ESTRATEGIA GANAR-PERDER

- El **primer método** de la estrategia ganar-perder se ejemplifica en el uso típico de la autoridad. Cuando un directivo dice a un subordinado: "Usted acatará mis órdenes porque aquí quien tiene la responsabilidad soy yo", está ejerciendo un poder legítimo del que ha sido investido por la organización. Tal autoridad le permite recompensar y castigar a los miembros de la organización dentro de su área de control.

- En un **segundo método**, relacionado con el anterior, se usa el poder físico o mental para lograr la sumisión de otro individuo o grupo, como en el caso de un jefe o supervisor que amenaza de forma encubierta o franca a un subordinado con abrirle un expediente si se atreve a no acatar sus órdenes.



- Un **tercer método** de la estrategia ganar-perder supone no hallar respuesta a las demandas o sugerencias efectuadas por una persona. Por ejemplo, si en la reunión del equipo un componente dice: "Creo que debemos pensar en reorganizar las funciones de algunas personas porque cada día se incrementan las quejas de los administrados por falta de atención a sus demandas…" y nadie responde a esa persona, es evidente que su propuesta "se derrumba", no se le ha prestado acogida. Esta persona pierde y todas las demás ganan. Después de varias experiencias de este tipo, es posible que la persona se retire de ofrecer más sugerencias, con lo cual evitará la vergüenza de perder.

- Un **cuarto método** de esta estrategia emplea la regla de la mayoría. La ética democrática se centra en la votación de los problemas. De hecho, la prueba empírica muestra que la mayoría a menudo tiene más razón que la minoría. Pero, existen formas de llegar, por medio de la votación, a buenas decisiones sin originar un grupo perdedor. La votación parece ser una adaptable estrategia cuando un grupo se encuentra unido y las alternativas votadas son razonablemente aceptables para todos. Sin embargo, cuando una minoría pierde continuamente y cuando tales pérdidas se consideran como derrotas personales, entonces la regla de la mayoría puede ser percibida como destructiva.

- El **quinto método** de ganar-perder emplea la regla de la minoría. Existen dos ejemplos comunes de este método. El primer ejemplo de la regla de la minoría es cuando el jefe de un departamento o unidad dice: "Creo que lo mejor será que abordemos este problema en la próxima reunión, a la misma hora, la semana que viene, ¿qué piensan ustedes?" Si no hay respuesta alguna, entonces el jefe manipula el silencio a favor de su propia posición, diciendo: "Dado que nadie disiente, lo abordaremos la semana que viene". No nos sorprendería que la

siguiente reunión fuera bastante deslucida y poco participativa. El segundo ejemplo de la regla de la minoría tiene lugar *cuando un problema es "llevado y traído"* a lo largo de una reunión por sólo unos cuantos individuos que lo apoyan. Esto es, si una minoría están de acuerdo en defender una proposición previa a la reunión y mantienen una gran cohesión, la fuerza de su acuerdo puede intimidar a la mayoría que es sorprendida sin capacidad de respuesta y sin la necesaria cohesión.

LA CONFRONTACIÓN DESDE LA ESTRATEGIA "GANAR-PERDER"

Cuando los conflictos se afrontan como una contienda que se gana o se pierde sin remisión o como un pulso de posiciones, ocurre, (Costa y López) que:

a) ***Quien pierde*** se «encierra» más en sus posiciones para desquitarse del amargo sabor de la derrota. Derrotar sin apelación a alguien no es precisamente facilitar la comunicación. Quizá en la próxima ocasión nos encontremos con una persona más protegida contra los ataques, más persuadida de sus argumentos, más reacia al cambio y a la negociación.

b) Cuando se trata de resolver un conflicto centrándose en ***posiciones tercas*** y desatendiendo las preocupaciones e intereses legítimos de las partes, el proceso se enlentece, incluso se estanca. Cada concesión es vista por quien la hace como un peligro, no sea que la otra parte fortalezca con ella su posición y presione para obtener todavía más concesiones. Por eso, se hacen a cuentagotas y «arrastrando los pies», midiendo cada paso, amurallándose o amenazando con la retirada *(«yo así no sigo»).*

c) Las concesiones y transigencia del adversario puede ser vista como una **trampa** en la que nos quieren coger o como una **señal de debilidad** que hay que aprovechar inmediatamente para fortalecer la propia posición, en lugar de verla como la expresión de un deseo o de una necesidad. Las ofertas y propuestas son desestimadas de acuerdo con la creencia de que «si es buena para la otra parte, debe de ser mala para mí». Si una de las partes, a la vista del rechazo de la otra, retoma el rumbo inicial de la confrontación, esto se interpreta como una prueba clara de que su oferta no era sincera y de que las sospechas eran fundadas.

d) Perder implica a menudo ver **deslegitimados los propios argumentos y** necesidades y comprobar el fracaso en hacerlos comprensibles y aceptables para la otra parte, en hacerlos valer. Y esto afecta a la propia reputación.

e) No es extraño que surja **resentimiento** cuando los que pierden se perciben **doblegándose** y teniendo que aceptar la voluntad inamovible de la otra parte, mientras las propias necesidades y voluntades han sido desoídas. La derrota instaura en las relaciones interpersonales una orientación y un escenario del tipo «nosotros frente a ellos», más que del tipo «ellos y nosotros frente al problema». O sea confrontación vs. Colaboración.

f) Es muy probable que tantas tareas comunes que colocan a los responsables de la organización en escenarios conjuntos con los miembros del equipo, con los usuarios de los servicios u otros, se queden **desnutridas de la necesaria motivación** para la cooperación.

g) Es probable que podamos oír comentarios de este tipo: *«están muy equivocados si piensan que nos vamos a quedar así y que se van a salir con la suya»*. **La derrota llama a la revancha** porque las necesidades desatendidas y las opiniones desoídas en la discusión no se resignan al silencio.

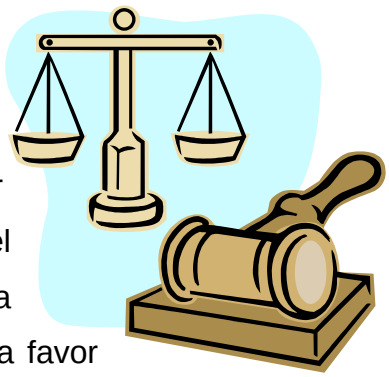
h) Los ganadores logran, eso sí, salirse con la suya, pero en modo alguno logran comprometer a los perdedores con los objetivos que tenían que acometer conjuntamente.

5.2. ESTRATEGIA PERDER-PERDER

Esta estrategia se denomina así debido a que ninguno de los dos contendientes realiza realmente lo que quiere o, alternativamente, cada facción sólo obtiene una parte de lo que desea.

- Un posicionamiento de la estrategia perder-perder se basa en supuestos tales como: "la mitad de una hogaza es algo mejor que nada y evitar un conflicto es preferible a una confrontación personal sobre un problema".

- Un segundo posicionamiento de la estrategia perder-perder supone hacer pagos colaterales. En esencia, alguien que ofrece hacer un pago colateral, dice: "Tú sabes que tengo plena confianza en ti pero creo que es mejor evitar hacer comentarios en la reunión, no sólo porque no es el momento adecuado, sino porque quizás no lo comprenderían demasiado los demás componentes del equipo… ¡Ya hablaremos después!"(en tono persuasivo). Las organizaciones utilizan mucho y a un gran costo los pagos colaterales.



- Un tercer posicionamiento requiere someter un problema a una tercera parte neutral. Así, cuando dos integrantes de un departamento piden a un superior común que decida sobre un problema por el cual están en conflicto, ambos evitan la confrontación y la solución del problema a favor de un proceso del cual cada uno espera que origine por lo menos un beneficio para ellos mismos. De manera similar, cuando dos facciones en una disputa de trabajo someten el problema a **arbitraje**, lo hacen con la esperanza de que sus posiciones individuales se vean reforzadas en cierto grado. Cuando una tercera parte resuelve una disputa totalmente a favor de una de las facciones en pugna, este método puede considerarse como el de ganar-perder. Los árbitros, sin embargo, frecuentemente resuelven problemas en algún lugar intermedio entre las posiciones que mantienen las facciones. Aunque esto sucede en ventaja del árbitro, así como en cierto grado para las facciones, y aunque ambas partes hayan ganado por lo menos algo de la resolución del conflicto, rara vez los resultados son satisfactorios para ambas partes.



- El cuarto posicionamiento de la estrategia perder-perder supone recurrir a reglas, ya sea establecidas sobre una base *ad hoc* para resolver el problema o bien las ya existentes. Si, por ejemplo, dos facciones en disputa deciden lanzar al aire una moneda para resolverla, ni resuelven el problema ni se enfrentan a él, simplemente dejan el problema a las leyes del azar.

De manera similar, cuando un empleado pide un día de asueto para asistir a un funeral y su supervisor utiliza una norma establecida como base para rechazar la solicitud, no se llega a la solución del problema. Como en el arbitraje, algunas estrategias basadas en reglas conducen a resoluciones de ganar-perder en tanto que otras conducen a resultados de perder-perder. Las reglas son simplemente una forma de evitar la confrontación.

Deberemos haber advertido que tanto la **estrategia de ganar-perder** como **la de perder-perder** se basan en desacuerdos: mi punto de vista en contra del suyo, la alternativa A contra la alternativa B. Incluso las simples discusiones que tienen lugar en la mesa a la hora de la comida, sobre si el niño debe o no comer pescado o fruta, son de este tipo. En estos casos, la meta final (en el ejemplo, la salud y felicidad del niño) se pasa típicamente por alto.



Las facciones discuten acerca de los medios para resolver el problema tal como cada una lo considera, en lugar de ponerse de acuerdo acerca de una definición común de un objetivo último.

En resumen, existen características comunes en las estrategias examinadas hasta ahora tienen varios posicionamientos en común estudiados por Filley, (1985) y que exponemos a continuación:

1 Existe una clara distinción entre las facciones del tipo **"nosotros - ellos",** más que una orientación del tipo **"nosotros frente al problema".**

2. Las energías se dirigen contra la otra facción en una atmósfera de **victoria total** o de **derrota total**.

3. Cada una de las facciones ve el problema sólo desde **su propio punto de vista**, en lugar de definir el problema en términos de necesidades mutuas.

4. El proceso tiene como **finalidad el llegar a una solución**, en lugar de obtener una definición de metas, valores o motivos que deban alcanzarse junto con la solución.

5. **Los conflictos se personalizan** en lugar de despersonalizarse por medio de un análisis objetivo de los hechos y los problemas.

6. No existe una **diferenciación entre las actividades de resolución del conflicto y otros procesos de grupo**, ni tampoco existe una secuencia planificada de estas actividades.

7. Las facciones están orientadas hacia el conflicto al **recalcar el desacuerdo inmediato**, en lugar de orientarse hacia una relación al destacar el efecto a largo plazo de sus diferencias y la forma en que éstas se resuelven.

6. CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN

Las definiciones que se han dado sobre negociación han sido, como resulta fácil imaginar, muy numerosas. Pero nosotros tomaremos como base la definición de Morley y Stephenson (1977) quienes describen **la negociación** como:



" un proceso de interacción comunicativa en que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas ".

Los elementos centrales que definen la naturaleza de la negociación son:

1) Entre las partes que negocian existe una *relación* de *interdependencia;* es decir, para alcanzar los objetivos propuestos uno necesita el consenso del otro.

2) Se trata de una relación *motivacionalmente contradictoria*. Las organizaciones tienen intereses comunes e intereses contrapuestos que no siempre es fácil armonizar.

3) Toda negociación está mediatizada por las *relaciones de poder* que se dan entre las partes. Un cierto equilibrio de poder parece necesario para que se produzca la negociación.

4) El proceso de negociación depende en gran medida de la *percepción* que sobre él tienen los actores.

El conflicto que ha llevado a la negociación será de un signo u otro en función de prejuicios, estereotipos, sesgos, etc., con que se percibe a la parte contraria; las mismas expectativas con que se llega a la negociación se basan en la percepción que se tiene de alcanzarlas; toda la dinámica es una interacción permanente donde la confianza -una percepción, al fin y al cabo- en lo que el otro plantea, el juicio sobre su poder o la creencia de hasta qué punto son satisfactorios los resultados se convierten en centrales y, sin duda, anclados en gran medida perceptivamente.



El **principio básico** de todo proceso de negociación consiste en:

PONERSE DE ACUERDO EN QUÉ SE QUIEREN

PONER DE ACUERDO.

7. FASES EN EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN

La negociación, como proceso que es, posee un desarrollo y pasa por determinadas fases que normalmente llevan consigo tareas distintas. Douglas (1962) fijó en tres las grandes etapas de la negociación:

FASE I. DEFINICIÓN DEL CONTENIDO Y LIMITES DE LA NEGOCIACIÓN

El comienzo de una negociación está marcado por cuestiones de procedimiento: desde aspectos meramente físicos hasta el orden de los asuntos a tratar.

Es una fase fundamentalmente *exploratoria,* en la cual se administran los primeros elementos de información, se realizan previsiones sobre las perspectivas factibles y se recogen elementos para discutir y valorar en el seno de cada uno de los negociadores.

Es el momento de empezar a plantearse lo que Kelly (1966) denominó los dos grandes dilemas de la negociación:

- ***El "dilema del trust" o dilema de la confianza.*** Cada negociador debe confiar en la veracidad de lo que la otra parte plantea, a sabiendas de que nunca se va a dar toda la información y de que con frecuencia se emiten signos que tienen una doble virtualidad, no comprometen explícitamente pero dejan indicios de las posibilidades que se abren.

- ***El «dilema de la honestidad».*** Inversamente al caso anterior. el negociador debe tener claro el grado de franqueza y los elementos informativos que conviene ir transmitiendo a la otra parte.

La forma de resolver estos problemas no es siempre igual y la complejidad varía mucho en función del carácter de cada negociación. aunque es posible establecer algunos criterios generales:

- ♦ No se considera positivo dar toda la información en el primer momento, sino *de forma dosificada* a lo largo del proceso.

- ♦ Conviene *dejar claras las expectativas* de la organización, sin comprometerse demasiado en aspectos excesivamente concretos, subrayando las metas que resolverían el conflicto.

- ♦ Parece interesante hacer hincapié en *la voluntad de llegar a acuerdos*, la *disposición a la flexibilidad* y la esperanza de que la parte contraria partícipe de esta misma voluntad.

- ♦ Es necesario tener presente que una *adecuada comunicación* suele ser central para avanzar en la negociación.

Uno de los elementos que mejor caracteriza esta fase es la manifestación del **fuerte antagonismo** que evidencian las partes entre sí, mostrando *firmeza, decidida defensa de los intereses propios y pocas conductas concesivas,* a no ser que se trate de aspectos irrelevantes o meramente formales (Pruitt, 1981).

FASE II: DINÁMICA NEGOCIADORA

Momento central de la negociación propiamente dicha, en que ya de manera sistemática se expresan las ofertas y contraofertas, cesiones y presiones. Es el ***comienzo de la flexibilidad***: frente a los aspectos más formales siguen los más interactivos y relacionales, las expresiones de actitudes entre las partes; se trata de un momento fundamentalmente táctico y dinámico, que exige concesiones.

FASE III. RESOLUCIÓN Y ACUERDOS.

En esta fase, relativamente breve pero intensa, ***se plasma y culmina el proceso anterior*.** Obviamente, unos acuerdos satisfactorios resolverán el conflicto, mejorarán el clima social y sentarán unas bases positivas para futuras negociaciones.

Con frecuencia la necesidad de concluir o el mismo cansancio hacen que la atmósfera de la negociación sea crítica, con sesiones largas y frenéticas, donde quizá aparecen propuestas nuevas o intercambios relevantes.

El factor de *«presión temporal»* resulta aquí decisivo y la parte que la sufre en mayor medida estará en peores condiciones para afrontar con serenidad y margen de acción el acuerdo final.

De igual modo que una negociación más larga de lo necesario resulta tediosa y genera desconfianza, el cierre prematuro, es decir, la presentación de una “oferta definitiva”, puede llegar a ser algo muy peligroso, especialmente si la negociación no está madura y requiere más tiempo.

El cierre, por tanto, debe ser creíble, aceptable y planteado sólo si se han explorado prácticamente todas las posibilidades. Poner sobre la mesa una última oferta resulta arriesgado porque implica que de no aceptarse no habría acuerdo. Este riesgo, si está razonablemente elaborado, es menor que lanzar «últimas ofertas» que nunca son tales, con la pérdida de credibilidad, coherencia y, en ultimo término, poder que ello conlleva.

La finalización de la negociación no lleva aparejada necesariamente la conclusión de la conflictividad, puesto que al acuerdo es posible llegar por muchos motivos y no únicamente por convencimiento o satisfacción.

8. PROCESOS DE NEGOCIACIÓN PRESENTES EN LA ADMINISTRACIÓN

8.1. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

En la Administración, según destaca García Gómez, Mª T., la negociación está habitualmente centralizada en el ámbito trabajador/dirección. Ambas partes reconocen divergencias en sus intereses pero, no obstante, deciden intentar un acuerdo a través de la negociación, ya que cada parte reconoce implícitamente sentirse interdependiente de la otra..

En este sentido, la negociación puede considerarse como un medio capaz de articular, ordenar y perpetuar las diversas modalidades de interacción social, mediante el cual cada parte tratará de incrementar sus ganancias y disminuir sus pérdidas dentro del marco de la organización.

Durante el proceso pueden distinguirse tres etapas:

1. una primera, en la que se intenta *definir el contenido y los límites de la negociación*, lo que sirve, a su vez, para tomar conciencia del poder que cada uno tiene para conseguir su meta y manipular así a la otra parte en la dirección deseada;

2. una segunda, que nos lleva a la *negociación propiamente dicha*, explorando posibilidades de acuerdo, entrando en la dinámica recíproca de ofertas y contraofertas, concesiones, presiones, etc.;

3. y una tercera, que está constituida por el *desenlace del proceso.*

8.2. TIPOS DE NEGOCIACIÓN

La negociación está mediatizada según *la función* que desempeñe entre las partes, *el modo formal o informal* en que se desarrolle*, las partes implicadas* en el proceso *y el carácter que adopte la interacción* durante el proceso negociador.

Según cuál sea *el carácter* que adopte la interacción podemos hablar de tres tipos de negociación:

a) La ***negociación competitiva***: en la que los resultados de las partes se hallan negativamente correlacionados, de modo que lo que uno gana en la relación, el otro lo pierde y viceversa. La interacción entre las partes se caracteriza por ser una relación competitiva, pues cualquier ganancia se hace a costa de la reducción de las aspiraciones del otro.

El intercambio y la negociación entre los actores se hace necesario porque ambas partes poseen recursos limitados. En esta situación, el conflicto de intereses entre las partes es evidente y, no obstante, el fracaso en lograr un acuerdo puede implicar costos aún más sustanciales para los negociadores.

Las **estrategias** que los actores plantean se basan, fundamentalmente, en determinar tres puntos referenciales para el desarrollo del proceso:

- el denominado *punto de referencia,* entendido como los objetivos deseados por las partes como resultado de la negociación:
- el *punto de resistencia,* definido como los objetivos mínimos a lograr.
- Y, por último, la *zona de contrato o de negociación,* sobre la cual se delimitarán los acuerdos, siempre y cuando no se dé un solapamiento entre los respectivos puntos de resistencia.

Las **tácticas** que más se utilizan son las denominadas tácticas "duras", y se expresan a través de las distorsiones en la comunicación, las exageraciones en cuanto a las ofertas y contraofertas, la opresión o las amenazas.

b) *La **negociación integrativa**,* por el contrario, es aquella que conlleva resultados positivos para ambas partes y la interacción entre los actores se describe como una negociación de "*ganar-ganar".* Su objetivo consiste en realizar una mejor distribución de los beneficios entre los negociadores, partiendo de una situación de cooperación en la búsqueda de intereses comunes o complementarios.

   Como instrumento integrativo, puede entenderse la presencia de terceras partes con funciones mediadoras y facilitadoras, a fin de crear aquellas condiciones favorables que permitan hallar esas nuevas alternativas.

Las **estrategias** que se plantean están basadas en conductas de acercamiento y exploración utilizando **tácticas** "blandas", como

- la transparencia en los procesos de información,
- la honestidad entre los actores,
- la veracidad en los planteamientos o
- la ausencia de amenazas.

c) La ***negociación mixta*** es aquella que, tratando de combinar elementos de las dos anteriores -integrativa y competitiva-, intenta resolver los conflictos planteados. Cabe destacar que en cualquier proceso de negociación, las estrategias de cooperación y de competición pueden producirse de forma alternativa, ya que las negociaciones «puras» son muy difíciles de que se produzcan.

9. MODELOS TEÓRICOS DE NEGOCIACIÓN

9.1. EL MODELO DE PRUITT

Según García Gómez, es uno de los modelos que mayor énfasis pone en la dinámica interactiva de los protagonistas y establece un conjunto de variables que conforma el marco general para explicar la globalidad del proceso negociador.

Desde este modelo, la negociación es definida como «un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más negociadores. Las partes verbalizan primero sus demandas contradictorias y se mueven, posteriormente, hacia el acuerdo, mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas» (Pruitt, 1981), que bien pueden denominarse estrategias o tácticas de interacción. Las estrategias básicas que tienen lugar en cualquier proceso de negociación son, fundamentalmente, cuatro: *estrategia de resolución de problemas, estrategia de rivalidad, estrategia de flexibilidad y estrategia de inacción.*

A. ***La resolución de problemas*** se caracteriza por intentar buscar una alternativa aceptable y satisfactoria para ambas partes. Se trata de una estrategia conciliadora y cooperativa y puede expresarse mediante diversas fórmulas o tácticas que, normalmente, suelen clasificarse en función del riesgo que entrañan. Entre éstas se podrían señalar aquellas actitudes y conductas orientadas, bien hacia la *ampliación de aquellos aspectos de la negociación que serían beneficiosos para ambas partes, lo que. a su vez, permitiría desarrollar nuevas opciones mutuamente satisfactorias; bien recompensando aquellas acciones que puedan implicar concesión en algunos de los aspectos importantes, o bien*

haciendo de aquellos aspectos no prioritarios para una de las partes, las concesiones necesarias para que la negociación siga su curso (Serrano y Rodríguez, 1993).

En todas ellas, el riesgo que se corre es la probabilidad de que sean ejecutadas sólo por una de las partes. Para que esto no ocurra, los negociadores deben orientar y situar su conducta en la misma dirección. De esta forma, se reduciría el riesgo de ser ejecutadas sólo por una de las partes y sería más factible el beneficio para ambas. En esta misma línea, Pruitt afirma que, cuando en una situación de negociación se da un alto potencial integrador unido a las altas aspiraciones que mantienen las partes -aunque sin ser éstas demasiado elevadas-, los resultados de la negociación suelen ser especialmente positivos.

La estrategia *de solución de problemas,* por tanto, a pesar de no ser de uso frecuente, debido a que el conflicto que motiva la negociación suele generar enfrentamientos, desconfianzas y una larga serie de consecuencias negativas es, no cabe duda, la estrategia que genera los mayores beneficios conjuntos y permite que los acuerdos logrados sean duraderos. A través de ella, se establece entre las partes un cambio de relaciones y un clima menos conflictivo.

B. ***La estrategia de rivalidad,*** por el contrario, implica presionar sobre la otra parte para que acepte una alternativa a favor de los propios intereses. De un modo u otro, se intenta dominar al contrario y ese intento de dominio se lleva a cabo mediante un gran número de acciones tácticas. Entre las más utilizadas podemos señalar las siguientes:

- *realizar peticiones inaceptables para el otro;*
- *mantenerse y no alterar las posiciones propias;*

- *castigos, por negarse a hacer concesiones;*
- *actuar con presión;*
- *amenazar; etc.* (Serrano y Rodríguez*).*

La rivalidad como estrategia aumenta la rigidez de las demandas y el peligro de un creciente enfrentamiento entre las partes; propicia, además, que el conflicto vaya en aumento y se reduzca con él la posibilidad de solucionarlo. La mayor parte de las negociaciones que durante todo el proceso siguen este tipo de estrategia prevalente, están destinadas al fracaso, generando entre las partes una situación de difícil solución.

C. ***Las estrategias de flexibilidad*** son aquellas que suponen una reducción del nivel de aspiraciones que, en primera instancia, se expresa en la expectativa de objetivos beneficiosos y, posteriormente, en la entidad de demandas formuladas. Actuar de un modo flexible es sencillo y no requiere de tácticas especiales. Suelen emplearse cuando lo central para el negociador es concluir la negociación, bien porque las cuestiones que quedan no son ya especialmente relevantes, o bien porque se esté generando una alta presión entre los negociadores. Este tipo de estrategias son positivas en negociaciones rápidas o cuando se tratan asuntos de poca importancia. No obstante, es necesario resaltar que la excesiva flexibilidad en las negociaciones suele reportar un bajo beneficio para las partes, o bien suscitar una difícil situación si la conducta de flexibilidad no es asumida por igual por ambas partes.

D. ***Las estrategias de inacción,*** por último, son aquellas en las que se desarrolla una mínima actividad negociadora y, eventualmente, pueden ser la causa para llegar a suspender el proceso negociador. De este modo, los acuerdos llegan a retrasarse, e incluso puede darse que la propia negociación se suspenda si una de las partes comienza a

desconfiar del mantenimiento de la misma. Se utiliza, frecuentemente, en negociaciones colectivas y diplomáticas.

Es evidente que las estrategias mencionadas son incompatibles entre sí, pues en cada una de ellas se encuentran implícitas orientaciones psicológicas diferentes. No obstante, los actores, según el curso de la negociación, pueden combinarlas y utilizarlas basándose tanto en el interés sobre los resultados de la otra parte, como en el interés sobre los propios resultados. De esta forma, cada estrategia se va conformando de acuerdo con el interés que las partes muestren para moverse, bien hacia la integración y la obtención de los resultados, o bien hacia la rivalidad.

Desde esta perspectiva, la estrategia de ***resolución de problemas*** será la que más se utilice cuando exista un alto interés, tanto por los problemas propios como por los problemas de la otra parte. La estrategia de ***rivalidad****,* cuando exista un alto interés por los objetivos propios y bajo por los de la otra parte. La estrategia *de* ***flexibilidad****,* cuando exista un bajo interés por lo propio y alto por lo ajeno. Por último, la estrategia de ***inacción*** se utilizará cuando exista un bajo interés tanto por los objetivos propios como por los ajenos (Pruitt, 1981).

Asimismo, la actitud de *cooperación* responderá, tanto a la estrategia de resolución de problemas, como a la estrategia de flexibilidad mientras que la de rivalidad y, en algunos casos, la de resolución de problemas serán modos de avanzar hacia la *consecución de los intereses propios.*

Resumiendo, podemos concluir que la elección y adecuación de estrategias, por parte de los negociadores, tiene por objeto hacer entrar en razón al contrario, mostrando, por una parte, firmeza respecto a los intereses básicos y, por otra, flexibilidad en los aspectos periféricos, intentando adecuarse así a las necesidades del otro. Se trata, pues, de lograr una

combinación armoniosa y coherente de aquellas estrategias que, alternativamente, conducirían a la firmeza y flexibilidad de los actores, de acuerdo con los resultados a los que fueran llegando en la negociación.

9.2. MODELO DE BACHARACH Y LAWLER

Bacharach y Lawler (1981) en su teoría general de la negociación, afirman que la necesidad de intercambio entre las partes se origina a partir de dos circunstancias claramente definidas: *la escasez de recursos significativos y la asignación desigual de los mismos.* Ambas situaciones crean la necesidad de intercambiar entre los actores los diferentes recursos que cada uno necesita y, en este sentido, cada parte trata de negociar la cantidad de beneficios que se pueden reportar mutuamente.

De este modo, se inicia entre las partes una cierta relación de poder que se establece por una dependencia mutua en donde el poder de una parte viene determinado por la dependencia de la otra. Esta dependencia, precisamente, es lo que permite que cada negociador pueda adoptar una cierta posición durante el proceso y, así, las relaciones o intercambios entre las partes se puedan orientar a facilitar o impedir los beneficios del otro.

Durante el proceso deben considerarse dos cuestiones básicas: *el modo en que el contexto determina los motivos, intenciones y acciones de los negociadores y el modo en que éstos ajustan sus propias intenciones y acciones a las de los oponentes* (Bacharach y Lawler, 1981). El poder de negociación se constituye así en la clave para entender las distintas acciones de las partes implicadas y, en consecuencia, su presencia es la que determina la interrelación entre el contexto, el proceso y los resultados de la negociación.



Por otro lado, es necesario que los actores puedan mostrar que su relación es de negociación y, para ello, se considerarán tres elementos básicos: el *contexto donde tiene lugar el propio intercambio* o interacción, la *correlación de poder* entre los propios negociadores y los *recursos con los que cada uno cuenta* para poder llevar a buen término la negociación.

A través de estos tres elementos, se trata, en definitiva, de facilitar el modo en que los negociadores clasifican, organizan y sincronizan los diversos parámetros contextuales. Además, permiten que los actores durante el proceso negociador los transformen en acciones tácticas, que cada parte utilizará para convencer al oponente de que cada uno controla ciertos recursos significativos que el otro necesita y, por tanto, que se está dispuesto a utilizar el poder para conseguir de la otra parte los recursos deseados.

Desde esta perspectiva, la tarea del negociador consiste, pues, en una ***acción manipulativa*** y ésta, en última instancia, es la que determina el poder de negociación de una parte sobre la otra (Bacharach y Lawler, 1981; Barón y Munduate, 1993).

Concretamente, en el contexto de la Administración, el tema del **poder** es también una cuestión relevante. Su presencia se halla implícita en la estructura organizativa, en las prácticas y normativas que regulan su comportamiento, en la relación de dependencia entre supervisor y supervisado y, en general, en todos los aspectos que originan la actividad cotidiana del trabajo.

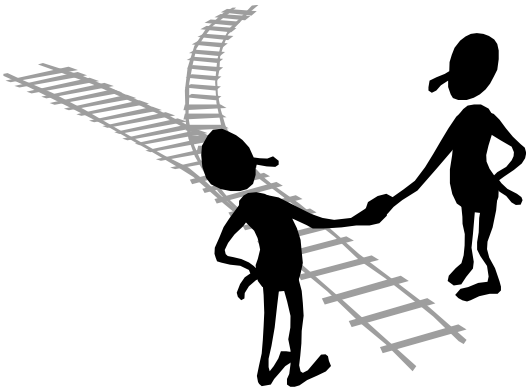


Dentro de este marco y, pese a su situación de dependencia y desigualdad frente a la dirección, el trabajador puede realzar su rol de negociación y lograr una distribución más equitativa del poder, si hace explícita su capacidad para controlar y distribuir aquellos recursos escasos pero necesarios para el funcionamiento de la organización.

En este sentido, el poder de negociación del empleado puede venir determinado, bien por la realización con éxito de actividades retadoras, por la dificultad que implicaría sustituirle al poseer habilidades específicas, o bien por disponer del consenso de su propio grupo de trabajo. Este ***«potencial» de negociación***, es lo que los empleados deben transformar en *tácticas de acción* para convencer a la dirección de que ellos también controlan ciertos recursos que ella necesita. Por tanto, se impone un proceso de negociación orientado a lograr un acuerdo consensuado en beneficio de ambas partes.

Para concluir, cabe sólo recordar que **la dependencia mutua entre la dirección y el trabajador en el ámbito de las organizaciones, constituye la principal base de poder entre las partes** y, en la medida en que esa dependencia se incremente, las negociaciones entre la dirección y el trabajo se harán progresivamente más insustituibles y necesarias.

10. CONDICIONES MÍNIMAS NECESARIAS PREVIAS A LA NEGOCIACIÓN



Ante la diversidad de tipos de conflictos y de la dinámica cambiante de cada uno de ellos, dependiendo de multitud de variables, pueden darse, según Valbuena (1979), diferentes tipos de soluciones. La cuestión sin embargo no es fácil. En el caso de los conflictos a nivel interpersonal, por ejemplo, puede haber una solución científica y humana, o política y acomodaticia, o pueda intervenir un aparato legal, o una de las partes decide aceptar la solución de acuerdo con un criterio jerárquico. Lógicamente, el grado de satisfacción de las personas en cada uno de estos resultados es muy diferente. Sin embargo, deben existir, según Valbuena, algunas condiciones mínimas a fin de que pueda hablarse de un marco productivo para la resolución de conflictos.

Primera. Es enteramente clave el *reconocimiento de la legitimidad del interlocutor contendiente* pues, de lo contrario, no se puede hablar de relación y de negociación del conflicto.

Segunda. Los "contendientes" deberán *definir de la manera más precisa posible el conflicto de que se trate, significando los intereses y/o necesidades que resulten*



insatisfechos a causa de la interposición del otro. Si el conflicto está tan revuelto que continuamente se intercalan a modo de interferencia temas de contenido y emoción comunicativa, es imposible empezar a proponer soluciones: o si la actividad de las personas intervinientes está determinada por factores ajenos a la relación mutua, parece imposible empezar a pensar en soluciones al mismo.

Tercera. Hay *que centrar el tema sobre el que versa el conflicto*. Y no basta únicamente con centrarlo sino que muchas veces hay que fraccionar los temas del conflicto, debido a que la densidad de muchos conflictos obliga a desentramarlos.

Cuarta. *Hay que contar* con *el ambiente*. Es decir, no se puede planificar una solución sin tener en cuenta las condiciones ambientales o grupales en las que se ha de abordar la solución del conflicto, porque sería colocar la solución en el aire. Así se evita el embrollo de la situación, adoptando soluciones que funcionarían en un ambiente pero no en otro. Además, quizá una de las soluciones al conflicto puede consistir en cambiar el ambiente o en la re-creación de uno propio.

10.1. PROCEDIMIENTOS PARA AFRONTAR LA NEGOCIACIÓN



Una vez que se han cumplido esas condiciones, hay disponibles una serie de procedimientos para resolver los conflictos:

Primero. Las partes deben dedicarse, ante todo, bien por sí mismas o con ayuda de terceros, a *identificar el tema del conflicto: contenido, lenguaje* o *relaciones entre ellas.* Si el conflicto está mezclado con otros, o si se trata de una situación laberíntica, conviene **fragmentar los temas** estableciendo prioridades con el fin de ver dónde hay que

concentrar los esfuerzos. Con dicho procedimiento se llega a dar con los temas "centrales" y con los periféricos. Con esta primera etapa se alcanza la clarificación del tema del conflicto.



Segundo. Conviene crear condiciones favorables para el tratamiento del conflicto. Se trata de *elegir el ambiente físico más apropiado, o el tiempo más oportuno, o las personas que puedan hacer de mediadoras*. Tanto durante la etapa de creación de condiciones favorables como en las posteriores conviene "esté presente un intermediario" siempre que se haya producido una escalada en el conflicto. Igualmente lo es el empleo del sentido del humor, para que las personas no se tomen a sí mismas demasiado en serio, que sepan diferenciar que una cosa son nuestros comportamientos y otra muy distinta la persona. Conviene no olvidar que disputamos a causa de comportamientos incompatibles.

Tercero. *Utilizar las habilidades de comunicación como son:* descripción de sentimientos y conducta, paráfrasis y verificación de impresiones. Con la aplicación de estas habilidades se logran romper las barreras comunicativas de las partes y se impide la distorsión de la información, consiguiendo eliminar los equívocos y conflictos semánticos y sacar a la luz las "agendas ocultas".

Cuarto. Es conveniente no buscar en los primeros momentos de clarificación, las causas del conflicto o hacer predicciones sobre el desarrollo que seguirá la negociación. No entrar en acusaciones hacia el interlocutor permite un "reconocimiento formal" de la otra persona, es decir, se le permite "salvar la cara". Todas las personas tienen un grado de autoestima que no les permite ser evaluadas sin un previo acercamiento a los motivos de su actuación. Casi podríamos decir que siguen una pauta parecida *a la de un muelle.* Cuanto más se aprieta con tanta más fuerza se disparan. Acorralar a una persona sin permitirle una salida puede resultar tremendamente perjudicial para el oprimido, pero también para el opresor. Porque, cuando se superan ciertos limites, los acontecimientos se tornan incontrolables. La persona que supera su nivel de resistencia puede perder el sentido de la realidad, y suele manifestarse de dos formas: si la ira es expansiva, hay una inmediatez en las reacciones que puede ser devastadora. Pero si la ira es espasmódica, el resentimiento y la venganza pueden ser mucho más destructores.

Quinto. Hay que *establecer las "reglas del juego*" que reconozcan la legitimidad de las partes contendientes, sus necesidades respectivas, que faciliten la comunicación abierta y sincera y que presupongan el deseo de las partes de llegar a una solución práctica.

Estas reglas deben:



a) ser reconocidas,
b) claras, no ambiguas, consistentes,
c) imparciales,
d) compartidas por quienes toman parte en el conflicto,
e) Su violación debe ser conocida rápidamente.
f) la aprobación social ha de ir ligada a su cumplimiento y la desaprobación social a su trasgresión.
g) ser útiles para poder utilizarse en el futuro, y
h) haber sido útiles en el pasado y poder ser utilizadas en el futuro.

Sexto. *Seguir un proceso de pensamiento creativo* sobre todo en situaciones difíciles y confusas que llevan al desánimo en adoptar la solución que más se ajuste a las condiciones de las dos partes y en comunicar la solución a otras partes, cuando están interesadas en el resultado del conflicto.

Séptimo. *En todo momento hay que evitar un ataque al " ego " de las otras partes.* Lo que aquí se busca es no complicar el estado del asunto con dimensiones de lucha contra el autoconcepto del interlocutor contendiente.

11. DESACUERDOS EN LA NEGOCIACION

Zurriaga Lloréns, R. nos presenta una clasificación de posibles fuentes de desacuerdo que surgen al inicio o en el proceso mismo de la negociación:

11. 1. LO QUE ES - LO QUE OCURRE - LOS HECHOS.

Se trata de los datos objetivos. Si existe desacuerdo se debe a que no se valoran de forma objetiva y unívoca, sino desde perspectivas particulares e incompletas en función de lo que creemos que suponen para cada uno de nosotros.

a) *Los datos mismos*, que deben ser aclarados, informados, mostrados, demostrados, explicados.

b) *Las opiniones* que se deben evitar discutir. Contrariamente, deberemos centrarnos en los datos cuando aparecen.

c) *Los sentimientos*, que cabe tenerlos en consideración. Ofrecer vías para su expresión por parte del interlocutor. Mostrar comprensión hacia las manifestaciones emocionales.

d) La *expresión de los hechos* que puede llevarnos a malos entendidos y susceptibilidades. Por ello es necesario ser claros, precisos, repetir las explicaciones y las descripciones. etc.

11. 2.- LAS CAUSAS DE LA REALIDAD ACTUAL

Las opiniones, el manejo de información incompleta o sesgada y los procesos de culpabilización (atribución de responsabilidades) tienen un papel preponderante.



Discutir sobre las causas de una situación es un terreno minado para el negociador.

Es necesario no extenderse demasiado en la discusión de las causas porque difícilmente un interlocutor ha sido convencido por otro a este respecto. ***Centrarse en los factores que mantienen una situación desfavorable para las partes parece una alternativa más útil.***

Evitar demostraciones "definitivas" y pedantes que acaban ridiculizando al otro o infravalorándolo en su capacidad de analizar situaciones, constituye una regla de oro de la negociación.

Negarse a enjuiciar el pasado y *volver una y otra vez a la situación actual*, en cuya descripción nos hayamos puesto de acuerdo previamente, es una condición para permitir que continúe el proceso negociador.

11. 3.- LA CONFUSIÓN ENTRE LO DESEABLE Y LO POSIBLE

Tiende a *radicalizar los posicionamientos y el propio lenguaje*.

Frente a dicha radicalización es necesario recuperar el "principio de realidad". Y ello se consigue:



- Siendo descriptivos.
- Refiriéndose al contexto de la situación.
- Planteando objetivos evaluables con criterios compartidos.
- Intentando no entrar en el discurso ideológico.

11. 4.- LAS DIFERENCIAS RESPECTO A LO QUE CONVIENE HACER.

Los riesgos suelen ser: análisis deficiente de la situación, la intransigencia, el que una de las partes se considere vencida, la oposición sistemática....

Se proponen las siguientes alternativas: no polemizar, señalar las ventajas e inconvenientes de todas las opciones incluida la nuestra, dar muestras de flexibilidad, cuidar la expresión de nuestras posiciones, ser concretos, y considerar los temores, expectativas y susceptibilidades del otro.

12. HABILIDADES BÁSICAS PARA AFRONTAR LA NEGOCIACIÓN

Por desgracia no existen ni fórmulas mágicas ni soluciones fáciles para manejar situaciones conflictivas, pero dependiendo de la actitud que mostremos ante éstas, podemos lograr mejores resultados.

Para gestionar de forma constructiva los conflictos y ofrecer a las personas la oportunidad de poder expresarse y trabajar con sus diferencias sin el riesgo de atacarse mutuamente, se requieren ciertas **habilidades básicas:**



- Habilidad para iniciar un debate: seleccione el tema a tratar.
- Habilidad para comunicar: escoja un lenguaje conciso y evite términos vagos o generales. Ser específico.
- Habilidad para escuchar eficazmente.
- Habilidad para reconocer la necesidad de realizar cambios personales y para acometerlos: tenga claro qué es lo que desea cambiar y llévelo a cabo.
- Habilidad para aprender y hacer uso de lo aprendido.
- Habilidad para buscar los recursos necesarios.
- Habilidad para ser neutral: analice la situación e intente comprender ambas posturas sin tomar partido por ninguna, y

separar las personas de los conflictos. Deben evitarse a toda costa ataques personales, pues el conflicto se convertiría en una batalla de egos.

- Habilidad para centrarse en el problema objetivo y no en la parte subjetiva, para no convertir el problema en un conflicto interpersonal.

Otras destrezas a tener en cuenta a la hora de gestionar situaciones conflictivas son:

- **Controle sus emociones.** Muchas situaciones conflictivas tienen su origen en nuestras emociones, por sentirnos atacados personalmente, amenazados, frustrados, enfadados... Debe tener en cuenta que si no es capaz de controlar sus propias emociones, será muy difícil que consiga un acercamiento racional para manejar el conflicto.

  Procure permanecer tranquilo, recuerde que el conflicto es inherente a la dinámica de grupo e incluso es una parte necesaria del proceso creativo para el cambio. Intente determinar y comprender sus propios sentimientos y posturas. Por ejemplo, si siente que sus emociones están a punto de ebullición, tómese un descanso, póngase de pie y estírese un poco y respire profundamente. Si a pesar de estas medidas no se relaja, posponga la reunión para otro día. En resumen, controle sus emociones, no deje que éstas le controlen.

- **Escuche atentamente y proponga que todos los involucrados en el conflicto expresen su opinión.** Asegúrese de que las personas hablan directamente y exponen con claridad sus motivos. Intente calibrar las ideas y valores que comparten ambas partes y en base a ello intentar llegar a un acuerdo, pero sin evitar el conflicto.

- **Reconozca la diferencia entre un conflicto del equipo y un conflicto individual**. Evite pasarse mucho tiempo en el transcurso de una reunión del equipo para resolver algún conflicto entre dos individuos a menos que alguna clase de acción de equipo sea necesaria. Para este caso es preferible intentar solucionarlo fuera de la reunión del equipo.

- **Ayude a las personas a que se escuchen realmente entre sí y que cada parte entienda los motivos de la otra.** Si bien es muy difícil de lograr, pídales que dejen de lado sus ideas preconcebidas con respecto a la otra parte e intenten prestar atención a lo que expone la otra parte e, incluso, intenten ponerse en su lugar. Recuérdeles que es necesario el esfuerzo de todos para alcanzar una solución totalmente satisfactoria para todos y por eso deben estar abiertos a nuevas ideas, no deben reaccionar, sino intentar comprender los motivos e ideas que se exponen sin interrumpir, oponerse o desacreditar a la persona que esté hablando.

- **Busque soluciones creativas. Utilice la técnica del** *brainstorming* (tormenta de ideas) para generar posibilidades alternativas cuando se encuentre en un callejón sin salida. Esta técnica consiste en:

  a) decir todo lo que le venga a la mente;
  b) no discutir o evaluar y
  c) finalmente, considere dos o tres ideas clave para trabajar con ellas.

Estas sugerencias le permitirán presentar una actitud positiva en el conflicto, lo cual favorecerá su gestión.

La mayoría de las situaciones de negociación en las que los directivos están implicados pueden considerarse como una parte de las relaciones de trabajo habituales que mantienen con los demás; la negociación surge, por tanto, como un medio más de resolución de problemas o conflictos entre partes que, aunque defienden intereses respectivos, se muestran predispuestas a alcanzar algún tipo de acuerdo.

Aparte de éstas, los directivos deben afrontar situaciones formales de negociación en las que se les asigna un papel específico (parte negociadora, mediador, etc.).

13. EL MÉTODO "TODOS GANAN" de FISHER y URY.

El método TODOS GANAN propone que entre la **forma suave,** a veces inhibida, de negociar, que supone evitar el conflicto haciendo concesiones que van en contra de las propias convicciones y necesidades (*«olvidemos nuestras diferencias y vivamos en paz trabajando juntos», «en el fondo, todos pensamos lo mismo»*) y la **forma dura,** que supone el enfrentamiento agotador entre ganadores y perdedores, existe, por el contrario, la posibilidad de **negociar buscando beneficios mutuos** y logrando soluciones aceptables para ambas partes.

Este método, elaborado sobre todo por Fisher y Ury (1985), reúne características que lo hacen muy atractivo.

a)Las distintas partes implicadas intervienen activa y creativamente en la propuesta de **alternativas que respeten** y satisfagan **las necesidades respectivas.** Yo no satisfago mis necesidades a costa de que las tuyas queden insatisfechas. La satisfacción de tus intereses es una garantía para la satisfacción de los míos.

b) Las partes **cooperan y** se **apoyan mutuamente** para lograr soluciones que satisfagan las necesidades de ambas, y que, por consiguiente, sean mutuamente aceptables. Cuando se logran soluciones de este tipo, es más probable que sean apoyadas por las partes en conflicto que trabajarán con interés para que la solución no fracase.

c) Cuando los directores y directoras se implican activamente en este método, bien porque el conflicto les concierne directamente, o bien porque hacen de mediadores en un conflicto que afecta a otros, se están exponiendo con sus interlocutores a una **experiencia** de **aprendizaje** en la que entrenan y desarrollan habilidades de autonomía y de autocontrol, de pensamiento creativo, de comunicación interpersonal, de manejo del estrés, de modelado social, de desarrollo del equipo.

d) Los conflictos son situaciones críticas que ponen en tensión las **habilidades de comunicación** de los protagonistas. En esa medida se convierten en oportunidades para fortalecer la relación interpersonal, aumentando el conocimiento mutuo. El deseo de alcanzar las propias metas no excluye, en efecto el deseo de mantener buenas relaciones. En todo caso, es diferente la importancia relativa que cada miembro del equipo concede al logro de sus metas y al mantenimiento de unas buenas relaciones con los demás.

e) El método TODOS GANAN se apoya en todas las **habilidades interpersonales** que configuran la tarea directiva. Para afrontar los conflictos y su negociación, los directivos pueden contar, en efecto, con el equipaje valioso de todos los recursos interpersonales que estamos abordando en este seminario. Muchos directivos se han entrenado en escuchar y comprueban que la capacidad de escuchar es una estrategia básica para empezar a resolver conflictos.

Muchos directivos, en fin, se han entrenado en su *capacidad para motivar*, para *expresar sus necesidades y objetivos a través de la asertividad y con autocontrol emocional*, que supone un proceso de

reflexión y un entrenamiento. Los directivos que son competentes en estas estrategias de dirección tienen un largo camino andado cuando se enfrentan a un conflicto.

f) La competencia entre grupos dentro de la organización puede alentar el interés por la tarea y aumentar la cohesión dentro de cada grupo competidor. Esta competencia y emulación puede no afectar negativamente al clima general del equipo, siempre y cuando el desempeño esté vinculado a un resultado final importante para la organización y los grupos no se polaricen como ganadores y perdedores. Pero también creemos que cuando hay una polarización, y una de las partes siente que se han aprovechado de ella, puede que busque la revancha.

g) El método TODOS GANAN presupone en la organización y en sus miembros la defensa de valores culturales que lo hacen posible.

i) El método TODOS GANAN es consciente de que, a pesar de las buenas intenciones de la dirección y de la mayor parte del equipo o de la organización de plantear estrategias cooperativas de solución de conflictos, puede haber personas o grupos interesados en adoptar una *estrategia tipo* ***ganar-perder***.

Los motivos que tienen para actuar así pueden estar en las experiencias anteriores de éxito con esta estrategia, en la falta de entrenamiento en estrategias cooperativas, en el deseo de obtener ganancias a expensas de los demás.

Puede incluso haber personas o grupos que inicien estrategias de amenaza y de dominación precisamente cuando constatan en los demás disposición cooperadora y renuncia al

empleo de sanciones o a la revancha. Por ello, un factor que suele inhibir los intentos de amenaza o de dominación es mostrar a quien amenaza preferencia por cooperar, pero al mismo tiempo, hacerle ver la disposición de competir y de ejercer incluso represalias en caso de que intente aprovecharse de nuestra actitud cooperativa.

En estos casos, puede ocurrir que la cooperación sea más probable cuando cada uno de los protagonistas piensa que los demás tienen poder para rivalizar y competir, pero que optan por cooperar.

i) El método TODOS GANAN sabe que en la organización se recurre también a otras estrategias de negociación diferentes.

Cuando el acuerdo es visto como imposible por las partes, a veces se inician luchas abiertas o sordas hasta que llega por fin la derrota de una de las partes. Otras veces, se recurre a un tercero para que emita su sentencia o bien el conflicto se resuelve por un arbitraje. Otras veces, alguna de las partes se inhibe o «pasa», o bien los grupos cortan la comunicación y se aíslan unos de otros tratando de reducir la interdependencia, o bien optan por la «coexistencia pacífica» en presencia del conflicto.

El proyecto de negociación de Fisher y Ury **se puede resumir en los siguientes principios**:



1) ***Separar a las personas del problema.*** Es importante ponerse en el lugar del otro, ver cómo percibe el problema, entender su posición. En muchas ocasiones, las emociones se superponen al problema real de la negociación. Es necesario analizar las emociones y una buena técnica para ello consiste en hacer explícitos los sentimientos y dejar que la otra parte de salida a sus emociones y sentimientos.

2) ***Centrarse en los intereses y no en las posiciones*****.** No se debe asumir que los intereses no coincidan entre ambas partes, por lo que la técnica más adecuada consiste en preguntar a la otra parte y al mismo tiempo explicitar nuestros intereses.

3) ***Generar el mayor número de opciones posibles antes de decidir un curso de acción*****.** Para ello es necesario:

- Separar el acto de crear opciones del de juzgarlas.
- Enriquecer las opciones apuntadas en lugar de buscar una respuesta única.
- Buscar ganancias conjuntas.
- Buscar procedimientos que faciliten las decisiones del otro.

4) La solución o resultado de la negociación ha de buscarse en algún criterio objetivo. Lo contrario supondría la imposición de la voluntad de alguna de las partes y por lo tanto la sensación de manipulación. La objetividad refuerza la argumentación.

14. ENFOQUE ASERTIVO EN LA NEGOCIACIÓN

El enfoque **DEDN** es un enfoque asertivo eficaz consistente en cuatro pasos que podemos utilizar para resolver la mayoría de los conflictos. Se trata de:

- **DESCRIBIR el comportamiento** o situación problemáticos.
- **EXPRESAR los sentimientos**.
- **DEMANDAR los cambios** o acciones que queremos.
- **NEGOCIAR** para **una solución** mutuamente satisfactoria.

Antes de actuar hay que hacerse las siguientes preguntas: ***¿qué quiero? y ¿qué nos impide conseguir lo que queremos?.*** Después de responder a estas preguntas, crearemos un guión según estas pautas:

14.1.- DESCRIBIR EL COMPORTAMIENTO O SITUACIONES PROBLEMÁTICAS.

- Describir el comportamiento o las acciones de la otra persona con el máximo de objetividad.
- Evitar las palabras o descripciones vagas.
- Centrarse en un comportamiento o problema bien definido que queramos abordar ahora en términos específicos y simples.
- Evitar la generalización.
- Describir momentos.
- Describir momentos y lugares específicos en que se produce el problema, de una manera breve y clara. La descripción debería esclarecer la situación, no complicarla.

14.2.- EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS

Consiste en *expresar nuestros sentimientos sin culpar a la otra persona*.

- Evite negar o aferrarse a los sentimientos.
- Mantener un estilo moderado y control emocional, no dramatizar.
- Evitar los estallidos emocionales desencadenantes.
- Expresar los sentimientos de una manera positiva.
- Evitar palabras que ridiculicen o avergüencen, junto con expresiones y etiquetas tales como "tonto", "egoísta" e "idiota". Ejemplo: "Eres un cruel y desalmado al tratarme así".
- No atacar el carácter o personalidad de la persona. Ejemplo: "Si fueses capaz de organizar tu tiempo serías capaz de lograr hacer las cosas y éstas no terminarían siempre en mi despacho".

14.3.- DEMANDAR LOS CAMBIOS O ACCIONES

- Hacer una demanda directa, clara y explícita de un cambio o acción.
- Cuando tratemos con el comportamiento, demandar sólo un cambio pequeño.
- Evitar pedir cambios importantes en el carácter o personalidad de una persona.
- Demandar sólo uno o, como *máximo*, dos cambios o acciones por vez.
- Evitar demandar muchos cambios o acciones.
- Describir las acciones específicas que queremos detener y las que queramos ver ejecutadas.
- Evitar pedir cambios o acciones en términos vagos o generales. Ejemplo: *"Por favor, sé más considerado por la mañana".*

- Evitar hacer demandas sólo para nuestra propia satisfacción mientras desatiende las necesidades de la otra persona.



Un guión D.E.D.N. habitualmente es más efectivo cuando cada parte consta sólo de una o dos frases. Si bien el objetivo es describir las percepciones y sentimientos con exactitud y hacer una demanda clara, esto se hace mejor con el menor número posible de palabras.

14.4.- NEGOCIAR

El cuarto paso del enfoque DEDN, **la negociación**, habitualmente se requiere cuando trabajamos con problemas complejos o persistentes. Antes de negociar es recomendable contestar a estas preguntas:

- *¿Cuán importante es esta cuestión?.*
  Pensar que un cambio específico en el comportamiento de la otra persona o una acción específica son válidos para nosotros.

- *¿Cuántos trastornos experimentaremos si la situación continúa inalterada y qué beneficios obtendrá el otro si nuestra demanda es satisfecha?.*

- *¿Qué estamos dispuestos a hacer?.*
  En la mayor parte de las situaciones no es razonable demandar que sólo una persona cambie o actúe. Las concesiones que estamos

dispuestos a hacer son "tanteos de regateo" durante una sesión de negociación.

- *Qué podríamos pedir las personas?.*

  La mayoría de las veces conocemos a la persona con quien negociaremos. Considerar el comportamiento pasado de esta persona reduce la posibilidad de ser cogido desprevenido por maniobras sorpresivas.

- *¿La otra persona estará dispuesta a negociar con nosotros de buena fe?. Si no lo está, ¿Qué consecuencias negativas (castigos) podemos utilizar?.*

Una vez considerados estos puntos, seguiremos los pasos siguientes:

♠ PASOS A SEGUIR: DESARROLLO

a.- Describir el problema o dificultad que está teniendo y expresar la demanda.

El mejor modo de hacer conocer las necesidades y deseos de un modo que cause la menor cantidad de resistencia es utilizar un guión D.E.D.N.

b.- Identificar las percepciones, necesidades y deseos de la otra persona.

En su guión D.E.D.N., la otra persona, probablemente, expresará sus percepciones, necesidades y deseos. El mejor modo para comprender a esta persona es usar la **escucha activa**.

c.- Generar soluciones posibles.

Una vez que se han identificado las necesidades y deseos de todos, es hora de generar soluciones posibles. Todo el que está implicado en la sesión de negociación ofrece tantas soluciones posibles como puede. Evitaremos evaluar las soluciones mientras se halla en el proceso de generar alternativas.

d. Evaluar alternativas posibles y convenir en la mejor solución

Después de que se han sugerido varias soluciones posibles, evaluarlas por su practicidad, por el nivel en que se satisfacen las necesidades de todos y por el grado hasta el cual son compatibles para todos los implicados. Durante esta fase evitaremos centrarnos sólo en nuestras necesidades.



La mejor solución es la que deja satisfechos los sentimientos de todos. Evitaremos las soluciones que hagan que la gente sienta que alguien ha ganado y otro ha perdido. El objetivo es hacer que todos tengan la sensación de ser ganadores. Si bien esto no siempre es posible, cuanto más cerca estemos de llegar a ese objetivo, mayores son las probabilidades de que la solución a que se llegue funcione.

Sólo apelar a las consecuencias negativas cuando las positivas hayan fracasado para obtener cooperación. *Si decidimos utilizar consecuencias negativas, asegurarnos de que sean las que estamos dispuestos y las que seamos capaces de llevar a cabo*. Si no está disponible ninguna y la otra persona sigue sin ser cooperativa, el enfoque decidido es casi seguro que no es apropiado para este problema.

e.- Reformular el acuerdo y, si es apropiado, formalizarlo.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo, lo **reformularemos** a fin de que todos entiendan lo que se ha acordado. No permitir que la confusión y la molestia sobre un problema emocionalmente sensible lo presionen a terminar la sesión de negociación con demasiada rapidez. Si no logramos reformular nuestro acuerdo, nosotros y la otra parte podemos separarnos con una interpretación diferente de éste.

Si pensamos que la otra persona puede tratar de apartarse del acuerdo más adelante, lo formularemos por escrito.

Cada vez que lleguemos a una solución mutuamente satisfactoria a través de un proceso de negociación, daremos las gracias a la otra persona por acordar cambiar o emprender una acción. Si hemos estado negociando con una persona a quien ha sido difícil tratar en el pasado, sugeriremos que los conflictos o problemas futuros sean manejados de una manera similar. Evitaremos sacar a colación problemas en este momento, pues esto podría poner en peligro los beneficios que acabamos de asegurarnos.

15. DESTREZAS COMUNICATIVAS PRESENTES EN LA NEGOCIACION

15 1. PREGUNTAR

Constituyen un instrumento esencial para la obtención de información.

◊ *Preguntas cerradas*

Provocan respuestas precisas ("*sí* " o "*no"*) y deja pocas posibilidades de elección al que responde. Son útiles para dirigir el diálogo, y concretar aspectos. No permiten introducir demasiados matices y pueden resultar incómodas para el interrogado.

◊ *Preguntas abiertas*

Proponen temas generales. Permiten observar los esquemas de pensamiento del otro aportando información útil. Permiten conocer al otro en su propia versión de si mismo. Sin embargo, en muchas ocasiones pueden plantearse disgresiones tangenciales a los temas básicos.

◊ *Preguntas espejo*

Repiten lo formulado por el interlocutor en demanda de precisión.

◊ *Contrapreguntas*

Son defensivas. Se formulan para ampliar información acerca de la pregunta que nos han hecho.

◊ *Preguntas de relevo*

Se dirigen a prolongar el diálogo y/o a incentivar al interlocutor a que continúe hablando. Como inconveniente hemos de considerar que con este tipo de preguntas la conversación se ramifica y se multiplican los temas concatenados

◊ *Preguntas trampa*

No parece muy conveniente usarlas profusamente en la negociación porque generan desconfianza. Se trata de preguntas que comprometen al interlocutor y tienden a demostrar la superioridad psicológica de quien las formula. Formalmente se basan en un falso interés.

15. 2. EL JUICIO DE VALOR

Se trata de afirmaciones que hacen referencia a normas y valores. Se utilizan adjetivos como bien, mal, adecuado, correcto, etc. Quien los formula se coloca en una situación de poder. El otro puede aceptar la afirmación sumisamente o rebelarse contra ella. En todo caso se establece una relación de dependencia.

15. 3. LA INTERPRETACIÓN

Cuando se reformulan las afirmaciones del otro no en función de sus valores y visión de la situación sino de lo que uno mismo piensa. Ello altera la intención del mensaje. Cuando la interpretación se utiliza a propósito puede generar confusión y darle un significado que no tiene a lo que el otro dice. Por ello, en ocasiones lleva a la ruptura de la comunicación. No es necesario recomendar cautela ante las interpretaciones que deben ser utilizadas con la máxima precaución y parquedad.

15. 4. EL ESTÍMULO

Responde, en el marco de la negociación, a un falso interés por el otro y sus problemas. Habitualmente pretende “quemar etapas” o eliminar temores ante determinadas decisiones. Constituye una forma basta de manipulación que se inicia desde la persona que se considera a sí misma con mayor poder.

15. 5. LA ESCUCHA

Corresponde a una actitud "activa" que supone un enorme esfuerzo para quien la realiza pero que podemos considerar como una condición para comprender e interpretar. El poder de la escucha (y su correlato, la Empatía, que veremos en el siguiente apartado) no siempre es un bien valorado, y supone una habilidad social poco difundida. Además de los beneficios que nos puede aportar en cuanto a información y valoración de hechos y opiniones hemos de tener en cuenta que *sentirse escuchado equivale a sentirse respetado y valorado*. A cambio permite conocer las motivaciones y necesidades del otro. Sin duda la escucha activa y atenta constituye una forma muy útil de respuesta a los comportamientos extremos (rabia, prepotencia, etc.)

15. 6. REFORMULACIÓN

Consiste en expresar en otro lenguaje lo que el interlocutor nos ha planteado. Constituye un esfuerzo por entender al otro que normalmente es bien acogido por lo que supone de reconocimiento. Pero además, la reformulación permite comprender más exactamente los argumentos y descripciones del interlocutor. Hace más fluida la comunicación y clarifica las ambigüedades creando la sensación de "estar en la misma onda".

15. 7. EL SILENCIO

El silencio aparece como una condición de la escucha. Pero se trata de una apreciación falsa. La escucha es activa y ofrece retroinformación al interlocutor. El silencio es pasivo y se interpreta como indiferencia. Constituye una ruptura de la comunicación que puede llegar a ser agresiva. El silencio puede ser un arma contra aquél que no puede soportarlo durante mucho tiempo generando una relación de fuerzas que le será desfavorable.

15. 8. LA SÍNTESIS

Cada cierto tiempo a lo largo de la conversación es importante resumir y establecer los avances a que se ha llegado en la misma a través del resumen de lo dicho. La síntesis intenta recoger los aspectos relevantes del intercambio verbal y constituye una valoración y jerarquización compartida de la información y de las decisiones tomadas o que se pueden tomar. No es necesario insistir en la importancia de ser nosotros mismos quienes la realicemos.

16. LA EMPATÍA, ELEMENTO ESENCIAL EN LA NEGOCIACIÓN

Veamos las ventajas que puede representar el empleo de la empatía, consiguiendo de esta forma que nuestras negociaciones puedan ser lo fructíferas que deseamos:

- **Tranquiliza a las personas** que están enfadadas o molestas. Dedicar el mayor tiempo posible a escuchar los motivos de su agravio, sin interrumpirles, centrándonos en ellos y haciéndoles ver, a través de frases cortas como: *"Comprendo su disgusto", "Trato de ponerme en su lugar", "Bajo ese aspecto yo también..."* que le estamos escuchando atentamente.

- Es muy probable que una vez que nuestro interlocutor haya comunicado todo lo necesario y comprobado que le escuchábamos, esté más calmado, encontrándose más **dispuesto a aceptar nuestras sugerencias** y comentarios, tendentes a encontrar una solución adecuada.

- Actuar con empatía nos ofrece la oportunidad de **percibir las necesidades del interlocutor**, ya que al invitarle a que exponga con todo detalle sus comentarios, comprenderemos mucho mejor la razón de su posicionamiento. Da seguridad y confianza a la otra parte.

- En una negociación es imprescindible que **ambas partes asuman una actitud de empatía mutua**: la única forma de lograr que lo haga la otra parte, es satisfaciendo la necesidad que tienen todas las personas de ser comprendidas y escuchadas.

Al escuchar nosotros, el oponente se siente también más dispuesto a escucharnos. Hace que la otra parte se sienta importante y más receptiva.

- Al empatizar por medio de la escucha activa en las negociaciones se consigue **precisar y determinar más rápidamente los objetivos**, ya que logramos aclarar los malentendidos y acelerar la búsqueda de alternativas en los desacuerdos. Contribuye a crear un clima de armonía a la vez que nos permite centrarnos en las metas importantes.

- Permite más tiempo para pensar ya que el cerebro recibe mensajes a una velocidad de 150 palabras por minuto, pero tiene capacidad para pensar hasta 700 palabras por minuto. Esta diferencia de tiempo nos permite evaluar la situación y comprender claramente al otro, dándonos más tiempo para pensar y evaluar las respuestas. Con ello ganamos seguridad en la toma de decisiones.

- A veces es difícil entender a las personas que no se expresan bien o que hablan muy aprisa, pero al escuchar con suma atención y ellas percibirlo, no se ofenderán si les pedimos que nos aclaren o repitan alguna frase no entendida. Es importante también realizar retroalimentación resumiendo con nuestras palabras lo que creemos que nos han dicho.



EL PROCESO DE LA ESCUCHA ACTIVA Y EMPATÍA

La escucha activa es:	**Razones para la escucha:**
Ser consciente del otro. Observar e interrogarse constantemente. Retroalimentar resumiendo el contenido. Detectar las palabras claves.	Demostramos consideración al otro Creamos clima de confianza. Disminuye la competitividad y la tensión. Creamos clima de cooperación y receptividad.
Nos cuesta concentrarnos por:	**Los enemigos de la escucha son:**
Porque no hacemos el esfuerzo necesario. Nos distraemos por utilizar distinta velocidad de pensamiento y recepción.	Los prejuicios y los filtros. La falta de empatía. La alteración emocional. Las barreras físicas e intelectuales.

LAS VENTAJAS DE LA ESCUCHA Y EMPATÍA

Tranquilizamos el ambiente y las tensiones.
Comprendemos con más fidelidad el mensaje.
Hacemos que los otros se sientan importantes y receptivos.
Precisamos mejor los objetivos y necesidades.
Nos permite más tiempo para reflexionar y buscar soluciones.
Podemos pedir más aclaraciones.

17. ACTITUDES PERSONALES EN LOS NEGOCIADORES

Cada uno de los individuos que toma parte en un proceso de negociación presenta un conjunto de características personales que afectan a la manera y efectividad con la que interactúa. Dichos rasgos podrían entenderse como una serie de predisposiciones, más o menos estables, que el individuo posee y que producen determinados sesgos en la manera de percibir y reaccionar ante su medio físico y social, impulsándole a actuar de un modo específico.

La percepción que se tenga de las situaciones interactivas, la orientación motivacional, las características cognitivas, sociales o ideológicas de los negociadores tienen que jugar necesariamente algún papel en el desarrollo de las conductas negociadoras. Así, por ejemplo, las características personales del negociador producen un sesgo en el tipo de información que éste busca respecto a las preferencias e intenciones del otro.

Las diferencias de personalidad también inciden sobre el tipo de información que cada uno decide revelar respecto a sus propias preferencias e intenciones, así como sobre el grado en que esta información representa una disposición honrada, abierta y fiable hacia el otro. Finalmente, los rasgos individuales de los negociadores influyen en la estrategia particular que emplearán con los demás y sobre la clase y calidad del acuerdo que, por lo general, están dispuestos a aceptar.

Proponemos una selección de variables de personalidad que presentan un efecto determinante significativo sobre la conducta de negociación, que se puedan agrupar en torno a las dimensiones propuestas por Rubin y Brown (1975), esto es: los procesos cognitivos, el autoconcepto y los motivos y actitudes.

17.1. PROCESOS COGNITIVOS

¿ Qué procesos de información y toma de decisiones son importantes en el razonamiento del negociador, respecto a los temas a tratar, las concesiones, los intercambios y estrategia a desarrollar en dicho proceso?

La raíz del problema está en la **existencia de *sesgos en el procesamiento de la información*** al admitirse que los negociadores poseen una atención limitada, una limitada capacidad para almacenar y recuperar información de la memoria, así como para procesar información.

Como resultado de estas carencias cognitivas, los negociadores, consciente o inconscientemente, ***se apoyan en los heurísticos*** (atajos mentales y estrategias simplificadas que la gente utiliza para ayudarse a manejar la información) ***y los esquemas*** (estructuras cognitivas que contienen información acerca de aspectos de una situación particular o de un tipo general de situaciones). Los esquemas tienden a guiar el procesamiento de información, dirigiendo la atención y la memoria, y haciendo así que algunos sucesos sean atendidos y recordados, mientras que otros son ignorados u olvidados. Ello significa que los esquemas se autoperpetúan, puesto que se tiende a prestar atención y a recordar aquello que apoya las propias preconcepciones.

La idea básica es que *la construcción que una persona hace de la realidad social* (la percepción de intenciones, actitudes y creencias acerca del otro, la percepción de la situación) determina la conducta de negociación. El ordenamiento y jerarquización de la información en la negociación está determinado por el modo en que las partes desarrollan una interpretación cognitiva del contexto, los temas y la tarea de negociación.

Para comprender el papel de la cognición y la toma de decisiones en la negociación se han estudiado una serie de *efectos cognitivos* (responsables de la aparición de sesgos) identificando los procesos subyacentes responsables de esos efectos. Veamos los más relevantes:

- ***El pastel a repartir.*** A menudo en una negociación se asume que los intereses de las dos partes son diametralmente opuestos, de modo que «lo que tú ganas yo lo pierdo». Esta toma de postura inicial, también llamada opción de suma-cero o de pérdidas-ganancias, hace que la solución del problema aparezca como imposible y, por consiguiente, fomenta la aparición de conductas de enfrentamiento.

- ***El conflicto ilusorio.*** Algunas veces las disputas implican cuestiones en las que las partes tienen metas comunes y compatibles, pero no son conscientes de ello; lo que se traduce en una pérdida inútil de tiempo y recursos.

- ***La devaluación reactiva.*** Las ofertas y propuestas realizadas por la otra parte tienden a ser sistemáticamente devaluadas durante la negociación, debido al razonamiento de que "lo que es bueno para la otra parte debe ser malo para mí».

- ***El pensamiento rígido.*** Tendencia a dicotomizar la información, a asignar valores extremos a los objetos o cuestiones a tratar. Tendencia a inhibir la creatividad y la efectividad del proceso de resolución de problemas.

- ***El exceso de confianza.*** El negociador cree que su oponente estará dispuesto a realizar más concesiones de las que realmente hará, lo que le llevará a una situación de frustración.

- ***La disponibilidad.*** Se tiende a dar mucho valor a la información que se recuerda más fácilmente, atribuyéndole una relevancia a la hora de emitir un juicio que puede que en realidad no tenga.

- ***La representatividad.*** Implica hacer juicios teniendo en cuenta únicamente las características más obvias del asunto que está siendo juzgado, e ignorar características más sutiles que podrían permitir un juicio más equilibrado.

- ***El anclaje y ajuste insuficiente.*** El tipo más común de anclaje en una negociación posiblemente lo constituye el "statu quo", es decir, la situación existente en el momento de empezar a negociar. A menudo, el hecho de tomar como punto de partida tal situación, sin plantearse otras alternativas (es decir, sin llevar a cabo un ajuste de dicha situación), favorece a una de las partes en detrimento de la otra, con lo cual se dificulta la búsqueda de soluciones integradoras.

- ***Los estados de ánimo.*** Los estados de ánimo pueden tener importantes efectos en la negociación. La evidencia sugiere que el afecto positivo disminuye la hostilidad y hace más factible las conductas de resolución de problemas.

Además de estos sesgos, existe una serie de ***variables personales que mediatizan el procesamiento de información*** de los negociadores. De forma resumida, podríamos mencionar las siguientes:

- ***Propensión al riesgo.*** Los sujetos propensos al riesgo parecen especialmente predispuestos – desde un carácter aventurero - a maximizar sus propios beneficios en vez de tender a conductas más cooperativas; y, por consiguiente, tienden a estructurar la situación desde una opción de suma-cero.

- ***Locus de control interno-externo****.* Los sujetos con un *locus de control interno* creen poder ejercer algún tipo de control sobre los hechos que les rodean; por su parte, los que tienen un *locus de control externo* consideran que es imposible ejercer ninguna influencia sobre lo que les sucede Los individuos caracterizados por un locus de control interno son más competitivos, realizan unas demandas iniciales más altas y tienden a elegir una estrategia más dura cuando participan en una negociación.

17.2. MOTIVOS

La orientación motivacional particular de un negociador, en combinación con las orientaciones de sus contrarios, incide directamente sobre la posibilidad de escalamiento de un conflicto o sobre el éxito de una negociación.

La mayoría de los análisis sobre la relación entre las orientaciones motivacionales de un negociador y su conducta en un proceso de negociación se ha centrado en uno o más de estos tres motivos sociales básicos: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder (Rubín y Brown, 1975).

Existe evidencia empírica de la importancia de los *motivos relacionados con el poder y la afiliación,* y en menor grado con el logro, sobre la iniciación, desarrollo y resolución del proceso de negociación. Así, los ***sujetos con una alta motivación de poder*** actúan coherentemente de forma más competitiva que aquellos que presentan unos niveles bajos. Algo parecido sucede con el tema de la necesidad de logro: dado que los ***sujetos con una alta motivación de logro*** se encuentran interesados fundamentalmente en maximizar sus propias ganancias, actúan, por lo general, de forma competitiva; salvo en aquellos casos en los que perciben

como mucho más ventajoso para sus intereses llevar a cabo una política de cooperación con la otra parte. En sentido contrario se caracterizan los ***sujetos con una alta motivación de afiliación***, puesto que éstos tienden a enfrentarse a una negociación desde una óptica de cooperación.

17.3. ACTITUDES

Existe una serie de predisposiciones actitudinales del sujeto que condicionan el modo en que éste afronta el proceso negociador. Entre ellas están:

- **Confianza generalizada**: *Se ha encontrado una* relación significativa entre conducta de negociación y predisposición del individuo a confiar en los demás*. Por lo general, se podría decir que los negociadores confiados actúan de forma más cooperativa que aquellos que lo son menos. Los individuos desconfiados tienden a la sospecha, al egoísmo, a la excitabilidad y, a menudo, proyectan su hostilidad sobre las demás personas.*

- ***Autoritarismo:*** La personalidad autoritaria se caracteriza por una orientación de poder, la obediencia a otros poderosos o figuras de autoridad, la tendencia al pensamiento concreto y una actitud hacía los demás que es, por lo general, desconfiada y cínica. "Cuanto menos autoritario es un negociador, más cooperativa es su orientación en una situación de negociación“ (Herman y Kogan, 1977).

- ***Maquiavelismo****:* Es la disposición y la *capacidad para* emplear la astucia, el engaño y otras estrategias oportunistas en las relaciones interpersonales, con el objeto de manipular a los demás. Podríamos afirmar que los sujetos con altas puntuaciones en maquiavelismo actúan de forma más competitiva que aquellos que las presentan bajas.

- ***Conciliación-beligerancia***: Los sujetos conciliadores tratan a las demás personas con comprensión, ayuda y amistad. Son partidarios de que cada uno admita sus propios errores y se niegan a utilizar las amenazas, los medios belicosos o a estar motivados por la venganza. Contrariamente, aconsejan siempre una respuesta diplomática y constructiva, que se guía por consideraciones de humanitarismo y cooperación. Tienen, por lo general, una visión y una reacción positiva hacia las demás personas.

- ***Otros factores de interés***: En una negociación se pone sobre la mesa algo más que una serie de puntos a tratar sobre determinados temas en los que existe una disparidad de intereses (lo que se conoce como aspectos tangibles) sino que, por lo general durante el proceso negociador se cuestionan también asuntos que aunque no aparezcan explícitos en la agenda de los negociadores pueden llegar a constituirse en temas centrales de la disputa (aspectos intangibles), como por ejemplo, "recuperar su imagen" deteriorada en un enfrentamiento previo; mecanismos relacionados con la evaluación y la afirmación que el propio sujeto, o los demás participantes en el proceso, hacen de su propia imagen; la ansiedad social provocada por el sentimiento de verse evaluado por los demás; o la asertividad con su capacidad de defender sus propios intereses, actitudes, deseos, de un modo directo y honrado respetando, al mismo tiempo los sentimientos, deseos, actitudes, opiniones y derechos de los demás sin experimentar por ello un excesivo nivel de ansiedad.

18. ESTRATEGIAS ANTE LA NEGOCIACIÓN

Pruitt propone cuatro estrategias básicas que el negociador puede utilizar a lo largo de la negociación. Cada una de ellas obedece a orientaciones generales distintas e incluso contradictorias, lo que hace que normalmente se utilicen separadamente si se consideran como estrategias en sentido estricto. No obstante, es posible combinar elementos de cada una de ellas, de modo táctico, en función de la dinámica de la misma negociación. Así, por ejemplo, aunque un negociador adopte globalmente una estrategia de solución *de problemas* puede utilizar tácticas de *rivalidad* en un momento determinado ante la actitud de inflexibilidad de la otra parte.

Precisemos técnicamente los conceptos de estrategia y táctica. El término **estrategia** hace referencia a *ciertas orientaciones básicas y generales de los negociadores, el modo global de afrontar una negociación, teniendo en cuenta los factores situacionales y estructurales en que ésta se desarrolla.*

Cuando hablamos de **táctica** nos referimos *a acciones o conjuntos de acciones más concretas que pueden tener diferentes formas y que van dándose a lo largo del proceso negociador.* Las tácticas se encuadran y, a la vez, se explican desde las estrategias, de modo que cada estrategia dará lugar a un número indeterminado de tácticas.

Las **estrategias** que plantea Pruitt son las siguientes:

- ***Solución de problemas.*** *Se* caracteriza por el intento de encontrar una alternativa aceptable y satisfactoria para ambas partes.
- ***Rivalidad.*** En este caso, se intenta forzar a la otra parte, presionando para que pase a una actitud o conducta más concesiva.

- ***Flexibilidad.*** Implica una importante reducción de los objetivos y aspiraciones básicas.
- ***Inacción.*** La actividad es mínima, la acción de los negociadores queda reducida sustancialmente.

Veamos cómo se desarrollan cada una de ellas.

18. 1. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Se trata de una estrategia conciliadora y cooperativa. No es un planteamiento frecuente, debido a que el conflicto que motiva la negociación suele generar enfrentamientos, desconfianzas y una larga serie de consecuencias que, de entrada, enfrentan a las partes.

Genera los mayores beneficios conjuntos y permite que los acuerdos logrados sean duraderos y se establezca un cambio de relaciones y un clima menos conflictivo entre las partes.

Sus tácticas son:

a) Ampliación de los aspectos beneficiosos sobre los que se puede negociar.
b) Reducir el coste que supone para la otra parte hacer concesiones.
c) Recompensar las concesiones del oponente.
d) Hacer concesiones en aspectos no prioritarios para uno mismo.
e) Desarrollar nuevas opciones mutuamente satisfactorias.

Implican cierto riesgo, ya que cabe la posibilidad de que sean ejecutadas sólo por una parte; pero si ambas se sitúan en la misma estrategia será factible el beneficio para los dos.

Condiciones que favorecen la adopción de esta estrategia:

- cuando resulta posible encontrar intereses relativamente comunes y complementarios,
- cuando la resolución no implica necesariamente que uno gane y otro pierda.
- cuando las aspiraciones de las partes son moderadamente altas, pero no en exceso, de modo que se produzca un intercambio equilibrado y un interés por encontrar soluciones conjuntas.

En el caso de objetivos muy exigentes y exclusivos, la posibilidad de adopción de esta estrategia es mucho menor.

18. 2. RIVALIDAD:

Implica presionar sobre la otra parte para que acepte una alternativa a favor de los propios intereses. Esta estrategia intenta, de un modo u otro, dominar al contrario.

Sus tácticas son:

- Realizar peticiones inaceptables para el otro.
- Mantenerse y no alterar las posiciones propias.
- Persuadir a la otra parte de que hacer concesiones va en su propio beneficio.
- Amenazas que pueden ir desde retirarse de la negociación hasta causar daño.
- Castigos, por negarse a hacer concesiones.
- Actuar con la presión temporal.

Consecuencias negativas de esta estrategia:

- La rivalidad aumenta la rigidez de las demandas y el peligro de *escalada* del enfrentamiento;
- Propicia que el conflicto no se aminore, sino que aumente y que se reduzca la posibilidad de solución.
- Incluso acuerdos establecidos mediante tácticas de rivalidad auguran un débil compromiso de cumplimiento y, con frecuencia, ponen las bases para que el conflicto vuelva a aparecer en el futuro.

En mayor medida que la solución de problemas, la rivalidad estimula conductas del mismo signo, especialmente cuando la situación es de un relativo equilibrio de poder.

Sin embargo, hay que aclarar que la rivalidad es frecuente y, a veces necesaria, para la negociación. No afirmarlo así seria presentar un panorama idílico y poco realista. Normalmente la negociación comienza con una fase de rivalidad que puede derivar hacia otra de solución de problemas.

18. 3. FLEXIBILIDAD

Implica una reducción de los objetivos de partida y una disminución de las demandas a lo largo del proceso negociador.

No requiere de tácticas especiales y favorece la finalización de la negociación. Suele emplearse cuando lo central para el negociador es concluir la negociación o cuando las cuestiones no son especialmente relevantes; también si se da una alta presión temporal.

La flexibilidad *no es tanto una estrategia como una actitud* o un conjunto de conductas a lo largo de la negociación. En ese sentido, una cierta flexibilidad es necesaria, pero cuando se convierte en algo más que una conducta trae problemas graves. Ante todo, si sólo es flexible una de las partes sus resultados van a ser peores y, correlativamente, se va a propiciar que la parte contraria salga mucho más favorecida. Si ambos oponentes son excesivamente flexibles quizá se está limitando las posibilidades de encontrar soluciones que mejoren los beneficios conjuntos.

La flexibilidad no resulta recomendable como estrategia, sino en todo caso como una característica a tener en cuenta dentro de la estrategia de solución de problemas..

18. 4. INACCIÓN.

La inacción tiende a imposibilitar el acuerdo y contribuye a propiciar la ruptura de la negociación. Como tal estrategia es infrecuente, a menos que no haya voluntad de negociar o se trate de un mero pretexto o compromiso.

No conviene confundirla con momentos de paralización o estancamiento de la negociación debido a las dificultades para ponerse de acuerdo.

Además, puede haber inacción en la mesa de negociación -frecuente en negociaciones colectivas y diplomáticas- pero existir gran actividad en contextos más informales de trastienda e incluso secretos.

19. TACTICAS EN LA NEGOCIACION

El carácter contradictorio de la misma negociación, esa doble tendencia a colaborar y competir, ha hecho no sólo que la reflexión sobre las estrategias se oriente en tal sentido sino que también la atención sobre las tácticas siga globalmente la misma dirección. Tácticas cooperativas o concesivas y tácticas competitivas o coactivas han sido las más estudiadas.

19.1. LAS TÁCTICAS COOPERATIVAS. ¿CUÁNDO Y CÓMO HACER CONCESIONES?

Al relatar la estrategia de solución de problemas mencionamos algunas tácticas de carácter cooperativo que se proponían en coherencia con dicha estrategia.

Kimmel (1980), refiriéndose exclusivamente a la negociación integrativa (aquella que pretende un beneficio conjunto), diferencia tres tipos de tácticas:

- ***tácticas distributivas***, utilizadas para presionar a la otra parte para que haga concesiones y alcanzar frecuentemente un escaso beneficio conjunto;
- ***intercambio de información*** sobre las necesidades y prioridades de cada uno; y
- ***método de tanteo*** que, a su vez, puede expresarse de modos distintos: cambios frecuentes de ofertas, examen de las reacciones del otro ante cada propuesta, realización de concesiones en temas secundarios, etc.

Tanto el *intercambio de información* como el *método de tanteo* son utilizados preferentemente cuando las negociaciones se sitúan en una orientación de *"solución del problema".*

Pero el asunto más central que, en el contexto de las tácticas cooperativas se plantea, hace referencia a las concesiones. ***¿Hay que hacer concesiones?*** La lógica da una respuesta afirmativa a la pregunta, porque en caso contrario sería imposible avanzar en la negociación. La clave estará en decidir el modo más efectivo de hacerlas: se trata de ejecutar las suficientes para que no se mantenga el conflicto pero no tantas como para llegar a un acuerdo desventajoso para quien las hace. Los interrogantes, pues, son numerosos: ¿muchas o pocas concesiones?, ¿qué consecuencias tiene hacerlas?, ¿bajo qué supuestos deben realizarse?.

Veamos algunas propuestas:

- ***Táctica de concesiones mínimas.*** Probablemente la más utilizada en la práctica social, laboral y política. La idea central es que la actitud general del negociador debe ser muy poco concesiva y globalmente inflexible con respecto a la parte contraria; se debe abrir la negociación con planteamientos exigentes y el nivel de aspiraciones debe mantenerse alto.

  Con relación a las concesiones, se postula que han de hacerse únicamente si el oponente no realiza ninguna. El sentido general de esta táctica parece claro: si se quiere maximizar la propia ganancia ha de hacerse el menor número de concesiones posible.

  Para subrayar más la inconveniencia de conceder, hay autores que sostienen que la concesión no suele estimular conductas iguales por la

otra parte; antes al contrario, las concesiones son vistas como signo de debilidad y se responde a ellas competitivamente. Y, a la inversa, la escasez de concesiones hará que el oponente disminuya sus aspiraciones, flexibilice sus posturas y, al final, no le quede más remedio que conceder.

- ***Táctica moderadamente dura.*** Hay autores que entienden que posturas tan inflexibles como la "táctica de concesiones mínimas" difícilmente solucionan el conflicto, prolongan los problemas y no suelen llevar a resultados realmente satisfactorios. Si las dos partes adoptan la posición dura, la situación normalmente se estanca, con peligro incluso de ruptura.

Tampoco se comparte la creencia de que la concesión estimula la competencia sino más bien lo contrario: la concesión, dentro de un marco general de tácticas cooperativas, puede activar en la otra parte la reciprocidad y la cooperación. Estas deben efectuarse con poca frecuencia, serán de carácter menor y siempre acompañadas de una incitación a la reciprocidad (Morley y Stephenson, 1977).

- ***Táctica de reducción de la tensión****.* Osgood sugiere que la puesta en marcha de concesiones unilaterales y anunciadas podría reducir la tensión y generar un estado de cosas menos agresivo.

Características esenciales **de esta táctica:**

- La táctica de *reducción de la tensión* debe ser planeada y comunicada haciendo hincapié en el intento de reducir la tensión.
- Cada iniciativa conciliadora, cada concesión debe ser anunciada públicamente, ofreciendo todos los datos relevantes al respecto.
- El oponente debe ser invitado a actuar de modo igual y recíproco.

- Las iniciativas deben continuarse a lo largo del tiempo, incluso cuando no hubiera reciprocidad.
- Las iniciativas deben ser claras y verificables.
- Las iniciativas que se tomen no deben mermar la capacidad de llevar adelante acciones contra el oponente, en caso de que fuera necesario.

Este planteamiento, a diferencia de la táctica de concesiones mínimas, supone que hacer concesiones estimula una acción parecida en el contrario. En caso de darse estas condiciones una de las partes puede iniciar las concesiones y de ese modo invitar a la reciprocidad.

Se trata de una táctica muy sugestiva pero, sin duda, arriesgada; quizá sea más aplicable en ámbitos políticos que sociolaborales.

19.2. TÁCTICAS COACTIVAS

Las tácticas coactivas tienen como finalidad, al igual que las concesivas, conseguir una negociación exitosa, de modo que el negociador que las utiliza maximice sus beneficios y resuelva el conflicto. Aunque analíticamente se inscriben en un marco de rivalidad, ello no obsta para que puedan utilizarse combinadamente con tácticas cooperativas e incluso formen parte de una estrategia de solución de problemas.

Examinamos las más utilizadas, su naturaleza y las consecuencias que generan para el proceso negociador.

- ***La amenaza.***

Se trata de una de las formas de presión más utilizada en las negociaciones. Suele aparecer en los mismos inicios de la negociación

frente a actitudes o posiciones que se califican de intransigentes, prosiguen durante todo el proceso y hasta el final la amenaza se convierte en una espada de Damocles que siempre está presente. Se amenaza con huelgas, movilizaciones, campañas públicas, incluso con romper la negociación.

***La amenaza* se define** como " *la expresión de intentar infligir un daño en caso de que no se acepten las exigencias de uno* ". Es, por tanto, una táctica de presión que tiene por finalidad mejorar la posición de quien la utiliza.

La amenaza está en función del potencial coercitivo. Es decir, para que la amenaza sea eficaz debe ser, ante todo, creíble para la otra parte, lo que supone dos cosas simultáneamente:

- que el amenazante *pueda* ejecutarla y
- que, de hecho, se ejecute.

Téngase en cuenta que la amenaza lleva implícita la esperanza de no ponerla en práctica, porque su ejecución resulta costosa no sólo para el que la recibe sino para el que la realiza. ***Una amenaza será por tanto más creíble y eficaz si el amenazado la percibe como más costosa para él que para el que la lanza.***

Toda amenaza lleva en sí un peligro: el de no cumplirla en caso de que la respuesta del oponente haya sido negativa. Es obvio que el amenazante queda en una posición delicada, pierde credibilidad y fuerza negociadora.

Wall (1985) propone la siguiente clasificación de amenazas en el campo de la negociación:

a) *De persuasión o de disuasión.* Las de persuasión exigen al contrario que *se* comporte de un modo genérico que evite el castigo. Las de disuasión explicitan una particular conducta que debe obviarse.
b) Amenazas en que el negociador *controla las consecuencias* y aquellas que están *fuera de control*. Ejemplo del primer caso sería amenazar con trabajo a ritmo lento; el segundo, lo ejemplificaría una huelga.
c) *Amenazas implícitas o explícitas*.

Como es evidente las amenazas generan resistencia y resentimiento. La amenaza fuerza la voluntad, disminuye en el que la recibe la capacidad de actuar con libertad y viola un cierto sentimiento de justicia. Surge, de inmediato, el fenómeno de *la reactancia,* que lleva consigo una tensión emocional que hace tender a restaurar la libertad perdida por cualquier método disponible y adecuado. Como consecuencia de todo ello la parte amenazada trata de escapar de la situación haciendo frente a la amenaza, normalmente de forma coactiva.

En resumen, la amenaza puede ser necesaria en un momento determinado. No obstante, deben medirse muy bien las consecuencias de la misma; ha de poseer un conjunto de características que la hagan eficaz y, si se desea que no se quiebre demasiado el clima negociador será siempre preferible *la disuasión* a la persuasión, *la que controla las consecuencias* en caso de ejecutarse a su inversa y *la explícita* a la implícita.

- ***Posiciones irrevocables.***

Supone la advertencia de permanecer firme en una oferta concreta, que se declara *última,* sin posibilidad de más concesiones. Con frecuencia

se combina con la amenaza de romper la negociación en caso de no resultar aceptada. Su efectividad básicamente va a estar dada por las eventuales consecuencias que tenga la ruptura para la otra parte.

Como en el caso de las amenazas, de nuevo la credibilidad resulta esencial para la eficacia de esta táctica. Un modo de transmitir credibilidad puede consistir en demostrar que una concesión más tendría un coste muy elevado; véase el caso del representante de una organización que ya no admite bajar el umbral de aspiraciones.

Señalan Pruitt y Carnevale (1993) que la irrevocabilidad es una táctica arriesgada, cuyo gran peligro consiste en que el negociador se quede atrapado en una propuesta inaceptable para la otra parte. Sin embargo, hay dos maneras de aminorarlo: una es no comprometerse totalmente con la posición, planteándola como tentativa; otra forma supone no lanzar posiciones irrevocables hasta determinar con claridad el umbral mínimo de la otra parte.

- ***Comportamientos agresivos.***

Se trata, sin duda, de tácticas de presión. Las manifestaciones son numerosas: excesos verbales, demostración de hostilidad, acciones violentas, retención de personas, etc.

Más allá de consideraciones éticas o políticas, los efectos con vistas al proceso negociador suelen ser nefastos, precisamente por cuanto se opone a los principios mismos que subyacen a la mentalidad negociadora. Las consecuencias son fáciles de prever: se rompe el diálogo, se quiebra la confianza y se introducen nuevos elementos activadores del conflicto.

Además de las enunciadas, el análisis de casos reales permite constatar otras formas y procedimientos de tácticas coactivas: utilizar la presión temporal, el hostigamiento, etc. (Wall, 1985). Pero lo fundamental reside en situar el impacto de estas tácticas.

El problema central estriba en que el oponente responda del mismo modo; en tal caso, la escalada del conflicto está servida y cada vez más remoto el éxito de la negociación.

A pesar de todo, algunas tácticas coactivas pueden ser útiles dentro de un esquema general de solución de problemas. A veces, tiene la virtualidad de imponer la negociación como forma de resolver el conflicto, o de reducir aspiraciones a todas luces inaceptables, o de disuadir al contrario del empleo de estrategias de rivalidad.

20. POR QUÉ A VECES SE FRACASA EN LA NEGOCIACIÓN

Pese a la buena disposición hacia la negociación o la correcta utilización de cualquiera de las estrategias aquí examinadas, sabemos que una fuente importante de fracasos en la solución de conflictos es el ***bloqueo de la comunicación*** por el **empleo de obstáculos** como: desoir mensajes importantes (necesidades, preocupaciones), centrarse en acusaciones y amenazas, inconsistencia de los mensajes *(«a mí no me preocupa, ¿eh?, que conste»*, dicho con tono y gestos de gran preocupación), interpretaciones continuas, etc.

Pero además en el proceso metodológico de la negociación se pueden interponer **otros obstáculos:**



a) **Subestimar nuestra capacidad para negociar y** resolver conflictos:

- *«Renuncio a trabajar con gente tan cerrada de coco como tú.»*
- *«¡Con vosotros no hay quien se ponga de acuerdo!»*
- *«La gerencia nunca entiende nuestras razones.»*

b) Por mantener **percepciones interpersonales erróneas.**

- *«No tienen ningún interés en resolver el asunto, lo único que quieren es armar la bronca.»*
- *«Está mal de la cabeza y no sabe lo que quiere, lo que necesita es un psiquiatra.»*
- *«Estos auxiliares, por su nivel cultural, no son interlocutores válidos.»*
- *«Se alían con los usuarios para fastidiar a la gerencia porque el tema de la calidad no les importa para nada.*

c) **Por no mantener abiertos los canales de comunicación** y de información en relación con la situación de conflicto.

- *«Se niega a recibirnos.»*
- *«No se enteran de que la situación se está haciendo insostenible y va a estallar.»*
- *«No se le ha ocurrido preguntar siquiera si nos pasa algo o necesitamos ayuda, aunque sabe perfectamente que ya no podemos aguantar más en esta situación.»*
- *«No quiero hablar con usted más de este tema, he dicho que no, y basta.»*

d) Discutir **sobre posiciones inamovibles,** en lugar de hacerlo sobre necesidades e intereses.

- *«La decisión del centro es firme.»*
- *«He expuesto mi posición, y aquí no hay más que hablar.»*

e) **Tendencia a** definir el conflicto en términos de solo una solución, con lo cual la discusión se polariza en torno a esta solución y no se consideran otras.

- *«Aquí el verdadero conflicto es cómo conseguimos reducir las listas de espera.»*
- *«Está claro que el conflicto se resolvería con sólo poner algún expediente a alguien.»*

f) Discutir **sobre el pasado,** en lugar de discutir acerca de cómo lograr satisfacer las necesidades respectivas. Olvidar que **los conflictos no se resuelven hacia atrás, sino hacia adelante.** Discutir sobre una causa (algo que la otra parte ha dicho o hecho), en lugar de hablar de propósitos (qué nos gustaría conseguir).

- *«La vez anterior te lo advertí y no quisiste rectificar.»*
- *«La culpa de todo la tuvisteis vosotros cuando….»*

> ***La próxima vez que usted participe en la discusión de un conflicto u observe a otros discutiendo,***
>
> - *Fíjese si aluden al pasado o a supuestas causas.*
> - *Anote el tiempo que invierten en la discusión.*
> - *Fíjese si llegan a ponerse de acuerdo sobre lo ocurrido en el pasado y sobre las supuestas causas.*
> - *Saque sus propias conclusiones.*

g) Tendencia a **culpar a la otra parte** del conflicto. Es probable que, ante la culpación, la otra parte se ponga a la defensiva y deje de escuchar, pasando al contraataque.

h) Tendencia a **etiquetar.**

- *«Es imposible, porque son "cerrados de coco".»*

i) Decir ***«sé exactamente lo que estás pensando»*,** sin dejar que la otra parte exprese sus objetivos, necesidades e intereses.

j) **Pensar y** decir «es **un problema de ellos» o «es asunto tuyo», cuando** nosotros estamos implicados también.

k) **Negarse a aceptar legitimidad a** las necesidades e intereses de la otra parte.

- *«No os hacéis responsables de lo que pueda pasar y os da lo mismo» «Yo creo que a quienes os da lo mismo es a vosotros.»*
- *«Lo que estás planteando no tiene ningún sentido.»*
- *«Las pegas que ponen son meras disculpas sin fundamento.»*

- *«¿Cómo va a interesarse la dirección por nosotros? Esto lo hacen porque les interesa a ellos.»*
- *«Te estás metiendo donde no te llaman.»*

l) Negarse a seguir negociando **«hasta que reconozcan su error».**

- *«Reconóceme que estás equivocado.»*
- *«Yo no sigo discutiendo mientras no retires esa alternativa disparatada.»*

> ***La próxima vez que participe en la discusión de un conflicto u observe a otros diciendo:***
>
> - *Fíjese si se produce el obstáculo «tienes que reconocer que estás equivocado».*
> - *Anote el tiempo que se invierte en los intentos de convencer al otro de que está equivocado y de que «lo tiene que reconocer».*
> - *Fíjese si llegan a ser efectivos esos intentos.*
> - *Saque sus propias conclusiones.*

m) Negar a la otra parte su **derecho a cambiar.**

♦ Si yo le digo en tono de reproche: *«Me estás diciendo ahora todo lo contrario de lo que me dijiste al comienzo de la reunión»,* le estoy negando quizá su predisposición a acercarse hacia soluciones más favorables que ha podido ver en el curso del debate.

n) **Falta de recursos** o mala utilización de los recursos que tenemos para resolver el conflicto.

&&&&&&&&&&

Bibliografía

- Castilla del Pino, C. (2000). **Teoría de los Sentimientos.** Tusquets Editores, Barcelona.
- Costa M. y López E.(1996). **Los Secretos de la Dirección**. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
- Dolan, Simón L. – Martín, I. (2000) **Los 10 Mandamientos para la Dirección de personas.** Gestión 2000. Barcelona
- Fernández Ríos (1985). "El conflicto en la organización", en BLANCO y otros (ed.) ***Psicología Social Aplicada***, DDB. Bilbao. P.411.
- Filley, Alan C. (1985). **Solución de conflictos interpersonales**. Edit. Trillas. México.
- Peiró, J.M. (1991). **Psicología de la Organización 2.** Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.
- Rodríguez Fernández, A.(Director) y García Gómez, Mª T.(1995). **Los recursos humanos en las Administraciones públicas**. Editorial Tecnos S.A. Madrid.
- Touzard, H. (1981) **La mediación y la solución de conflictos**. Herder. Barcelona.
- Valbuena de la Fuente, F. (1979) **La comunicación y sus clases**. Edit. Luis Vives. Zaragoza.

ANEXO: GUIÓN PRÁCTICO DE DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN

A.1. VALORACIÓN DE LA DECISIÓN DE NEGOCIAR

Para tomar la decisión de negociar o de proponer a otros que negocien es útil tener información acerca de varios aspectos:

- ¿Qué gravedad tiene el conflicto, qué repercusiones está teniendo en el desempeño de la tarea, en las relaciones dentro del equipo y con la comunidad? Aun con la información limitada de la que dispone, ¿le parece al lector que la lista de conflictos en los que esté ahora pensando tienen la suficiente importancia como para que se les dedique atención y se plantee una solución?

- ¿Es un conflicto que nos concierne a los responsables de la organización o es un asunto interpersonal entre miembros de la organización que ellos ventilarán cómo y cuando quieran? Aun siendo un asunto entre personas o grupos que no se llevan bien, ¿está afectando al desempeño de las tareas o a la puesta en marcha y desarrollo de un programa o proyecto?

- Por la experiencia que tenemos, ¿se trata de un conflicto que acaba resolviéndose en la dinámica del equipo sin necesidad de que intervengamos deliberadamente?

- ¿Cuáles son las ventajas de plantear una negociación? ¿Cuáles son las oportunidades que el conflicto y su solución encierran para el equipo y para los propios protagonistas del equipo? ¿Cuáles serían las ventajas de dejar las cosas como están?

- ¿Cuáles son los costes y las consecuencias del conflicto si dejamos las cosas como están?

- ¿Cuáles son los costes y las dificultades de afrontar el conflicto? ¿Son precisamente esos costes los que explican que se esté demorando ya en exceso su afrontamiento?

- ¿Querrán las partes entrar en la negociación? ¿Querrán que nosotros intervengamos en ella?

- ¿Tenemos poder de decisión y control sobre los recursos que se van a requerir para dar una solución al conflicto?

- ¿Tiene sentido que intervengamos en una negociación si no podemos asegurar después la implantación de las soluciones acordadas o, al menos, la influencia en quienes la pueden asegurar?

A . 2. DEFINIR EL CONFLICTO: ¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES E INTERESES QUE ESTÁN EN JUEGO EN ESTE CONFLICTO?

Si definimos el conflicto con claridad y precisión, hemos recorrido la mitad del camino hacia la solución. Si damos este paso en falso, podemos vernos enredados durante horas enteras en un «diálogo de besugos».



La pregunta es crucial: **¿Cuáles son nuestras necesidades e intereses?, ¿sabemos con exactitud cuáles son las necesidades y preocupaciones de la otra parte?, ¿hemos expresado con exactitud a la otra parte las nuestras?**

Si los directivos que afrontan conflictos quieren evitar los inconvenientes de la falta de definición, pueden, cuando la situación ya está preparada, actuar del modo siguiente:

a) Definir los objetivos de la negociación

La claridad de los objetivos puede dar sentido e incentivo a los esfuerzos de la negociación y proporcionar la satisfacción de haberlos alcanzado. Es muy importante hacerlos explícitos.

- ¿Por qué nos interesa negociar? ¿Qué queremos alcanzar, tanto en el aspecto técnico de las tareas que la organización tiene encomendadas, como en el aspecto sociocultural?
- ¿Por qué le interesa a la otra parte negociar?
- ¿Qué perderíamos si no negociamos?

b) Dar la oportunidad de que se defina el conflicto expresando sus intereses y necesidades, en términos de resultados deseados

A lo largo de este proceso, es conveniente hacer uso de las siguientes habilidades y estrategias:

- **Escuchar activamente.**
- **Empatizar** y tratar de entender el punto de vista de quien está interviniendo. Mostrar deseos de entenderlo, a nivel de contenido y emocional.
- **Parafrasear y** resumir su definición del problema *y* cuáles son sus objetivos y deseos.
- Hacer **preguntas abiertas.** Cuando divagan y generalizan, pedir que pongan ejemplos y concreten.
- **Preguntar ¿por qué?** sin que se entienda que se pide una justificación de su punto de vista, sino para tratar de entender mejor sus necesidades y deseos: " me gustaría conocer...".
- **Mostrar reconocimiento** por lo que están haciendo.
- **Dar importancia a sus preocupaciones e intereses.** Evitar minimizarlos.
- **Resumir y dar señales de haber entendido.** Intentar definir su problema y preguntar si la definición intentada es correcta: «Corrígeme si estoy equivocado». Esto contribuye a remover el obstáculo «sé exactamente lo que estás pensando».
- **Dar feedback y manejar definiciones inadecuadas u hostiles** (generalizaciones, etiquetas...)
- **Transmitir el mensaje de que ambas parte estamos en busca de una solución** que satisfará las necesidades de ambas.
- Preguntarse y preguntarles **«por qué no», es** decir, por qué no han tomado ya la decisión que satisfaría nuestros objetivos e intereses, y cuáles son los intereses suyos que les impiden el tomarla.

- Tratar de **anticipar las consecuencias y los costes** que tendrá para la otra parte el aceptar o rechazar nuestro punto de vista. ¿Qué impacto tendrá para ellos?
- Cuando la otra parte es un **grupo** evitar el error de pensar que todos los componentes del grupo tienen las mismas necesidades e intereses, la **variedad de intereses** puede ser muy grande.
- Antes incluso de que hablen de sus intereses y preocupaciones, **empatizar con necesidades e intereses universales**: reconocimiento y estima social, salud, bienestar, seguridad, sentido de pertenencia, percepción de control sobre la propia vida... Seguramente son necesidades que todos desean satisfacer en esta situación conflictiva. Si no se empatiza con ellas o se hacen y dicen cosas que las ponen en peligro, será difícil avanzar en la negociación.
- Si a ellos no les molesta, **tomar nota escrita** de sus necesidades e intereses.

c) Definir el conflicto, expresando nuestros objetivos, intereses y necesidades

A lo largo de este proceso, es conveniente hacer uso de las siguientes **habilidades y estrategias:**

- **Describir** (no etiquetar, no culpar, no generalizar ni divagar). Ser específicos y concretos, poner ejemplos.
- **Expresar necesidades e** intereses asertivamente con «mensajes yo». No subestimar o minimizar nuestros sentimientos, tampoco magnificarlos.

  Preguntamos ¿cómo te sentirías tú si...?
- **Separar el problema de las personas.**



REGLA DE ORO: **Apoyamos a la otra parte con la misma intensidad con que atacamos el problema.**

- **Mostrar reconocimiento** por la atención y el interés que muestran por nuestro punto de vista.
- **No minimizar o quitar importancia** a las preocupaciones o intereses de la otra parte.
- Pedir a la otra parte su opinión acerca de lo que estamos exponiendo.
- Presentar **primero** nuestros intereses y necesidades, y **después** nuestras conclusiones, propuestas y peticiones.
- **Ir hacia adelante, no hacia atrás, y sugerirle a** la otra parte hacer lo mismo. Evitar referirnos a una causa (algo que la otra parte ha dicho o hecho) o al pasado y tratar de hablar de propósitos y de adónde queremos llegar.
- **Comunico mensajes** que sé que a ellos les gustará escuchar.
- **Manejar adecuadamente las interrupciones y objeciones.**



REGLA DE ORO: **No pasar a la próxima fase de la negociación sin que el conflicto quede suficientemente definido y todos estén de acuerdo con todos los aspectos de la definición.**

d) Buscar alternativas mutuamente aceptables.

A veces la alternativa o alternativas quedan de manifiesto cuando se ha definido el conflicto cuidadosamente. En otras ocasiones, sin embargo, se requiere que ambas partes se embarquen en una exploración de posibles soluciones que sean mutuamente aceptables porque satisfacen sus respectivas necesidades.

En esta fase del método de negociación, serán útiles las siguientes habilidades y estrategias:

- ***Evitar los obstáculos***

Uno de los obstáculos característicos de esta fase es el **ofrecer una alternativa única y menospreciar la exploración de varias.** Pero centrarse desde el principio en una única solución produce un cortocircuito en el proceso de toma de decisiones. Este obstáculo deriva a menudo de una inadecuada o insuficiente definición del problema.

Otro obstáculo importante es **juzgar prematuramente** los inconvenientes de las alternativas que se van proponiendo.

- ***Dar la oportunidad de que produzcan y aporten alternativas.***

Es muy importante dedicar atención a la producción de alternativas, antes de pasar a analizarlas y evaluarlas.

- **Incorporar a los demás** al proceso de producción de alternativas, alentando a participación.
- **Escuchar activamente** las alternativas que proponen.
- **No juzgar** las alternativas.

- **Mostrar reconocimiento** por las alternativas propuestas.
- Alentar la **cantidad.**

- ***Tener en cuenta las REGLAS***

Al principio de la reunión o en el curso de la conversación de negociación, conviene a veces hacer explícitas las reglas para la producción de alternativas propias de la técnica «Tormenta de Ideas».

- ***Producir y aportar alternativas respetando las reglas, y con las siguientes estrategias y habilidades***
  - **Expresar las alternativas, respetando las reglas.**
  - **Combinar alternativas y plantear variantes de** las alternativas que se van presentando.
  - Identificar **intereses compartidos y hacerlos explícitos.**
  - Identificar y hacer explícitos **intereses dispares**.

e) Evaluar las alternativas y decidir una solución o soluciones negociadas

Después de haber agotado el proceso de producción de alternativas, se analiza cada una de ellas, respetando el **criterio de beneficio mutuo.**

- ***Obtener información acerca de las alternativas***

Obtener información con criterios objetivos sobre la **pertinencia y viabilidad** de las alternativas que se han ido presentando.

- ¿Qué **consecuencias** previsibles va a tener la alternativa? ¿Cómo son de probables y de deseables?
- ¿Cuáles son las **ventajas**?

- ¿Cuáles son los **inconvenientes** u obstáculos?
- ¿Qué **cambios** tendremos que hacer para poder implantar la alternativa que se está analizando? ¿Nos podemos comprometer a hacerlos? ¿Cómo gestionaremos las **resistencias** al cambio?
- ¿Tenemos los **recursos** para llevarla a la práctica?
- ¿Disponemos de **tiempo suficiente** para aplicarla?
- ¿Cuáles son los **criterios que se deben respetar**, bien porque así lo exigen las condiciones y limitaciones objetivas de la organización, bien porque los interlocutores así lo deciden?
- ¿Cuál es el grado de **apoyo u oposición** que va a tener la alternativa?
- En función de todo lo anterior ¿cuáles son las alternativas **prioritarias?**



REGLAS PARA LA EVALUACIÓN Y ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

En el proceso de evaluación y decisión, será útil a los directivos tener en cuenta las reglas siguientes:

Reglas para evaluar alternativas

✓ Mantenerse **abierto a las razones, pero responder asertivamente ante la presión y las amenazas**. No presionar o amenazar. A menudo, en el curso de la negociación una de las partes se resiste a aceptar una alternativa, no porque le resulte inaceptable, sino porque quiere evitar el sentimiento y la impresión a los demás de estar cediendo a la presión.

✓ **Razonar y dar** argumentos a favor de los méritos de las alternativas. Expresar opiniones con **mensajes yo**. Proporcionar **información útil** que mejore, haga atractivas y viables las alternativas. *"Lo que más me*

gusta de esta propuesta es...", "creo que se podría mejorar si....". Alentar a la otra parte a hacer lo mismo.

- ✓ **Ser sensibles a las dificultades** que la otra parte manifiesta para llevar a la práctica lo acordado.

- ✓ Respetar los criterios acordados y **establecer criterios objetivos y procedimientos justos** que otorguen a las partes las mismas **oportunidades. ¡Ojo con las votaciones!,** cuando éstas no han sido aceptadas por todos como criterio de decisión y cuando se imponen como sustituto del proceso de evaluación. En esas condiciones, los que pierden la votación puede que no estén motivados a llevar a la práctica la decisión.

- ✓ Preguntar a la otra parte qué sería para ellos un **acuerdo justo,** antes de que se tome la decisión y se asignen tareas y responsabilidades. Si ellos sugieren el **criterio de equidad y de justicia,** es más probable que acepten las alternativas que se atienen a él, sin tener la sensación de haberse sometido. Un criterio que podrían aceptar las partes es el de que un tercero decida cuando no se encuentran alternativas satisfactorias.

- ✓ Evitar palabras o gestos que produzcan en la otra parte **sentimiento** de «**haber cedido»,** de estar "haciendo el ridículo", o de que le están tomando el pelo. Puede que no haya sido una buena decisión aquella que permite que al final del proceso, en el que se han planteado varias alternativas, alguien dice: *"¿lo veis?, al final nos habéis tenido que dar la razón, si era lo que nosotros decíamos".* En estos casos, el método «todos ganan» se transforma al final de nuevo en un método «ganar-perder».

- ✓ **Evitar las divagaciones** y el pasar a otros temas que no tienen que ver con el momento de la negociación.

- ✓ Manejar adecuadamente **interrupciones, objeciones y discrepancias.**

- ✓ **Identifico precedentes** en los que la otra parte ha hecho en una ocasión anterior similar al conflicto actual y trato de basar en ello el nuevo acuerdo: *"esta alternativa funcionó bien la vez anterior, ¿por qué no probar otra vez?".*

- ✓ Antes de rechazar una alternativa a causa de un obstáculo que prevemos, ver la posibilidad de **eliminar el obstáculo.**

- ✓ Puede ser útil **dejar por escrito** la solución negociada y ponerla en un sitio visible. Si los "compromisarios" **la firman,** el acuerdo será más seguro. Si alguien se niega a firmar, quizá hay que desandar parte del proceso.

- ✓ Si se detectan serias dificultades para lograr acuerdo en torno a una alternativa, puede ser útil **reabrir la fase de producción de alternativas.**

- ✓ "Bueno, por lo que se ve tenemos dificultades en encontrar una solución, me gustaría que pensáramos de nuevo qué se puede hacer».

- ✓ Si se ha organizado una **sesión de grupo** para producir y evaluar alternativas, y éstas se han ido poniendo en una pizarra, se van discutiendo una a una. Puede ser útil en ocasiones que los participantes asignen a cada alternativa una **puntuación** según la importancia que otorgan a cada una. Las preferencias del grupo se obtienen sumando las

puntuaciones recibidas por cada alternativa, y esto permite **priorizar alternativas.**

Las **fases de producción y evaluación de alternativas**, lo mismo que ocurre con todas las demás fases del método «todos ganan», pueden no quedar completadas en una sola sesión, reunión o entrevista. No dudar en darles todo el tiempo que necesiten.

- **Llevar a la práctica la decisión y comprobar cómo funciona**

a) Para garantizar que las decisiones se lleven a la práctica, conviene determinar y comprender de modo preciso

- **Quién** tendrá asignadas cada una de las tareas y responsabilidades.
- **Qué** haremos. En qué consistirá la tarea.
- Cómo lo haremos.
- **Cuándo** lo haremos.
- ¿Tenemos los **recursos necesarios y suficientes para** hacerlo?
- **¿Aceptamos** lo que tenemos que hacer y **estamos motivados para** hacerlo?
- ¿Tenemos la **información necesaria para hacerlo y para hacer seguimiento** de la decisión?
- **¿Hemos previsto las dificultades con que nos** vamos a encontrar y hemos **establecido medidas para hacerles frente?**

b) Comprobar si la decisión tomada está siendo efectiva y satisface los objetivos, necesidades e intereses de las partes.

OBSTÁCULOS QUE PUEDEN IMPEDIR LA COOPERACIÓN EN UNA NEGOCIACIÓN

Existen cinco obstáculos comunes para la solución conjunta de problemas, es decir, **cinco obstáculos que pueden impedir la cooperación** en una negociación:

1. La propia reacción, basada en el miedo a la reacción del otro.
2. Las emociones de los otros.
3. La posición de los otros. Atrincherarse en una posición.
4. El descontento de los otros.
5. El poder de los otros.



Ir de la negociación al acuerdo supone vencer estos cinco obstáculos para la cooperación, por lo cual se pueden utilizar diversas estrategias:

1. Ser capaz de *observarse a sí mismo* como espectador en la negociación (subirse al balcón).

2. *Anular las emociones negativas del otro* haciendo lo contrario de lo que esperan (tomar partido por ellos, escucharles, reconocer sus sentimientos...).

3. Intentar entender *cómo se ve la realidad desde la posición del otro,* cuando éste está atrincherado en ella. Replantear, reestructurar.

4. Ayudar al otro a salvar las apariencias y hacer que el resultado parezca un triunfo suyo (tender un puente de oro).

5. Utilizar el poder para educar, no para presionar.

Todas estas estrategias reciben el nombre genérico de "**la estrategia de la penetración"**.

&&&&&&&&&&&&

NOTAS

NOTAS

NOTAS

NOTAS

NOTAS

NOTAS



Región de Murcia

Consejería de Presidencia y Administraciónes Públicas