Aspectos básicos de los procesos negociales

Raúl Calvo Soler

P08/73505/02287

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es

Índice

Introducción 7

Objetivos 9

1. Los conflictos 11
1.1. ¿Qué son los conflictos? 11
1.1.1. Conflicto y violencia 11
1.1.2. Conflicto y normas 12
1.2. ¿Qué podemos hacer con un conflicto? 14
1.3. Clasificación de los métodos de resolución de un conflicto 16

2. La negociación 19
2.1. ¿Qué es negociar? 19
2.1.1. Los instrumentos para la resolución de un conflicto 19
2.1.2. Los modos para la resolución de un conflicto 20
2.1.3. Propuesta de definición 21
2.2. Modelos de negociación; negociaciones distributivas y negociaciones de soluciones de problemas o integrativas 23
2.2.1. Modelos distributivos 23
2.2.2. Modelos integrativos 25
2.2.3. La confusión: malos y buenos 27

3. Sobre la negociabilidad de un conflicto 33
3.1. Lo no negociable por definición 33
3.2. Lo contingentemente no negociable 35
3.2.1. Los conflictos con falta de legitimación o conciencia 36
3.2.2. Los conflictos con fuertes asimetrías de poder 37
3.2.3. Los conflictos intratables 38

4. ¿Qué debo saber de un conflicto para planificar una negociación? 42
4.1. Informaciones necesarias 42
4.1.1. Los actores de un conflicto 43
4.1.2. Los objetivos y los atributos en una negociación 46
4.1.3. Intervención de terceros 48
4.1.4. Ratificaciones del decisor 50
4.1.5. Repeticiones 51
4.1.6. Recursos compulsivos 55
4.2. Las preguntas de la planificación 56
4.2.1. Las preguntas del qué 57
4.2.2. Las preguntas del quién 58

4.2.3. Las preguntas del cómo 59

5. Marcos de referencia..... 61
5.1. ¿Qué son los marcos de referencia? 61
5.2. Los marcos de referencia como errores en el procesamiento de información 63
5.2.1. Ejemplos de afectación por los marcos de referencia 64
5.2.2. Marcos de referencia y función de valor de las ofertas 66
5.3. Los marcos de referencia como máximas de experiencia 69
5.3.1. Afectación al proceso negocial 71
5.3.2. Marcos de referencia y tipologías 72
5.4. Los marcos de referencia como temas a desarrollar 73

6. Dos personalidades difíciles en la negociación..... 77
6.1. Los exigentes 78
6.1.1. ¿Cómo actúan? 78
6.1.2. ¿Cómo piensan? 80
6.1.3. ¿Qué no pueden hacer en una negociación? 82
6.1.4. ¿Qué hacer con ellos? 83
6.2. Los tanteadores 91
6.2.1. ¿Cómo actúan? 91
6.2.2. ¿Cómo piensan? 94
6.2.3. ¿Qué no pueden hacer en una negociación? 95
6.2.4. ¿Qué hacer con ellos? 96

7. ¿Qué hacer con Atila el Bárbaro?..... 103
7.1. La reducción de la tensión en la negociación 103
7.1.1. Cuando le ataquen, escuche 104
7.1.2. No pierda de vista de qué se trata el conflicto y la negociación 104
7.1.3. Si no puede más, pare 105
7.2. La escucha activa 106
7.2.1. El parafraseo 107
7.2.2. El resumen 107
7.2.3. Las preguntas 108
7.3. Iniciativas conciliadoras unilaterales 109
7.3.1. El método GRIT 110
7.4. Muéstrese optimista 111

8. Tácticas negociales..... 113
8.1. Lo no negociable y el balde de agua fría 113
8.2. El paraíso 115
8.3. Divide y vencerás 116
8.4. La mala fama 118
8.5. El frente ruso 120
8.6. El óptico de Brooklyn 122

9. Una propuesta constructiva para la actitud del negociador.. 124
9.1. Ser congruentes con nuestros valores 125
9.2. Tener y otorgar un espacio para la autenticidad de las opiniones 125
9.3. Tratar el tema correcto 126
9.4. Obtener el nivel correcto de profundidad 127
9.5. Involucrar a la gente correcta 128
9.6. Establecer un marco de tiempo apropiado 128
9.7. Permitir el cambio 129
9.8. Atender la dimensión distributiva y la dimensión integrativa del conflicto 129
9.9. Generar un ámbito seguro 130
9.10. Propugnar un optimismo motivado 130
9.11. Asumir el rol de la incertidumbre 131

Resumen..... 132

Ejercicios de autoevaluación..... 135

Solucionario..... 136

Glosario..... 138

Introducción

Que la negociación es una actividad cotidiana es un hecho común en el ámbito de los estudios dedicados a ella y, en general, de aquellos que se relacionan con el mundo de la resolución de conflictos. Sin embargo, esta cotidianidad no siempre ha permitido ver con claridad dos aspectos importantes de este fenómeno.

Conforme al primero, estas afirmaciones acerca de la habitualidad de los procesos negociales suelen difuminar la distinción entre dos tipos de negociaciones. Por un lado, están las negociaciones que podríamos denominar cotidianas, con nuestros hijos o cónyuge, con los compañeros, con los amigos, con el suegro o la suegra, etcétera. En estos casos, aunque no siempre es sencillo lograr identificar el aspecto negocial que subyace a estas relaciones, sólo con pensarlo un poco vemos que algo de eso hay en ellas. Pero, por otro lado, están aquellas negociaciones que asumimos e identificamos propiamente como tales y que normalmente se producen en contextos profesionales; el conflicto entre nuestro cliente y otro actor, el problema con un vendedor, las disputas con los ingenieros para desarrollar un proyecto, etcétera. En este curso, aunque la distinción no es menor, nos centraremos en elementos que son comunes a ambos procesos. Veremos aquellos aspectos que están en los fundamentos de cualquier desarrollo negocial.

El segundo aspecto escondido detrás de esta cotidianidad es la asunción de que existe una necesidad de formarnos en el uso de técnicas que sirvan para mejorar nuestra capacidad como negociadores. Al igual que cuando nos dijeron que nos iban a enseñar a respirar quedamos sorprendidos por tamaña afirmación (¿cómo me van a enseñar a hacer algo que hago cotidianamente?) en el mundo de los negociadores se ha hecho un esfuerzo importante para mostrar que es posible negociar mejor.

Por alguna razón, la formación negocial no ha sido, en general, vista como parte del paquete de destrezas y competencias que debían ser adquiridas por un profesional si pretendía desarrollar adecuadamente su actividad. Abogados, empresarios, ingenieros, arquitectos, entre otros, han asumido históricamente que las habilidades negociales vienen "de fábrica" sin que sea necesario una especial capacitación a tales efectos. Quizás el hecho de la cotidianidad ha introducido de manera imperceptible la apreciación de que como negociamos, sabemos negociar. Pero por suerte, en los últimos años este tipo de asunciones han sido, en unos ámbitos más que en otros, duramente cuestionadas. Este cuestionamiento ha conducido a un punto tal en el que asistimos al surgimiento de una importante oferta de cursos vinculados al tema de la negociación, en particular, y de la resolución de conflictos en general.

Claro está que no todo en esta "sobre oferta" de cursos ha sido positivo. La aparición impetuosa de cursos en versión "hágaselo usted mismo" o "aplique recetas" han convertido a la negociación, a los ojos de aquellos que se aproximaban a ella, en un proceso mecánico de respuestas ensayadas y poco meditadas: oferte el 20% más de lo que quiere conseguir, échele la culpa de la no aceptación a su cliente y pídale al otro que le haga una concesión para que usted logre convencerlo, no ceda en la negociación sin exigir la contrapartida. Estas afirmaciones, entre otras, son algunas muestras de este extenso recetario en el que se ha convertido la formación de los negociadores.

En esta asignatura intentaremos presentar los elementos en los que se sustentan los movimientos del negociador. No se trata de enseñar a hacer un plato sino de mostrar cómo se cocina. Como decía el profesor Entelman, no sabe cocinar aquel que conoce una, dos o diez recetas, sino aquel que con lo que hay en la nevera es capaz de hacer un plato. Me interesa entonces mostrar aquellos aspectos que puedan servirle al lector cuando abra la nevera.

Objetivos

Este apartado tiene un objetivo general y un conjunto de objetivos específicos.

El objetivo general es aproximar al estudiante a los fundamentos de los procesos de negociación. Por fundamentos entiendo el conjunto de conceptos y técnicas que están en la base de cualquier negociación que pretendamos encarar. Se trata de los aspectos más primigenios de este proceso en un doble sentido. Por un lado, los materiales están especialmente vinculados con los temas de la preparación de una negociación y con los referidos a la evitación de obstáculos para negociar. Y, por otro lado, apuntan a aquellos aspectos sobre cuya base se han construido y presentado otros conceptos y otras técnicas en diferentes modelos de negociación.

Los objetivos específicos son:

1. Adquirir las destrezas vinculadas al pensamiento estratégico y reconocer la relevancia que éstas tienen dentro del proceso negocial.

2. Potenciar la habilidad de la empatía en el lector como un elemento fundamental para trabajar en negociación.

3. Insistir sobre las posibilidades de superar los prejuicios, presupuestos y temores con los que suele encararse una negociación.

4. Intentar que el estudiante pueda reflexionar acerca de cómo negocia él y de qué problemas tiene su forma de negociar. Esta potenciación de la introvisión es importante para mejorar el resto de habilidades necesarias para el trabajo como negociador.

1. Los conflictos

1.1. ¿Qué son los conflictos?

La identificación de aquello que ha de ser considerado un conflicto no ha sido una cuestión pacífica. Históricamente, la caracterización de esta noción ha estado muy determinada por el ámbito de conocimiento en el que se pretendía trabajar; diferentes autores han presentado conceptos acotados al específico ámbito de estudio en el que se desarrollaba su actividad. En cada caso la mayor preocupación ha sido proponer una definición que captase las características más sobresalientes de este fenómeno en un contexto específico. Darwin, Freud o Marx son ejemplos característicos de este tipo de problemática. El resultado de esto ha sido la carencia, que no ausencia, de trabajos preocupados por dar cuenta de una noción **universal de conflicto**, es decir, una noción que no dependa del contexto, escenario o ámbito de conocimiento en el que se desenvuelve el investigador.

El debate en torno al concepto de conflicto ha integrado con frecuencia, al menos, otras dos cuestiones:

1) La relación de los conflictos con la violencia, y

2) la relación de los conflictos con la existencia de normas.

1.1.1. Conflicto y violencia

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos que mayor incidencia ha tenido en la conceptualización de los conflictos ha sido el tema de su vinculación con la noción de violencia. Tal es el grado de relación de ambos conceptos que por momentos han sido prácticamente identificados como en una relación de implicación. Así, se ha sostenido que no hay conflicto sin violencia y que todo acto de violencia es la manifestación de un conflicto. Sin embargo, creo que esta relación plantea algunos inconvenientes que van más allá de un mero debate acerca de las palabras. En primer lugar, si para identificar un conflicto es necesario esperar a que surja la violencia, las posibilidades de éxito de una intervención quedan claramente mermadas. Y, en segundo lugar, si se aceptara tal implicación, todo método de intervención tendría necesariamente que considerar cómo se va a contrarrestar la violencia del conflicto, lo que dejaría fuera de esta categoría a gran parte de los procesos que hoy en día son reconocidos como métodos de resolución de conflictos.

Pero, si aun a pesar de lo dicho se acepta esta supuesta implicación, caben dos posibles soluciones a los problemas mencionados:

1) Dar cuenta del estadio previo al conflicto y, por ende, a la situación de no-violencia mediante otra noción, o

2) presentar una noción de conflicto que no esté relacionada con esta propiedad.

1.1.2. Conflicto y normas

Un segundo concepto al que se ha vinculado la noción de conflicto es el de norma. Especialmente en el ámbito jurídico, la vinculación entre conflicto y norma ha tenido una gran trascendencia. La propuesta puede ser planteada en los siguientes términos: todo conflicto, desde este punto de vista, puede ser definido como una confrontación entre derechos y deberes de los sujetos sometidos a normas jurídicas. De este modo, existe un conflicto entre el propietario de un inmueble y el locatario por el pago del canon locativo. También existe un conflicto entre el comprador y el vendedor por el cumplimiento del contrato de compra-venta y así sucesivamente. En este sentido, es posible reconstruir todas estas interacciones en términos de un reclamo conforme a una norma jurídica y otro reclamo que no lo es. Esto es así, con independencia de que cada actor de un conflicto perciba, considere o interprete que su reclamo está sustentado en razones jurídicas.

Ahora bien, una propuesta de estas características plantea una cuestión importante: ¿qué pasa allí donde el ordenamiento jurídico nada dice acerca de las interacciones de los individuos? Una vez más caben dos posibles líneas argumentativas:

1) Proponer un nuevo concepto con el que entender estas situaciones, o

2) admitir que hay conflictos respecto de los cuales el ordenamiento jurídico no dice nada.

Lectura recomendada

R. Entelman (2001). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma.* Gedisa. Barcelona.

Una definición de conflicto

Un intento de desarrollar una noción universal del conflicto es el realizado por **R. Entelman** (2001), *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. El profesor Entelman propone una definición de conflicto basada en la idea de relación social. Y discute los que han sido, al entender del autor, los errores fundamentales en la definición de conflicto:

a) tomar al conflicto como una especie y no como un género,

b) partir de una visión exclusivamente internacional del conflicto,

c) vincularlo necesariamente con la violencia, y

d) vincularlo necesariamente con los aspectos normativos.

En esta asignatura consideraremos al conflicto como un fenómeno con tres características definitorias:

1) El conflicto es un tipo de relación entre **dos o más actores.** Esta primera característica excluye la posibilidad de predicar el uso de la relación de conflicto de un solo actor. Ordinariamente, solemos enunciar frases del tipo: "Tengo un conflicto conmigo mismo". Sin embargo, para la definición que aquí se utilizará, este tipo de enunciados han de ser considerados como metafóricos.

2) Cada uno de estos actores tiene una relación de **interdependencia** con los demás en lo que respecta a la consecución de sus objetivos. La interdependencia supone que la satisfacción de los objetivos de uno de los actores está relacionada con el comportamiento del otro actor y viceversa. Si la consecución del objetivo X del actor A es independiente de lo que haga el actor B, no habrá interdependencia entre ellos y, por definición, no será posible predicar esta noción de conflicto de su relación. Algunos autores han reconstruido la noción de interdependencia a partir de otra noción más compleja, la de **relación social.**

3) Finalmente, los actores de esta relación de interdependencia **perciben** que sus objetivos son **total o parcialmente incompatibles.** Esta última característica tiene dos elementos; el tema de la incompatibilidad y el de la percepción. La incompatibilidad pone de manifiesto que la existencia de un conflicto está vinculada con la imposibilidad de satisfacer de manera conjunta y total los objetivos de cada actor. En un mundo en donde cada uno pudiese conseguir aquello que desea, pretende o necesita de forma compatible para la satisfacción de los objetivos de los demás, no habría situaciones de conflicto. Así planteadas, las relaciones de interdependencia entre dos o más actores pueden ser de dos tipos:

a) cooperativas, cuando la satisfacción total de los objetivos por parte de los actores es compatible entre sí.

b) conflictivas, cuando la satisfacción total de los objetivos por parte de los actores no es compatible entre sí.

Ahora bien, ¿de qué depende esta incompatibilidad? En el ámbito de los estudios relacionados con el conflicto, se ha planteado un importante debate acerca de si el vínculo conflictivo está supeditado a la realidad y a los hechos o, por el contrario, el punto fundamental es la percepción que tienen los actores de dicha realidad. Por ejemplo, a veces los actores perciben la incompatibilidad de sus objetivos de manera incorrecta; A percibe que si él consigue lo que quiere, B no conseguirá lo que pretende y lo mismo le ocurre a B. Sin embargo, esto es así porque tanto A como B carecen de información adecuada o fiable respecto de las condiciones de satisfacción de sus objetivos. El argumento principal de aquellos que defienden la preeminencia de las percepciones es que son éstas las que operan en los procesos decisionales de los agentes, dicho

en otros términos, los hechos o la realidad se incorporan a nuestras decisiones de manera tamizada y el resultado de este proceso serían las percepciones. Si esto es así, los actores no actúan por lo que ocurre sino por lo que perciben que ocurre. Por lo tanto, si se focalizase el análisis de los conflictos en la realidad, tendríamos problemas para explicar comportamientos idénticos a los que denominamos conflictivos (incompatibilidad real de objetivos) pero que se desarrollan en escenarios de ausencia de incompatibilidad real.

Por supuesto, todo esto no obsta para que sea relevante considerar la diferencia que media entre un conflicto constituido por percepciones de incompatibilidad que tienen un sustento en la realidad y un conflicto conformado a partir de un conjunto de percepciones que asumen como incompatible lo que en realidad es compatible.

Lectura recomendada

Louis Kriesberg (1975). *Sociología de los conflictos sociales*. México: Trillas.

Louis Kriesberg

Un autor que ha propuesto una línea de análisis relacionada con esta cuestión ha sido **Louis Kriesberg** (1975), *Sociología de los conflictos sociales*. Este autor plantea un cuadro de situación de casos posibles a partir de la combinación de dos criterios:

1) La existencia en la realidad de una situación conflictiva.

2) La percepción que tienen las partes de dicha situación.

Ahora bien, el interés de Kriesberg radica en determinar bajo qué condiciones alguien que está interviniendo en un conflicto debería poner de manifiesto el desajuste entre realidad y percepción.

Un conflicto es una relación entre dos o más actores que perciben la incompatibilidad de sus objetivos en un escenario de interdependencia.

1.2. ¿Qué podemos hacer con un conflicto?

En las investigaciones sobre los conflictos puede intervenirse en tres planos distintos: para prevenir, para gestionar o para resolver conflictos.

La distinción entre el primer supuesto y los otros dos es clara; en el primero el conflicto aún no ha aparecido y la intervención puede tener dos objetivos distintos: intervenir para corregir aquellos elementos que causarían el surgimiento del conflicto (**evitar el conflicto**) o intervenir para encauzar dichos elementos, de forma tal que el conflicto surja de una manera controlada (**conducir el conflicto**).

En el caso entre gestión y resolución, la distinción es algo más controvertida. En principio, la intervención para gestionar supone que el conflicto ya ha surgido, esto es, existe la percepción de, al menos, uno de los actores de estar en un conflicto. Lo que ocurre es que hay ciertos elementos que obstaculizan cualquier posible avance hacia su resolución.

Ejemplo

Uno de los actores no reconoce al otro como actor del conflicto, con lo cual se niega a sentarse con él para resolverlo. O en otro ejemplo, ambos consideran que lo que está en juego es una cuestión de principios o valores que no puede ser resuelta.

En este sentido, la gestión supone una intervención para conducir ciertos aspectos del conflicto hacia un estadio en el que sea posible iniciar su resolución.

Punto de madurez

Christopher Moore (1995) sostuvo en su clásico libro *El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*, que no todo conflicto está en condiciones de ser resuelto. El autor denominó a esta situación ausencia del **punto de madurez.** Desde esta terminología podemos decir que un conflicto se gestiona cuando no ha alcanzado su punto de madurez.

Pero, probablemente, el ámbito que mayores dificultades ha planteado en lo que respecta a su definición es el referido a la cuestión de la resolución de un conflicto.

Una de las cuestiones que han animado el debate de las teorías de conflictos ha sido el referido a cuándo cabe considerar que un conflicto ha concluido. La historia de las relaciones, tanto internacionales como personales, está llena de casos en los que un conflicto surgido en un tiempo presente se encuentra directamente relacionado con algún conflicto de tiempos pasados. Esta vinculación se genera con independencia de la amplitud del lapso que media entre estos dos momentos.

Lectura recomendada

Christopher Moore (1995). *El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.

Ejemplo

Es un dato conocido que la firma del tratado de rendición de Francia ante los alemanes durante la Segunda Guerra Mundial se realizó en el mismo vagón de tren, que fue expresamente transportado hasta Paris, en la que los franceses hicieron firmar a los alemanes la rendición en la Primera Guerra Mundial. No tratándose de una cuestión meramente estética, ¿hasta qué punto se puede afirmar que en casos como éste estamos ante el mismo conflicto es una cuestión que no tiene una respuesta sencilla?

En mi opinión, y por coherencia con la definición anteriormente presentada, la finalización de un conflicto sólo es posible en un supuesto: cuando desaparece la percepción de incompatibilidad de los objetivos. Sin embargo, esta desaparición puede producirse de dos maneras diversas: **por la disolución del conflicto o por su resolución.**

a) En el caso de la "finalización por disolución", se produce la desaparición o modificación de alguno de los elementos que conformaban ese conflicto e indirectamente de los objetivos. Por ejemplo, éste sería el caso en el que en un conflicto por la propiedad de un bien inmueble muere uno de los actores o desaparece el bien objeto del conflicto.

b) Por el contrario, el caso de "finalización por resolución" apunta a la idea de la consecución de una solución de la incompatibilidad de los objetivos sin que se produzca la modificación de los elementos del conflicto. Por ejemplo, los casos de acuerdos entre los actores o de soluciones impuestas por un tercero serían supuestos de finalización por resolución, en adelante, resolución de un conflicto.

La resolución de un conflicto supone la finalización de la percepción de incompatibilidad mediante la consecución de una propuesta que puede surgir del intercambio de las partes (mediación, negociación, etc.) o de la adjudicación de un tercero (proceso judicial, arbitraje, etc.).

1.3. Clasificación de los métodos de resolución de un conflicto

La primera cuestión que me parece importante contestar es ¿qué características debería tener una actividad para ser considerada un método de resolución de conflictos? Estas características son las siguientes:

1) Tiene que haber un conflicto. Es claro que si se habla de métodos para la resolución de un conflicto, éste debe haberse producido. En este sentido, quedan excluidas, al menos, dos tipos de actividades:

a) aquellas que tienen como objetivo prevenir el surgimiento de conflictos, y
b) aquellas que sirven para coordinar las conductas de los individuos, esto es, las denominadas interacciones sociales con objetivos compatibles.

Ejemplo

Si asumimos que lo importante a la hora de circular es llegar ileso a destino, y que éste es el objetivo de todos los conductores, entonces las normas de tráfico serían pautas que regulan una coordinación de conductas y no un conflicto.

2) Tiene que ser un proceso. Un proceso es un hecho que se caracteriza por su continuidad, esto es, por cierta perduración en el tiempo. Cuando afirmo que un método de resolución de conflictos es un proceso, pretendo dar cuenta de la idea de extensión temporal. Por supuesto, cuál sea la duración de este proceso es una cuestión que puede depender de múltiples factores. En este sentido, es importante diferenciar los procesos de los sucesos.

En palabras de G. H. von Wright:

"... al contrario que el acontecer de los procesos, el acontecer de los sucesos es un tener lugar y no un continuar..."

G. H. von Wright (1971). *Norma y acción* (pág. 45). Madrid: Tecnos.

Algunos sucesos pueden suponer la finalización o disolución del conflicto. Pero esto no los convierte en métodos. Supóngase que dos personas tienen un conflicto. Mientras conversan, la intensidad de éste aumenta y uno de ellos mata al otro. El asesinato de un actor por parte del otro produce la finalización o solución del conflicto. Pero resulta poco intuitivo sostener que el asesinato es un método. Por el contrario, no ocurre lo mismo en el caso de una guerra entre dos países que concluye con la destrucción de uno de ellos. La guerra

sí que es considerada un método, eso sí violento, de disolución de conflictos. La diferencia fundamental entre los dos casos es que el primero es un suceso y el segundo un proceso.

3) Tiene como objetivo lograr la resolución. Al hablar de diseño o realización de un proceso, es importante tener en cuenta el objetivo de éste, es decir, aquel estados de cosas que se pretende generar. En los casos en que un proceso sea diseñado o implementado con el objetivo de la consecución de un acuerdo entre las partes, diremos que se trata de un método para la resolución del conflicto. Por supuesto, el hecho de que éste no se logre no dice nada acerca de la condición del método de resolución, sino acerca del éxito de dicho método. En este sentido, es importante destacar que lo relevante no es la efectiva realización del objetivo sino la intención de producirlo.

Una actividad es un método de resolución de conflictos si, y sólo si, es un proceso que tiene como objetivo lograr la solución, en el sentido de conseguir un acuerdo, en un conflicto que preexiste a la implementación de dicho método.

La resolución de un conflicto puede producirse mediante diversos métodos que suelen clasificarse a partir de distintos criterios. En lo referente a los criterios taxonomizadores, los más importante son:

1) La intervención de un tercero en el proceso de resolución, y

2) el rol que ocupa el tercero respecto de la identificación de una solución para el conflicto. Veamos someramente cada uno de ellos.

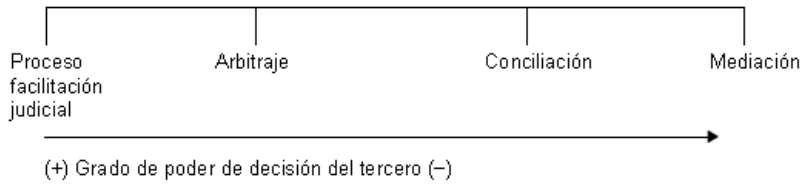
Conforme al primer criterio, se distingue entre **métodos endógenos y métodos exógenos.** En los primeros son los propios actores o sus representantes los que impulsan el proceso. Por ejemplo, la negociación. Por el contrario, en los métodos exógenos intervienen otros agentes, denominados terceros, que no son actores en tanto que sus objetivos no definen el conflicto. Dos ejemplos paradigmáticos de estos métodos son la mediación y el proceso judicial.

Una forma tradicional de clasificar los métodos exógenos de resolución de conflictos ha sido tomar en consideración el grado de incidencia que el tercero puede tener respecto del proceso y de su resultado. En este sentido, es posible pensar la relación entre las partes del conflicto y el tercero como un juego de contrapesos, es decir, en la medida en que se potencia la capacidad decisora del tercero se reduce la de las partes, y viceversa.

A partir de esta relación, se piensa en los métodos de resolución como en una línea continua que recoge en sus extremos dos procesos: el proceso judicial y el proceso de facilitación. El primero sería la máxima expresión de un método

de resolución de conflictos en el que prevalece el imperio del tercero frente a la autonomía de las partes. En términos más generales, este tipo de procesos (proceso judicial y arbitraje) reciben el nombre de "procesos por adjudicación". En el otro extremo de la línea se encuentra el proceso de facilitación. En este segundo tipo de método, el tercero carece totalmente de poder y no puede tomar decisión alguna respecto a cómo se desarrolla el proceso. Su actividad se limita a facilitar a las partes la comunicación pero, bajo ningún concepto, podrá imponer sus decisiones sobre la autonomía de éstas.

Situados entre estos dos procesos, la clasificación incorpora otros tres métodos de resolución de conflictos: el arbitraje, la conciliación y la mediación. Podemos representar lo que se ha dicho hasta aquí de la siguiente manera:



Fuente: **Christopher Moore** (1995).

En lo que viene a continuación, analizaremos con mayor detalle el método endógeno por antonomasia: la negociación.

Los métodos endógenos son aquellos en los que no interviene un tercero porque el proceso de búsqueda de una solución se hace directamente entre las partes o entre profesionales que interactúan en nombre de cada una de las partes.

Lecturas recomendadas

R. Entelman (2001). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa.

Th. Schelling (1980). *La estrategia del conflicto*. Madrid: Editorial Tecnos.

Louis Kriesberg (1975). *Sociología de los conflictos sociales*. México: Trillas.

Christopher Moore (1995). *El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.

2. La negociación

2.1. ¿Qué es negociar?

Hasta aquí hemos visto que la negociación es un **método endógeno** (no interviene un tercero) de **resolución** de conflictos (se busca la consecución de un acuerdo). Sin embargo, esta definición no alcanza aún como para perfilar una distinción entre los procesos negociales y otros tipos de métodos endógenos de resolución de conflictos, como por ejemplo, el diálogo o la deliberación. En este apartado se procederá a analizar con mayor detalle los elementos definitorios de una negociación.

Quizás una buena forma de explicitar la definición de la negociación es partir de la distinción entre dos elementos: los instrumentos y los modos. A partir de aquí se puede afirmar que un método resulta de una específica combinación de instrumentos y modos. Veamos en primer lugar cada uno de estos dos elementos para, con posterioridad, presentar una definición de negociación más fina.

2.1.1. Los instrumentos para la resolución de un conflicto

Cuando un actor pretende resolver un conflicto puede hacer uso de un conjunto de **recursos** (medios) que apuntan a la consecución de este objetivo.

Ejemplo

Si un padre tiene un conflicto con su hijo por la hora de llegada a casa puede utilizar diferentes instrumentos para intentar llegar a un acuerdo sobre este punto (resolver). Puede usar las promesas ("Si vienes antes, te prometo que te dejaré salir antes el próximo fin de semana"), las amenazas ("Si no vienes a la hora que te digo, no te dejaré salir el próximo día"), las advertencias ("Si no llegas más temprano, tú madre estará toda la noche sufriendo hasta que tú llegues y eso no le hace bien"), puede intentar convencerlo mediante el uso de argumentos ("Es mejor que vengas antes porque a partir de cierta hora la inseguridad en la calle es muy alta y te puede pasar algo").
Puede usar diferentes medios para que su hijo no satisfaga su objetivo de llegar tarde a casa.

En general, una forma de clasificar todos estos medios es tener en consideración la manera como pretenden afectar al otro actor. Por ejemplo, cuando alguien utiliza la amenaza o la promesa, lo que está buscando es afectar a un posible **cálculo de coste/beneficio;** no importa si queda convencido o no de lo que se le pide que haga, lo relevante es que cuando vea los costes/beneficios que supone el hecho de hacerlo, actúe en esa dirección. En este sentido, este tipo de recursos tienen un carácter que podría llamarse **compulsivo** (de alguna manera parecen afectar a la **libertad** del proceso decisional en el mismo sentido en que lo hace una oferta como "la bolsa o la vida"). Por el contrario, hay otros recursos que buscan producir una modificación en el comportamiento

del otro actor con independencia del cálculo de coste/beneficio. Cuando argumentamos o damos razones acerca de la idoneidad de una conducta, no buscamos sólo un determinado comportamiento, lo que se pretende es lograr el cambio de esa conducta a partir de la incorporación de este conjunto de razones. En este sentido, el uso de estos instrumentos aportan nuevos elementos a tener en consideración en el proceso decisional (creo que puede decirse que no condicionan la libertad del sujeto que ha de decidir, ya que el destinatario sigue controlando dicho proceso). Por esta razón, pueden ser nombrados como **no compulsivos.**

2.1.2. Los modos para la resolución de un conflicto

Cuando nos referimos al tema de los modos, estamos pensando en el tipo de resultado o en la forma en que puede concluir un conflicto. La clasificación tradicional de los modos de un conflicto se limita a cuatro supuestos:

1) Imposición
2) Retirada
3) Conversión
4) Compromiso

1) Imposición. Un conflicto termina por imposición cuando uno de los actores logra la consecución total de sus objetivos frente al otro actor que ve frustrada la obtención de los suyos. La imposición supone entonces la prevalencia de los objetivos de un actor frente a los del otro sin que este último haya renunciado a su obtención. Por ejemplo, este el caso del padre que impone a su hijo la hora de llegada a casa.

2) Retirada. Un conflicto termina en retirada cuando uno de los actores logra la consecución total de su objetivo frente al otro actor que abandona la confrontación y la defensa de sus reclamos. En este segundo caso, y a diferencia de la imposición, la prevalencia de los objetivos de uno de los actores se produce porque el otro renuncia a la defensa de su objetivo aunque lo mantiene como tal. Por ejemplo, el hijo decide llegar a la hora que el padre le ha dicho porque no quiere seguir con el conflicto aunque si el padre cambiase de opinión y la hora de llegada no fuese objeto de disputa, el llegaría más tarde.

3) Conversión. Un conflicto termina por conversión cuando uno de los actores asume como suyos los objetivos expresados por el otro actor. Este tercer caso se diferencia de los dos anteriores en el hecho de que desaparece uno de los objetivos incompatibles; el del sujeto que se allana o convierte. Especialmente, la diferencia con el caso del desistimiento es que la modificación de la situación no supone que el actor que se allanó siga defendiendo su objetivo. En la conversión, a diferencia de la renuncia, aunque el padre no considerase ya la hora de llegada como una cuestión conflictiva, el hijo no cambiaría respecto de la hora que el padre le indicó.

4) Compromiso. Un conflicto termina por compromiso a partir del intercambio de concesiones recíprocas entre los actores del conflicto. Por ejemplo, el papá le dice que quiere que esté en casa antes de las tres de la mañana, el hijo contraoferta y le reclama que es demasiado temprano y que el quisiera venir a las 9 horas. El padre cede en su oferta y busca un punto de acuerdo no tan alejado: "Antes de las 6".

Una vez presentados estos dos elementos, podemos avanzar hacia una definición del método negocial.

2.1.3. Propuesta de definición

En la negociación, y a diferencia de otros métodos endógenos como el caso del diálogo o la deliberación, **los instrumentos compulsivos juegan un papel determinante en el proceso.** Cuando se negocia se asume el uso de este tipo de recursos como parte del proceso encaminado a la consecución de un acuerdo. De hecho, como veremos más adelante en este curso, un punto importante de toda planificación negocial es la evaluación de los recursos compulsivos de los que se dispone, así como de aquellos con los que cuentan los otros negociadores.

La importancia del rol

Tal es la trascendencia del rol que juegan los instrumentos compulsivos en una negociación que algunos autores han visto en ellos un elemento definitorio del intercambio de ofertas entre las partes.

En este sentido, resulta extraño que un negociador no esté dispuesto a usar un método compulsivo en pos de la consecución de un acuerdo. Los negociadores pueden, y de hecho suele ser aconsejable, intentar postergar el uso de uno de estos instrumentos compulsivos. Pero, postergar no es lo mismo que descartar.

> Un negociador asume el posible uso de los recursos compulsivos como parte de un proceso negocial.

Sin embargo, no hay que confundir la afirmación según la cual no hay negociación allí donde alguien no está dispuesto a usar los recursos compulsivos, con la afirmación de que no hay negociación si **de hecho** alguien no usa un recurso compulsivo. Lo único que parece exigir el método negocial es que los negociadores estén en disposición de usar estos instrumentos. A veces, la dinámica negocial puede conducir a un acuerdo aun antes de que los actores hagan uso de amenazas, promesas, compromisos y otros mecanismos.

> Puede haber negociaciones que terminen en un acuerdo, aunque los negociadores no tuvieron que efectivizar su disposición a usar un recurso compulsivo.

Tampoco hay que confundir la idea de que es necesario asumir la posibilidad de usar los recursos compulsivos con la afirmación de que los recursos no compulsivos carecen de cualquier utilidad en el proceso de negociación. La

argumentación es un instrumento importante en toda negociación aunque sólo sea por razones de tipo estratégico: "Si no hay ninguna razón para darte lo que pides, ¿por qué no aceptas menos?". Pero es importante resaltar que el uso de los recursos no compulsivos está más vinculado a la calidad de la negociación que a la definición del tipo de proceso en el que estamos.

Una negociación basada en el intercambio de argumentos es mejor que una negociación que carece de cualquier actividad argumentativa.

El segundo de los elementos también nos ayuda a perfilar mejor la noción de negociación. Históricamente, la noción de negociación estuvo vinculada al modo del compromiso, esto es, de las concesiones recíprocas. Basta pensar un momento para darse cuenta que es común vincular la negociación con la idea de que los actores hacen ofertas y contra ofertas en las que hacen públicas las concesiones que están dispuestos a hacer para llegar a un acuerdo: "Te doy 5", seguido por un: "No menos de 10", que a su vez viene acompañado por un: "7 es lo máximo que estoy dispuesto a conceder".

Una visión clásica de la negociación la relaciona directamente con el modo del compromiso o con la realización de concesiones.

Ahora bien, esta forma de entender el proceso negocial parece presentar dos problemas; por un lado, confunde una de las etapas de la negociación, sin lugar a dudas una muy característica denominada **regateo**, con la totalidad de dicho proceso. Y, por el otro lado, al ver la oferta sólo en términos de una simple propuesta para el acuerdo, parece ignorar el rol que ciertos recursos compulsivos y no compulsivos pueden jugar en los procesos negociales. Por ejemplo, supongamos que estamos dispuestos a amenazar si no conseguimos el acuerdo, pero pensamos que es preferible comenzar nuestra negociación mostrando las razones que sustentan nuestra pretensión. Una vez hecho esto, resulta que nuestro interlocutor asume nuestros argumentos y acepta nuestra oferta ¿diríamos que como no hubo un intercambio efectivo de concesiones, no se dio una negociación? En este caso, la negociación finalizó por conversión del otro actor.

Y lo mismo cabría sostener respecto de la imposición y de la retirada. Negociar no significa no poder limitar el alcance del proceso. En este sentido, los actores pueden imponer ciertos elementos en el proceso de intercambio. O en el proceso, uno puede retirarse respecto de un determinado objetivo en pos de la consecución de objetivos superiores dentro de la misma negociación. Lo único que parece relevante para poder hablar de negociación es que los actores estén dispuestos a realizar concesiones en alguno de los aspectos constitutivos del proceso.

Por lo tanto en la negociación es condición necesaria la disponibilidad para usar los instrumentos compulsivos y para realizar concesiones.

> No hay negociación allí donde los actores no están dispuestos a hacer concesiones. Pero puede haber negociaciones sin que se efectivicen estas concesiones.

2.2. Modelos de negociación; negociaciones distributivas y negociaciones de soluciones de problemas o integrativas

El debate de los modelos de negociación ha girado en torno a la distinción, ya clásica, de lo que se ha dado en llamar modelos distributivos y modelos de solución de problemas o integrativos. Pero a veces esta distinción ha servido de excusa para introducir inadvertidamente otras diferenciaciones. Especialmente se suele confundir el tema de la distinción del modelo con la calidad moral de los negociadores. Así, se presenta junto a los modelos distributivos un modelo de negociador agresivo, egoísta y competitivo, mientras que en lo que respecta a los modelos integrativos se suele hacer referencia a un modelo de negociador cordial, altruista y cooperativo. Creo que esta confusión no se sostiene y es necesario evitarla, básicamente, porque considero que todo negociador debe manejar indistintamente modelos distributivos e integrativos.

Para no caer en lo que se considera una trampa, procederemos en este apartado de la siguiente manera: en primer lugar, propondremos una distinción (antropológicamente neutral) de estos dos modelos. Una vez hecho esto, analizaré en qué medida es aceptable la correlación entre distributivo-negociadores malos e integrativos-negociadores buenos.

2.2.1. Modelos distributivos

La característica primordial del modo distributivo es que **limita cualquier propuesta de resolución (acuerdo) a la definición del conflicto tal y como las partes lo han presentado.** Este límite se concreta fundamentalmente en dos elementos:

1) Los objetivos de los actores, y
2) el objeto del conflicto.

En este sentido, en los modelos distributivos no se intenta desarrollar una modificación de estos elementos sino que la propuesta de resolución sólo intentará fijar qué porcentaje de objeto o atributo corresponderá a cada uno de los actores según los objetivos por ellos expresados.

Un ejemplo servirá para ver cómo funciona este modo de resolución.

Ejemplo

Dos socios discuten por los beneficios generados en su empresa y por la cantidad que le corresponde a cada uno de ellos. Supóngase que los beneficios a repartir son de 5.000 euros. Si cada actor define su objetivo en términos de maximizar su beneficio en detrimento de la cantidad que le corresponde al otro actor ("Cuanto más se quede el otro menos me quedaré yo y viceversa"), se está pensando una posible resolución del conflicto en términos distributivos; esto es, se trata de establecer qué porcentaje de beneficio se quedará cada uno de los actores. Además, como una propuesta distributiva tampoco permite una modificación del objeto, en este caso, de la cantidad de objeto a repartir, la propuesta deberá limitarse a los 5.000 euros.

Pensado así, el modo distributivo de resolución de conflictos supone que cada actor concibe el porcentaje obtenido como una ganancia y el porcentaje no obtenido como una pérdida; si el objetivo es maximizar la ganancia, la diferencia entre lo que se obtiene y el 100% de lo que se estaba distribuyendo es considerado por cada actor como una pérdida. Por ejemplo, si se llega a un acuerdo de 50-50, cada actor considerará que ha ganado el 50% de los 5.000 euros, pero que ha perdido el otro 50%. Esto supone dos cosas:

1) para cada actor la maximización de su ganancia equivale a la minimización de su pérdida, y

2) frente al otro actor, la maximización de su ganancia implica la minimización de la ganancia ajena. Por esta razón se afirma que los modos distributivos producen resultados ganador-perdedor.

Cualquier conflicto o la mayoría de ellos pueden ser considerados en términos distributivos.

Ejemplo

La compra-venta de un auto es pensada distributivamente en los siguientes términos:

Para el comprador su ganancia es la diferencia que media entre lo que pagó (6.000 euros) y lo que estaba dispuesto a pagar (8.000), mientras que para el vendedor su ganancia es la diferencia entre lo que cobró (6.000) y lo que estaba dispuesto a cobrar (4.000). Por el contrario, la pérdida del comprador es la diferencia entre lo que pagó (6.000 euros) y lo que el vendedor hubiese aceptado (4.000). Mientras que la pérdida del vendedor es la diferencia entre lo que cobró (6.000 euros) y lo que el comprador estaba dispuesto a pagar (8.000).

Modelo distributivo

Un ejemplo de modelo distributivo es la propuesta diseñada por **Howard Raiffa** denominada **modelo de geometría del regateo distributivo.** En adelante **GRD. H. Raiffa**, *El arte y la ciencia de la negociación* (1996).

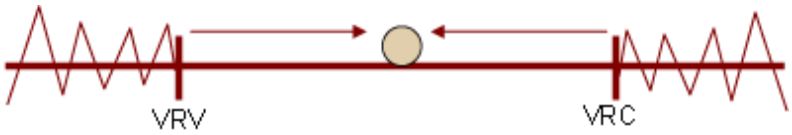
El GRD es fundamentalmente una propuesta de análisis de situaciones de negociación bipartita, dos actores o dos partes claramente identificables, y donde hay un único atributo u objeto en juego. En este modelo, los actores "compiten" por lograr un acuerdo que se encuentre lo más alejado posible de aquel valor máximo o mínimo que para cada uno de ellos marca el punto de lo no negociable.

Ejemplo

Un ejemplo típico de estas situaciones son los supuestos de compra-venta. En estos casos el vendedor pretende lograr un acuerdo lo más caro posible, es decir, un acuerdo que se encuentre lo más lejos posible de su valor mínimo, en adelante, valor de reserva del vendedor (VRV, valor por debajo del cual no le interesa negociar al vendedor). Por su parte, el comprador pretende lograr un acuerdo lo más barato posible, esto es, un acuerdo que se encuentre lo más alejado posible de su valor máximo, en adelante, valor de reserva del comprador (VRC, valor por encima del cual no le interesa negociar). En los demás casos que no sean de compra-venta se mantienen los nombres de comprador y vendedor; comprador es aquel que quiere que la cantidad de objeto recogida en el acuerdo sea la menor posible, por ejemplo, el acreedor cuando se negocia la supresión de una deuda. Mientras que el vendedor será aquel que quiere que la cantidad de objeto recogida en el acuerdo sea la mayor posible, por ejemplo el deudor.

La forma clásica de representación del GRD es una línea continua que muestra todos los acuerdos posibles, esto es, cantidades de objeto o atributo que se están negociando, en este caso, dinero. En esa línea se fijan los valores de reserva, tanto del vendedor como del comprador. El conjunto de acuerdos comprendidos entre ambos valores de reserva reciben el nombre de zona de posibles acuerdos. A modo de ejemplo, la representación gráfica de una negociación conforme al GRD sería algo como lo siguiente:

El objetivo de cada negociador es conseguir que el acuerdo esté lo más lejos posible de su valor de reserva y para ello trabajarán distribuyendo ganancias y pérdidas en el intercambio de la negociación.



Gráficamente, si el círculo representa el acuerdo final de las partes, lo que cada uno intenta es separarlo lo máximo posible de su propio valor de reserva.

2.2.2. Modelos integrativos

Por su parte, los modelos integrativos operan a partir de una **redefinición de los objetivos y/o del objeto del conflicto.** En cuanto a los objetivos, se establece una despersonalización de las pretensiones de forma tal que cada actor observe su reclamo como parte de un problema común con el otro actor; no se trata de lo que A quiere frente a lo que B quiere, sino de lo que A y B quieren frente a un problema común.

La imagen de estos modelos es la de dos actores que trabajan conjuntamente para encontrar una solución a un problema compartiendo ganancias y pérdidas en la solución. En la misma línea, el objeto del conflicto puede ser modificado incluyendo nuevos recursos o valores para las partes.

> "Es el caso de los conflictos laborales donde empleados y empleadores coinciden en integrar sus esfuerzos para hacer crecer la empresa y compartir bajo nuevas pautas sus resultados económicos, renunciando ambas a su defensa de una mayor porción del pastel más pequeño por la que disputaban y que resuelven agrandar."
>
> **R. Entelman** (2001). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma* (pág. 204). Barcelona: Gedisa.

La posibilidad de reconstruir los objetivos de forma tal que no sean observados en términos de "maximización de ganancias frente al otro actor" permite, conforme a la visión tradicional, romper con la idea de que el resultado será ganador-perdedor.

Si los dos actores admiten un problema común, la solución final podrá ser considerada como ganancias compartidas. Además, como es posible la ampliación del objeto de la disputa, esto permitirá que para una misma solución cada uno de ellos pueda reconocerse como ganador en los resultados producidos. Por esta razón suele afirmarse que los modos participativos tienden a producir resultados ganador-ganador.

El modelo de Harvard

El modelo de Harvard de negociación es, sin lugar a dudas, la propuesta negocial integrativa o de solución de problemas más conocida. Y quizás el libro más representativo de esta forma de entender la negociación es el escrito por **Fischer, Ury y Patton,** *Sí...¡de acuerdo!* (1993).

Los puntos fundamentales de esta propuesta pueden ser resumidos de la siguiente manera:

1) La posibilidad de dilucidar cualquier negociación depende de que los dos interlocutores centren su atención en la solución de un problema con independencia de si su relación personal es de enemistad o de amistad.

2) Es importante que el debate entre estos dos negociadores se realice en un clima de trato correcto en lo personal (suave con las personas) y a la vez de compromiso con las propuestas que cada actor realiza (duro con el problema).

3) No confundir la discrepancia con relación a la solución del problema o a su planteamiento con su percepción del tipo de persona que tiene como interlocutor.

4) La confianza o desconfianza en el otro participante no puede ser el fundamento de la solución del problema. Así que habrá que proceder independientemente de ella.

5) Razonar y permanecer abierto ante las razones. Recordad que una solución sin argumento no sirve y que los argumentos son el fundamento de la solución y no al contrario.

6) Si el argumento del interlocutor le convence y de ello se sigue una solución distinta a la que usted proponía, cambie la solución o busque un argumento mejor.

7) En cualquier caso, el objetivo del intercambio no es llegar a un acuerdo, sea cual sea éste, o que usted se imponga al otro en la discusión, sino que logren un resultado sensato de forma eficiente y amistosa. El concepto de sensatez quiere decir que en base al conjunto de razones expresadas se establecerá una conclusión conjunta acorde a éstas.

8) A ser posible, hay que trabajar los argumentos sobre la base de razones objetivas y no sobre razones subjetivas. Recordad siempre que las primeras tienen mayor fuerza argumentativa que las segundas. De forma similar, cabe tener en cuenta, asimismo, que no son buenas razones para encontrar una solución aquellas que están vinculadas con su voluntad o con lo que usted desea.

9) Evitar tener un argumento último inamovible. Explorar y desarrollar las posibilidades argumentativas del debate entre las cuales pueda escoger y tome una decisión acerca de la solución más tarde.

10) Finalmente, tampoco hay que obviar que podría ser que los dos estuvieran equivocados en lo referente a la solución del problema. Así que pensad en posibles soluciones no consideradas por vosotros hasta ahora.

Estos son, a grandes rasgos, los principios rectores de un modelo de negociación integrativo como el de Harvard.

Una vez presentados cada uno de los modelos negociales, veamos el tema de las críticas.

2.2.3. La confusión: malos y buenos

Ya he señalado anteriormente que muchas veces la distinción entre modelos distributivos e integrativos es presentada en los términos de negociadores egoístas y negociadores altruistas. En este sentido, para algunos autores la negociación distributiva consiste, fundamentalmente, en el juego de las amenazas. En estos casos, el negociador distributivo ostenta una especial habilidad para esconder información, para manipular las percepciones de los otros actores y para controlar el nivel de presión sobre el adversario a los efectos de conseguir un acuerdo más beneficioso para él o su cliente. Por el contrario la negociación integrativa está relacionada con las razones, la comprensión del otro y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas. En este segundo caso, el negociador debe tener una visión colectiva del problema y, por ende, la capacidad para reconocer los intereses de los otros y buscar soluciones com-

partidas. Se espera entonces que el negociador opere adecuadamente con las reglas de la argumentación intentando convencer a la otra parte del beneficio mutuo en la obtención de un acuerdo.

Ahora bien, creo que esta relación entre modelo y propuesta antropológica no funciona. Veamos primero cuáles han sido las críticas que desde los modelos integrativos se han presentado contra los modelos distributivos.

Las críticas a los modelos distributivos

Es obvio que cada uno de estos dos modelos apunta a cuestiones bien diversas. Los modelos distributivos observan el problema negocial en relación con una situación de competencia, pero no pretenden cambiarla, simplemente se adaptan al tema de la distribución del objeto del conflicto. Por su parte, los modelos integrativos ven en la negociación una oportunidad para intercambiar ideas partiendo de la aceptación de que la solución del conflicto pasa por un desarrollo cooperativo.

Ahora bien, cuando los defensores de los modelos integrativos encaran el tema de lo distributivo, suelen presentar un conjunto de críticas, más o menos comunes, partiendo del presupuesto de la necesidad de optar entre ambas formas de negociar; o se es distributivo o se es integrativo.

Lectura recomendada

Seguiré en este punto las ideas presentadas por:

R. H. Mnooking; R. P. Peppety; A. S. Tulumello (2003). *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*.

Creo que estas críticas pueden ser agrupadas en tres:

1.ª crítica. No creadores de valor. En los modelos distributivos no hay posibilidad de crear valor, esto es, la posibilidad de incorporar nuevos elementos al proceso de negociación. En este sentido los autores afirman:

> "El deseo de beneficiarse en la distribución no sólo puede inhibir la creación de valor, sino que también puede hacer fracasar la negociación en otros muchos sentidos. Es posible que las partes no alcancen acuerdo alguno pese a que ambas se podrían beneficiar con él. Y aunque se llegue a un acuerdo, puede que innecesariamente desperdicien mucho tiempo y muchos recursos con su actitud implacable. El problema estratégico es que ninguno de los negociadores sabe hasta dónde puede presionar a la otra parte."
>
> **Mnookin y otros**, pág. 43.

2.ª crítica. Maximizadores. Una segunda crítica es que según los defensores de los modelos integrativos, los negociadores distributivos sólo saben maximizar sus intereses individuales en la negociación. En este sentido, se sostiene que los negociadores distributivos carecen de argumentos por lo que siempre piden más y quieren más sin saber por qué. Tienden a propugnar únicamente su ganancia e ignoran que el resultado final implica al otro negociador. Y, finalmente, operan sobre el engaño y la amenaza como únicos instrumentos para conseguir una mejor distribución a su favor.

3.ª crítica. Ocultan toda la información. Los negociadores distributivos juegan a manipular al otro negociador y para ello le esconden información relevante para lograr acuerdos mejores para ambas partes.

Es obvio que así planteado, y si tuviesen razón las críticas, habría buenas razones para huir de los modelos distributivos a favor de los modelos integrativos.

No dudo de que hay negociadores que se comportan de esta manera en los procesos negociales. Incluso estoy dispuesto a aceptar que en los modelos distributivos hay mayores posibilidades de encontrar negociadores con estas características. Pero, lo que creo es que todo esto está más vinculado con otro tipo de factores, sobre los que volveremos en apartados posteriores de esta asignatura (personalidades), que con el tipo de modelo de negociación que se esté desarrollando. En este sentido, creo que estas tres críticas no se siguen de una propuesta neutral, como la que aquí hemos hecho, de lo que son las negociaciones distributivas.

Antes de mostrar las respuestas a estas críticas, quizás sea bueno recordar **qué cosas no se deducen** de la propuesta del modelo distributivo que aquí he hecho:

1) El modelo distributivo no excluye la argumentación. En una negociación distributiva los negociadores esbozan razones para establecer un determinado porcentaje en la distribución. Los negociadores distributivos no piden porque sí, sino que explican y justifican sus ofertas y reclamos.

2) El modelo tampoco excluye un conocimiento cabal del negociador acerca de las diferencias que median entre lo que él quisiera, con independencia de lo que el otro negociador quiere, y lo que desearía teniendo en consideración que del otro lado de la mesa de negociación hay también un negociador. Los negociadores distributivos reconocen que la existencia de un acuerdo está vinculada a la aceptación del otro negociador.

3) Finamente, el modelo no exige que cada negociador ignore la posibilidad de aceptar ciertas pérdidas en términos del pago necesario para la consecución de un acuerdo. Si el acuerdo es el resultado de la voluntad de los dos, hay que asumir la posibilidad de tener pérdidas en referencia a lo que sería una solución si no existiese el otro negociador.

Hechas estas matizaciones, podemos, ahora sí, ver las respuestas a las críticas contra los modelos distributivos.

1.ª contra-crítica. Si todo el problema es que los modelos distributivos no crean valor (no aumentan la cantidad de objeto que está en la mesa para ser negociado), entonces esto me parece que no puede ser tomado necesariamente como un problema. Distribuir también es una forma de resolver un conflicto. Es más, hay ciertos conflictos donde lo que está en juego es, precisamente,

cómo distribuir la cantidad de objeto que constituye el conflicto en cuestión. En estos casos no es necesario, o incluso no es aconsejable, crear valor, lo cual no implica que no sea posible trabajar en la resolución del conflicto. Pero además, si todo el problema fuese la creación de valor, aún no se entendería dónde radica la dificultad, los negociadores podrían comenzar creando valor y una vez delimitado éste, empezar una negociación de corte distributivo.

Ejemplo

Volviendo al caso de los dos socios que distribuyen los beneficios, podría comenzarse diciéndole a los actores que en vez de negociar sólo los 5.000 € de ganancias también pueden incluir en la distribución el tiempo de uso personal del coche de la empresa. Y, una vez hecho esto, podría proceder a distribuir el nuevo objeto resultante.

Si esto es posible, entonces la crítica en torno a la creación de valor creo que no se sostiene. Si hay algún problema en estos modelos, debe estar necesariamente en la actividad distributiva.

2.ª contra-crítica. Respecto de la crítica según la cual los negociadores distributivos son puros maximizadores de sus intereses individuales, creo que tampoco se sostiene.

Cuando un negociador distributivo tiene que fijar el valor de reserva, debe hacerlo a partir del conjunto de informaciones de las que dispone. Este conjunto de informaciones soportan argumentalmente las pretensiones del negociador. Por lo tanto, si esto es así, entonces los modelos distributivos requieren de una discusión acerca de cuáles son las razones que cada negociador considera relevantes a los efectos de establecer su valor de reserva. Este punto, que implica una profunda y difícil reflexión de los negociadores en los modelos distributivos, suele ser ignorado por sus detractores cuando esbozan la segunda de las críticas, la implacabilidad maximizadota del negociador.

Si la negociación distributiva no es un mundo de individuos carentes de razones donde los argumentos no juegan papel alguno, la idea de implacabilidad debería ser revisada. Es cierto que en la medida en que un negociador distributivo pretende alejar el acuerdo final lo más posible de su valor de reserva tenderá a potenciar los argumentos que le favorecen y a relativizar los que le son contrarios. Pero este juego no puede, ni el modelo lo exige, ser llevado a sus extremos so pena de perder la razonabilidad de la negociación distributiva; si por conseguir un acuerdo más alejado de mi valor de reserva estoy dispuesto a ignorar o desplazar un buen argumento del otro negociador, la negociación terminará en un juego de sin razones. Y esto no es admisible en la propuesta distributiva.

Por lo tanto, creo que no existe ninguna razón para vincular un modelo distributivo con un modelo antropológico de un negociador egoísta y manipulador.

3.ª contra-crítica. La idea de ocultación de la información está directamente vinculada con los objetivos que se les atribuyen a los negociadores en los modelos distributivos. Los modelos integrativos presuponen que si el negociador expresase aquel valor a partir del cual tiene sentido negociar (valor de reserva), automáticamente éste sería incorporado por el otro negociador en términos de una oferta dando por concluida la negociación.

Ejemplo

Si yo sé que el otro actor no está dispuesto a quedarse con menos de 1.000 euros respecto de los 5.000 a repartir, lo único que debería hacer es ofertar 1.001 y esperar la aceptación por parte del otro actor. Esto, obviamente, obliga a los negociadores a ocultar estratégicamente su punto de no negociación.

Ahora bien, entre la acción de "ocultar el valor de reserva" y la de "no aportar información alguna o engañar a la otra parte" hay algunas diferencias significativas. Como ya he dicho, el valor de reserva de un negociador es el resultado de una decisión que éste toma basándose en un conjunto de informaciones. Dado que todas las decisiones estratégicas respecto del manejo de la negociación están ciertamente relacionadas con dicho valor de reserva, es trascendental para los negociadores que éste se encuentre correctamente fundado. Pero, paralelamente, en las negociaciones distributivas también es muy importante el trabajo del negociador encaminado a estimar un potencial valor de reserva del otro actor. Para el negociador distributivo no sólo es relevante decidir su límite sino estimar el posible límite del otro negociador. En este punto es trascendente, para cualquier negociador distributivo, que el otro actor del conflicto estime de una manera más o menos acotada. Porque si el otro realiza una estimación errada, después puede ser muy difícil negociar. Veamos dos casos posibles de error en la estimación:

1) Si por ocultar la información o por un engaño el otro actor sobreestimase el valor de reserva, entonces podría ocurrir que la negociación finalizase antes de empezar.

Ejemplo

Si el vendedor engaña al comprador de una forma tal que la estimación de este último es sustancialmente mayor a la real (el vendedor aceptaría no menos de 5.000 euros pero engaña al comprador de forma tal que éste piensa que valor de reserva del vendedor es de 8.000), es muy posible que el comprador ni tan siquiera inicie la negociación.

2) Si por ocultar información o por un engaño, el otro actor subestima el valor de reserva puede ser que durante la negociación haya que justificar y explicar muchas cosas para lograr una corrección del error sin que esto produzca la sensación de engaño y la consecuente ruptura de la negociación.

Ejemplo

Si el comprador engaña al vendedor haciéndole creer que no pagará más de 3.000 euros, siendo su valor real el de 7.000, y después durante el regateo conduce la negociación a una oferta de 4.000, es factible que el vendedor considere que si logro pasar de 3.000 a 4.000 aún hay más para repartir. Con lo que obligará al comprador a reconducir la negociación de forma tal que el vendedor no cree expectativas superiores a esos 4.000. Pero, cuando intente hacer esto, es posible que el vendedor pretenda hacerle pagar lo que ha sido un engaño o, lo que puede ser peor, pierda credibilidad para fijar los límites reales de la negociación.

Por lo tanto, salvo en el mundo del loco y fiero maximizador, no es cierto que a los negociadores distributivos les interese siempre que el otro negociador carezca de toda información a los efectos de estimar su VR. Las negociaciones distributivas no requieren que los VR estén ocultos sino simplemente que sean opacos.

Un buen negociador sabe utilizar indistintamente los modelos de negociación distributivos y modelos integrativos. Y sabe cuál es el mejor modelo de acción para cada tipo de conflicto.

Lecturas recomendadas

H. Raiffa (1996). *El arte y la ciencia de la negociación*. México D. F.: Fondo de cultura económica.

Fischer; Ury; Patton y otros (1993). *Sí...¡de acuerdo!* Barcelona: Grupo editorial Norma.

R. H. Mnooking; R. P. Peppet; A. S. Tulumello (2003). *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Barcelona: Gedisa.

R. Calvo Soler (2006). *La negociación con ETA entre la confusión y los prejuicios*. Barcelona: Gedisa.

3. Sobre la negociabilidad de un conflicto

Una preocupación de diferentes investigadores en este ámbito es la identificación de cuándo y bajo qué condiciones es posible desarrollar un proceso de negociación. Sin embargo, en mi opinión, esta pregunta puede ser interpretada de dos maneras diferentes. Según la primera interpretación, el interrogante sobre lo negociable haría referencia a la identificación de ciertos ámbitos en los que no es posible establecer concesiones. En este sentido, si no es posible el establecimiento de concesiones, no es posible el uso del método de la negociación. La característica principal de esta primera acepción es que la propiedad de lo no negociable lo es conceptualmente; "X" por definición no es susceptible de negociación. Por ejemplo, esto es lo que parece sostenerse cuando se afirma que "no es posible negociar con locos" o que "no se pueden negociar el clima".

Ved también

Recuerda que, como hemos visto en el apartado anterior, una característica definitoria de la negociación es que los actores están dispuestos a establecer concesiones entre las pretensiones recíprocas.

Pero hay una segunda interpretación posible de la pregunta sobre la negociabilidad. En este caso se trata de cuestionarse acerca de qué condiciones pueden concurrir en un conflicto de forma tal que **contingentemente** lo hagan innegociable. En este segundo caso, y a diferencia del anterior, la pregunta no está vinculada con aspectos conceptuales ("X es por definición negociable") más bien se trata de indagar aquellos elementos que si concurren, harán inviable un proceso de negociación ("si X tiene además la propiedad P1, será innegociable").

Ejemplo

Esto es lo que parece ponerse de manifiesto cuando se afirma que "No puedo negociar porque él tiene mucho más poder que yo".

Obviamente, hay casos donde no resulta claro a cuál de los dos conceptos de innegociable se está haciendo referencia. Por ejemplo, cuando alguien sostiene que "no se pueden negociar los conflictos de valores".

Veamos a continuación estos dos posibles supuestos de no negociabilidad.

3.1. Lo no negociable por definición

Una forma tradicional de establecer la cuestión de aquello que no puede, por definición, ser negociado ha sido tomar en consideración ciertas propiedades de los elementos que conforman la situación de conflicto. Por ejemplo, un autor como Elster sostiene que no se puede negociar sobre cuestiones de hecho

"... de la misma manera que uno no puede negociar sobre el clima..."

J. Elster (1995). *Strategic uses of argument* (pág. 238).

Ahora bien, me parece que esta intuitiva afirmación de Elster requiere un análisis más detallado. ¿Qué quiere decir que no se puede negociar sobre el clima? Caben cuatro respuestas posibles a esta cuestión:

1) No se puede negociar sobre el clima porque no es posible un conflicto sobre el clima, en el sentido analizado en el primer tema de este módulo; la producción de la lluvia, del sol o de la niebla no dependen de nuestras acciones, con lo que difícilmente puede darse una situación de interacción entre los actores.

Sobre el clima

Es importante señalar que, al menos en lo referente al clima, esta imposibilidad es fundamentalmente técnica (ni lógica, ni física). En el mismo momento en que esto sea posible, podremos considerar el clima como objeto de una negociación, si es que, en algún sentido, no estamos ya en ese momento en el que el hombre puede, sino controlar, al menos condicionar con sus acciones el clima.

Más allá de la cuestión del clima me parece que lo que sí cabe reconocer es que no es posible una negociación en los casos en los que la satisfacción de los objetivos de uno de los actores no depende de las acciones del otro actor. Por ejemplo, yo no puedo negociar la venta de la empresa Coca-cola si esto no depende de mis acciones. Por supuesto, el término *dependencia* puede plantear casos difíciles en los que tengamos problemas para saber si un determinado estado de cosas del mundo depende o no de mis acciones. Pero no me ocuparé aquí de esta cuestión.

2) Una segunda forma de entender la idea de "no negociabilidad del clima" es pensar que lo que no es susceptible de negociación es el valor de verdad del enunciado referido al clima, es decir, no tiene sentido afirmar que vamos a negociar si el enunciado "está lloviendo" es verdadero o falso, aunque sí tendría pleno sentido argumentar respecto a esta cuestión. Por lo tanto no se podría negociar pero sí que se podría dialogar o deliberar.

Es importante señalar que, si bien la razón de la no negociabilidad en ambos casos es la misma (la no disponibilidad), existen diferencias sustanciales entre ambos supuestos.

Ejemplo

Supongamos que contamos con una máquina que nos permite producir lluvia. En este caso, puedo negociar la producción de ese fenómeno atmosférico. Pero, lo que sigo sin poder negociar es el valor de verdad del enunciado.

3) La tercera forma de interpretar la frase "Uno no puede negociar sobre el clima" pondría el acento en el tema de las creencias; de esta manera diríamos que no es negociable mi creencia acerca de si está lloviendo.

Cabe resaltar la distinción que media entre la afirmación según la cual "la verdad de cierto enunciado no es negociable" de la afirmación acerca de la "no negociabilidad de las creencias en referencia a cierto hecho". Basta para ello admitir que el enunciado "cierto sujeto tiene razones para creer que es verdadero un hecho falso" tiene perfecto sentido.

Ejemplo

Juan puede tener razones para creer que ayer llovió y ser falso el enunciado "ayer llovió". Y esto con independencia de que la razón para sostener la no negociabilidad de las creencias vuelva a ser la misma; su no disponibilidad por parte del sujeto.

4) Un cuarto y último ámbito de análisis de la negociabilidad es el tema de la aceptación. En lo que aquí interesa, la característica más importante de la aceptación, frente a la creencia o a la verdad de un enunciado, es que ésta sí que es disponible, es decir, la aceptación es el resultado de una decisión. Siguiendo una ya clásica definición presentada **por Jonathan Cohen**, la aceptación:

"... de una proposición 'p' es un estado mental consistente en tener o adoptar la política de usar 'p' en el razonamiento en algunos o en todos los contextos..."

L. J. Cohen (1989). *Beliefandacceptance* (pág. 368).

Si admitimos esta definición, entonces negociar la aceptación de una proposición es negociar la política de usar dicha proposición en el razonamiento, esto es, en aquellas argumentaciones que se generan en el contexto de una negociación.

Podemos resumir lo hasta aquí dicho, pero ahora en referencia a las cuestiones de hecho, de la siguiente forma:

a) No son susceptibles de negociación ni la verdad de un enunciado ni su creencia.

b) Una forma débil de entender la negociabilidad de una "cuestión de hecho" es vincularla con la negociabilidad de las acciones que pueden producir o condicionar ese hecho.

c) Una segunda forma de entender la negociabilidad de una "cuestión de hecho" es relacionarla con la negociabilidad de la aceptación de una proposición.

Me parece que es interesante resaltar que todos aquellos aspectos que quedan fuera de la negociación están vinculados con la "no disponibilidad" por parte del sujeto respecto a su conformación: ni los hechos, ni la verdad de los hechos, ni las creencias acerca de los hechos son elementos que puedan ser objeto de decisión por parte de un actor.

3.2. Lo contingentemente no negociable

Si el tema de lo no negociable por definición ha sido objeto de una relativa atención en el ámbito de las investigaciones sobre la resolución de conflictos, el caso de lo contingentemente no negociable es bien distinto. Son muchos y variados los estudios que han intentado poner de manifiesto los problemas que pueden presentarse en un conflicto y que afectan a la cuestión de su negociabilidad. En este apartado analizaremos tres tipos de conflictos que por

su específica conformación plantean serios problemas para ser negociados; los conflictos con falta de legitimación o conciencia, los conflictos con fuertes asimetrías de poder y los conflictos intratables.

3.2.1. Los conflictos con falta de legitimación o conciencia

Al comenzar este apartado indicamos que la definición de conflicto incluye la idea de percepción; el conflicto son ciertas percepciones. En este sentido, si no hay percepción de incompatibilidad de los objetivos no hay conflicto.

Pero junto a las percepciones aparece un segundo elemento que es especialmente importante y que no siempre ha sido distinguido claramente de los anteriores: la conciencia. **La conciencia es el reconocimiento de que detrás de la percepción de incompatibilidad hay un conflicto.** Dicho en otros términos, un actor puede tener la percepción de la incompatibilidad de sus objetivos y no asumir, por alguna razón, que tiene un conflicto con el otro actor.

Pero ¿por qué alguien que percibe la incompatibilidad de los objetivos puede negarse a reconocer la existencia de una situación de conflicto? Las razones para este proceso de **evitar** los conflictos, aun a pesar de la incompatibilidad percibida, pueden ser múltiples y variadas.

Quizás uno de los tipos más importantes de ausencia de conciencia es el relacionado con el problema de la **legitimidad** del otro. Un actor puede percibir la incompatibilidad a la vez que considera que la otra persona (actor) adolece de la legitimidad suficiente como para abrogarse la condición de defensor de los objetivos en ese conflicto.

Ejemplo

Frases como: "Y tú quién eres para hablar de la felicidad de nuestros hijos", "No estoy dispuesto a negociar con terroristas" o "Sólo faltaría que yo tuviese que sentarme con este señor que me ha engañado", ponen de manifiesto esta falta de reconocimiento del otro.

En estos y otros casos, el actor percibe la incompatibilidad pero al no reconocer la condición de actor del otro, resulta inviable un proceso de negociación.

Otras veces, los problemas de falta de conciencia apuntan a consideraciones diferentes.

Etapa de legitimación

Es tal la trascendencia que pueden tener este tipo de casos, que en el ámbito de los modelos de mediación (método exógeno de resolución de conflictos) la primera etapa del trabajo del mediador recibe precisamente el nombre de **etapa de legitimación;** si las partes no se reconocen como actores no será posible avanzar hacia la resolución del conflicto.

Ejemplo

El caso en que un papá y su hijo de cinco años se dirigen a casa para almorzar. En el camino pasan por delante de una pastelería y el hijo le pide al papá que entren a comprar un croissant. El papá considera que si le permite entrar en la pastelería, no comerá cuando lleguen a casa.

En esta situación el papá considera que su hijo **no tiene los conocimientos ni la capacidad** como para decidir lo que es mejor para él.

Dicho en otros términos, no reconoce al hijo como actor de un conflicto en la medida en que adolece de las habilidades necesarias para defender los objetivos percibidos como incompatibles.

Mientras que en un conflicto los actores no se reconozcan como actores, será inviable cualquier proceso de negociación.

3.2.2. Los conflictos con fuertes asimetrías de poder

La definición del poder no ha sido una cuestión pacífica entre los estudiosos de estos temas. Psicólogos, sociólogos, politólogos, juristas y una gran variedad de estudiosos han presentado distintas definiciones de conflicto. Muchas de ellas enfrentadas entre sí. La diversidad es tal que por momentos cabe pensar si en realidad estamos refiriéndonos a lo mismo.

En lo que aquí interesa seguiremos una definición de poder vinculada con la noción de **recursos.** Los recursos de un actor en un conflicto son el conjunto de instrumentos o elementos que tiene a su disposición para conseguir su objetivo. Es importante no limitar nuestro análisis a situaciones más o menos estereotipadas porque el poder puede tener fuentes muy variadas y un negociador ha de saber buscarlas y encontrarlas.

Reflexión

Pensad un momento en los siguientes supuestos y con qué recursos cuentan los actores para lograr sus objetivos:

a) La guerra.
b) La decisión acerca de dónde va una pareja esta noche.
c) El cobro de una deuda.
d) La discusión con los hijos acerca de la hora de llegada a casa.

Las fuentes de poder (de dónde surgen los recursos) de un actor en un conflicto pueden ser múltiples y variadas. Pero las más comunes en lo referente a los procesos de negociación suelen ser las siguientes:

- **El valor de reserva:** es aquel valor por encima o por debajo del cual a un actor no le interesa negociar. Cuanto mayor sea nuestro valor de reserva más poder podremos tener en la negociación. Recordad lo que vimos en el apartado anterior en referencia al concepto de valor de reserva.

- **La alternativa al acuerdo:** son las posibles alternativas de las que dispone un actor frente a un posible proceso de negociación.

- **La información:** cuanto mayor y mejor sea la información de que dispone un actor, mayor poder tendrá en el proceso negocial.

- **La capacidad de formular la primera oferta:** la posibilidad de ser los primeros en hablar es una fuente de poder importante. Esto es así en la medida en que el primero que habla puede anclar el proceso de negociación, esto es, puede definir los parámetros en torno a los cuales girará la negociación.

- **La paciencia:** muchos negociadores carecen de poder porque no cuentan con la paciencia necesaria como para insistir y/o esperar la respuesta del otro. En negociación es tan importante saber cuándo y cómo decir las cosas, como saber cuándo y cuánto esperar la respuesta del otro.

- **El tiempo:** en negociación el tiempo es una medida del poder; cuanto más necesitado esté un negociador de la consecución de un acuerdo, más débil será en el proceso porque mayores serán las concesiones que se ve obligado a hacer si quiere resolver urgentemente el conflicto.

Pues bien, una idea recurrente en los ámbitos del estudio sobre la resolución de conflictos es aquella según la cual la disparidad de poder entre los actores es inversamente proporcional a la viabilidad de una negociación para resolverlo. Si un actor tiene claramente poder frente al otro, éste tenderá a imponer su solución del conflicto antes que a establecer concesiones dentro de una negociación.

La asimetría de poder es inversamente proporcional a la viabilidad de un proceso negocial.

3.2.3. Los conflictos intratables

El último de los casos que aquí consideraremos es el tema de los conflictos intratables. Sin lugar a dudas, éste es uno de los supuestos más estudiados dentro de la problemática de la no negociabilidad de un conflicto. De hecho, y para ser más precisos, el problema de lo intratable, a diferencia de los dos casos anteriores, es que resulta realmente complejo pensar en un método que pueda ayudarnos a avanzar hacia la solución. Dicho en otros términos, la intratabilidad no es sólo un problema de lo innegociable sino de lo irresoluble.

En los dos casos anteriores se suele presentar a los métodos exógenos como un buen sucedáneo para corregir este tipo de problemas. La falta de conciencia y la asimetría de poder suelen explicar la intervención de terceros (jueces, mediadores).

Quizás el interés más importante que plantee el tema de los conflictos intratables estribe en el hecho de que es un concepto que delimita el alcance y la eficacia de la resolución de conflictos, esto es, nos indica cuándo el trabajo del operador de conflictos no tiene, o no parece tener, sentido.

Hablar de lo intratable es hablar de la inutilidad de la resolución de conflictos.

Ahora bien, a pesar del interés que este tema ha despertado en las personas que estudiamos la resolución de conflictos, la cuestión acerca de qué se entiende por un conflicto intratable no resulta sencilla y ha sido objeto de múltiples controversias.

En general, existe una serie de términos que suelen utilizarse para hablar de la cuestión de la intratabilidad:

- Conflictos complejos
- Conflictos no resolubles
- Conflictos destructivos
- Conflictos prolongados
- Conflictos de intolerancia
- Conflictos arraigados
- Conflictos perdurables

Todos estos conceptos parecen apuntar, de una forma más o menos directa, a un elemento básico:

Un conflicto intratable es aquel que se aparta de la posibilidad de ser resuelto.

Sin embargo, esta apreciación no parece **agotar** la idea de la intratabilidad; hay muchos conflictos que no logramos resolver y que, probablemente, no caracterizaríamos de intratables. Así planteado, podemos diferenciar entre: conflictos tratables que se resuelven, conflictos tratables que no se resuelven, y conflictos intratables (lo cual implica que no están resueltos). Dicho en otros términos, todo conflicto intratable es irresoluble (salvo que lo cambiemos) pero no todo conflicto que no se ha logrado resolver es intratable.

Si se acepta esto, entonces lo intratable no se refiere tanto a la ausencia de una resolución sino a la necesidad de trabajar con ella (por alguna razón) de una manera diferente desde el proceso, multifacético desde el contenido y prolongado desde el tiempo.

1) Diferente en el proceso de intervención. Dada las dificultades que plantea el conflicto, las metodologías más tradicionales, al menos en su sentido más característico (negociación, mediación, conciliación, facilitación, etcétera) no funcionan como métodos para resolver el conflicto.

2) Multifacética en el contenido de la intervención. Los conflictos intratables se caracterizan, entre otras propiedades, porque el conjunto de elementos implicados en el conflicto (atributos u objetos) responden a una gran cantidad de facetas diferentes del comportamiento humano tanto individual como colectivo.

3) Más prolongada en el tiempo de intervención. Los conflictos intratables suelen extenderse en el tiempo de forma tal que acaban enquistándose en la relación entre los actores; con el tiempo, no es posible definir esa relación sin hacer referencia a su aspecto conflictual.

Hay algunas características más que es importante tener en cuenta respecto de los conflictos intratables:

4) Polarización. En términos de las **relaciones** entre los actores, los conflictos intratables se caracterizan por una clara **polarización** de las posiciones, intereses, preferencias, deseos, etcétera, según las percepciones de estos actores. Esto es, sea cual sea el conjunto de actores que conforman el conflicto, éstos tienden hacia la conformación de un conflicto de dos partes mediante la constitución de coaliciones. La polarización también implica una radicalización de las posiciones y pretensiones de las partes.

5) Objetos no tangibles. Esta polarización se manifiesta, en términos de las dimensiones del conflicto, en relaciones de **enemistad y hostilidad** entre los actores. Esta dimensión potencia los aspectos **destructivos** del conflicto.

6) Costes. La clave de los conflictos intratables es que, para los actores del conflicto, resulta más **costoso** conseguir un acuerdo que permanecer en el conflicto.

7) Destructividad. Una última característica importante de los conflictos intratables es su carácter especialmente **destructivo.** Algunos conflictos tienen un alto nivel de intensidad. Pero, si no hay agresión entre las partes y si las partes no están preocupadas por él, entonces no es un conflicto intratable. Los conflictos intratables son **sustancialmente dañinos** aun cuando las partes pretendan librarse de ellos.

La concurrencia de alguno de estos factores en los conflictos hace más difícil el éxito de la negociación (y de cualquier otro método de resolución de conflicto).

Lecturas recomendadas

L. J. Cohen (1989). "Belief and acceptance". *Mind* (vol. XCVIII, núm. 391).

Peter Coleman (2000). "Intractable Conflict". En: Morton Deutsch; Peter Coleman (ed.). *Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.

J. Elster (1995). "Strategic uses of argument". En: Arrow; Mnookin; Ross; Tversky; Wilson (ed.). *Barriers to conflict resolution*. Nueva York: Norton.

Louis Kriesberg; A. Terrell Northrup; Stuart J. Thorson (ed.) (1989). *Intractable Conflicts and Their Transformation*. Nueva York: Syracuse University Press.

4. ¿Qué debo saber de un conflicto para planificar una negociación?

Una cuestión importante, para cualquier proceso de negociación, es su planificación. La negociación, en su aspecto más técnico, exige que el negociador confeccione un conjunto de estrategias y tácticas encaminadas a la consecución de un objetivo determinado. Sin embargo, el diseño de cualquier estrategia parte ineludiblemente de un proceso de reflexión y de búsqueda de información. El problema es que muchas veces resulta difícil identificar qué información se requiere para poder trabajar en el diseño de una estrategia negocial. Los aspectos sobre los que se puede fijar la atención son múltiples y variados, aunque quizás existe una diferencia cualitativa entre dos grandes categorías de la información estratégica en la negociación: por un lado, están aquellas informaciones cuya obtención resulta imprescindible para poder diseñar una estrategia, o dicho de otra manera, la modificación de cualquiera de estos elementos supone, indefectiblemente, una revisión del diseño estratégico. Además, este primer grupo es, en general, independiente del intercambio de información que suele surgir en el proceso de negociación. Y, por el otro lado, están aquellas informaciones que pueden o no condicionar la estrategia diseñada. Este segundo tipo de información suele estar muy relacionado con la propia interacción, esto es, suelen concretarse a partir de los sucesivos contactos en el proceso negocial.

4.1. Informaciones necesarias

Lo que aquí vamos a ver es un conjunto **mínimo** de informaciones que cumplen con estos dos criterios señalados; condicionan cualquier estrategia de una manera básica y pueden ser estructurados de manera previa a los intercambios negociales. Este conjunto está conformado por los siguientes elementos:

- Actores
- Objetivos y atributos
- Terceros
- Ratificaciones
- Repeticiones
- Amenazas y promesas

4.1.1. Los actores de un conflicto

En muchos casos, no es sencillo identificar quiénes son los actores de un conflicto. Además, por si esto fuera poco, existe un fuerte condicionamiento vinculado al tipo de formación profesional que ha recibido cada negociador. Por ejemplo, un psicólogo suele identificar como actores a sujetos que un jurista jamás señalaría como tales, y viceversa.

Actividad. ¿Actores?

Pensad en los siguientes ejemplos y reflexionad sobre si los consideraríais actores del conflicto: el amante en un divorcio, las víctimas en el conflicto terrorista, los familiares en un conflicto entre un paciente y su médico, los consumidores en un conflicto entre dos empresas.

Un criterio general que puede servir como punto de partida en la identificación de los potenciales actores de un conflicto podría ser el siguiente:

Actor es aquel que tiene un **interés en el resultado** del conflicto y cuyos actos **pueden condicionar** ese resultado.

Así definidos, los actores han de cumplir con dos propiedades. En primer lugar, han de tener un interés en el resultado del conflicto. Ahora bien, este interés no puede ser genérico (tengo un interés en que la gente no sea violenta, en que no haya conflictos en el mundo, etcétera) sino que tiene que estar vinculado con aquellos objetivos que son percibidos como incompatibles (tengo un interés en cuánto pagará el deudor, en con quién se quedarán los hijos en el divorcio, en lo que hará el hospital para resarcir la mala praxis, etcétera). Y, en segundo lugar, es necesario que su comportamiento condicione la producción de dicho resultado. En este sentido, se dice que si esa persona no hubiese hecho algo o no hubiese omitido un comportamiento, probablemente el resultado hubiese sido diferente.

Por supuesto, estos dos criterios no resuelven todos los casos posibles, y subsisten situaciones donde podemos mantener algunas dudas acerca de si alguien es o no un actor en un conflicto.

Actividad. ¿Quién?

Pensad en los siguientes casos: ¿quién tiene interés y puede condicionar el resultado en el conflicto del Gobierno español con ETA?; ¿quiénes tienen interés en la negociación de una suspensión de pagos, sólo los acreedores y los deudores? Si pensásemos en un partido de fútbol como un conflicto, ¿diríamos que la afición puede condicionar el resultado?

Sea como fuere, estos dos criterios le permitirán al negociador salvar el que, probablemente, es uno de los problemas comunes a la hora de reflexionar sobre una negociación: **no todos los que están en la mesa de negociación son indefectiblemente actores, y puede haber actores que no están en la mesa de negociación.** Si cuando hay que negociar tomamos en cuenta estos

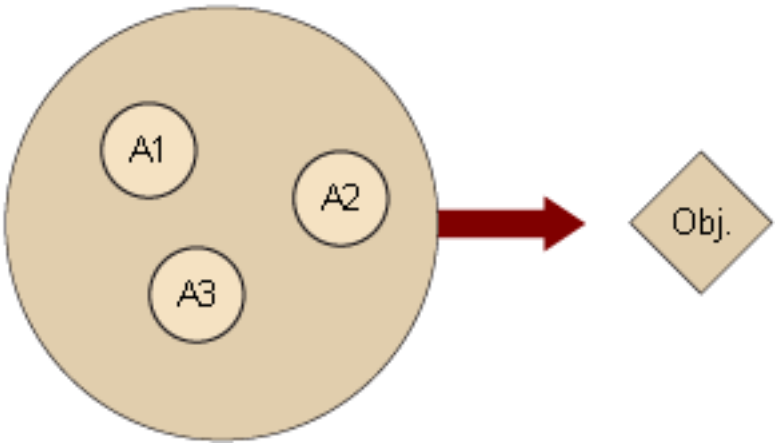
dos criterios antes que las consideraciones del tipo "están o no están", "pueden o no pueden iniciar un juicio", etcétera, lograremos salvar este tipo de errores y mejoraremos nuestro diseño estratégico.

Una vez identificados los actores de ese proceso negocial, podemos reflexionar acerca de si la negociación es **bipartita o multipartita.** Una negociación es bipartita cuando son dos los actores que participan en ella. Una negociación es multipartita cuando el conjunto de actores que interviene en ella son más de dos. La distinción entre estos dos tipos de negociaciones es de gran trascendencia en términos estratégicos. Pero, quizás el punto más importante que diferencia la reflexión en cada uno de los casos, es el hecho de que, cuando una negociación es multipartito, nuestra estrategia ha de tener en consideración las posibles **coaliciones** que pueden desarrollarse durante la negociación.

Si en una negociación hay más de dos partes, puede ser que una de ellas acabe coaligándose con la otra frente a nosotros.

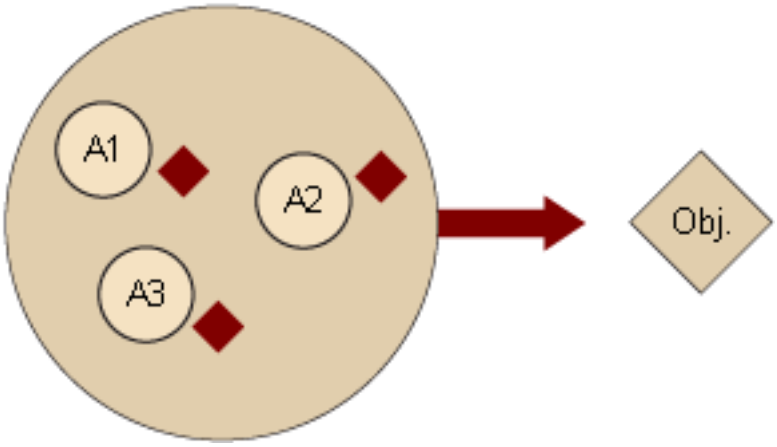
Esto, obviamente, no puede darse en una negociación bipartita. Así que, al identificar la cantidad de actores, estamos identificando la necesidad o no de actuar en un plano de coalición.

Ahora bien, una vez hemos identificado los actores del conflicto a los efectos de pensar en la negociación, es importante tener en consideración la distinción que media entre actores individuales y actores colectivos. De manera muy general, decimos que un actor colectivo es un conjunto de actores individuales que están unidos por la consecución de un objetivo común. Gráficamente:



Pero, si pensamos por un momento en lo que ocurre dentro del actor colectivo, nos daremos cuenta de que la conformación de este tipo de actores es dependiente de los objetivos individuales de cada uno de los actores. Dicho de otra

manera, no existe un objetivo colectivo en abstracto. Existen objetivos colectivos que están conformados a partir de los diferentes objetivos individuales de cada uno de los actores que conforman ese actor colectivo. Gráficamente:



A partir de esta distinción, aparece un concepto que resulta relevante en términos estratégico-negociales: la monoliticidad. La monoliticidad es el grado de cohesión que existe entre los diferentes objetivos individuales en relación al objetivo colectivo que define al actor colectivo. Dicho de manera más directa, la monoliticidad señala el grado de similitud que media entre lo que cada uno quiere y lo que supuestamente quieren todos. Cuanto mayor sea la diferencia entre estos dos conceptos, **menos monolítico** resultará el actor colectivo.

Pues bien, si usted va a negociar como parte o como representante de un actor colectivo, es importante que considere cuál es el nivel de monoliticidad con el que cuenta dentro del actor colectivo. Un grado bajo de monoliticidad puede producir un proceso de **fragmentación** durante la negociación. La fragmentación supone la división del actor colectivo en diferentes actores (colectivos o individuales) que operarán a partir de ese momento en la mesa de negociación como partes independientes. Así, puede ser que en la negociación creamos que representamos a la empresa o a los vecinos de la escalera pero, en la medida que el proceso negocial avance, podemos ir notando la fragmentación del actor. Este proceso puede derivar en un punto tal en que los hasta ahora miembros de nuestro actor colectivo acaben conformando un actor diferente con el que también tendremos que negociar. Por esta razón, resulta relevante trabajar en el plano de la monoliticidad cuando se diseñe una estrategia de negociación.

Reconocer la cantidad de actores y el tipo de actores son dos informaciones fundamentales del proceso decisional encaminado a seleccionar una estrategia para la negociación.

4.1.2. Los objetivos y los atributos en una negociación

Hablar de objetivos es hablar de aquello que los actores desean o prefieren y que perciben como incompatible con lo que creen que quiere o prefiere el otro o los otros actores del conflicto. En todo proceso de diseño estratégico, es valioso reflexionar sobre:

a) Lo que yo quiero o quiere el actor por el que estoy negociando, y
b) lo que estimo que puede querer el otro o los otros actores del conflicto.

Ahora bien, hay una diferencia importante entre estas dos actividades; la primera está generada a partir de la toma de una decisión; decidimos con información a qué aspiramos en esa negociación. La segunda, por el contrario, no es el resultado propiamente de una decisión, se trata de un cálculo estimativo en referencia a dónde creemos que pueden situarse las pretensiones de la otra parte.

En cualquier caso, más que el tema de la identificación numérica de un posible acuerdo (recordemos el tema analizado anteriormente de lo distributivo y no distributivo), lo relevante en este momento de planificación es observar el tipo de objetivo que estamos planteando y que nos pueden plantear, así como el atributo o atributos que pueden aparecer en este proceso. Veamos cada uno de ellos.

Los objetivos de un conflicto pueden ser divididos teniendo en cuenta dos características:

a) Su carácter tangible, y
b) su carácter oculto.

Lo tangible hace referencia a la posibilidad de experimentar, mediante los sentidos, la existencia del objeto al que se refiere el objetivo del actor.

Ejemplo

Son tangibles los conflictos por el dinero, la tenencia de un inmueble, la distribución del tiempo, etcétera. No son tangibles los conflictos que versan sobre valores y/o emociones.

Por su parte, lo oculto hace referencia a la actitud del actor que esconde sus objetivos frente al otro actor. En las negociaciones, puede ser estratégicamente eficiente esconder los propios objetivos.

Ejemplo

"Si los otros supiesen que lo que quiero es quedarme con el inmueble, se opondrían, así que diré que quiero quedarme con el campo y en el último momento haré una concesión como si aceptase quedarme con el inmueble."

La concurrencia de cada uno de estos criterios plantea problemas a la hora de tomar decisiones en el plano estratégico.

- **La no tangibilidad.** Si el objetivo es conseguir el resarcimiento por el honor vilipendiado, o lograr la máxima felicidad para los hijos a pesar del divorcio, es imprescindible poder presentar encima de la mesa de negociación una propuesta o una vía que permita definir cómo consideramos que habría que realizar estos objetivos no tangibles. De lo contrario, la negociación se transformará en un proceso de reclamos en abstracto que, en este tipo de casos, suelen derivar hacia la cuestión de las recriminaciones y no de las soluciones. Cuando el conflicto versa sobre objetivos tangibles, este proceso de reflexión está más acotado y es menos traumático para el propio negociador.

- **Lo oculto.** Si el problema es que consideramos pertinente, desde el punto de vista estratégico, esconder nuestros objetivos, será relevante reflexionar sobre dos cuestiones: ¿cuál es el mejor objetivo que podemos presentar en la mesa de negociación? Y ¿cómo vamos a transitar desde el objetivo expresado al objetivo real? Si no consideramos estos aspectos, es muy probable que nuestra estrategia fracase en el proceso negocial porque, al ser poco creíble, es vista como un simple engaño o porque, al ser muy forzada, es resistida por la otra parte. ¿Cuándo se producirá el cambio en la mesa de negociación? Es otra pregunta fundamental frente a este tipo de estrategias. Si es muy pronto, no me creerán, y si es muy tarde, no lo aceptarán.

Pero el discurso estratégico, en términos de objetivos, requiere también una reflexión acerca de aquello que pueden querer los demás actores en el conflicto.

En lo tocante al plano estimativo (aquello que el otro puede pretender) es importante, para disminuir la posibilidad de que ocurra algo en la mesa de negociación que nos descoloque, realizar una reflexión seria y lo más ajena posible a nuestras propias pretensiones. No es extraño que los negociadores se engañen a sí mismos en esta reflexión estimativa. Consideraciones del tipo: "No puede querer eso", o "Si se le ocurre pedirme eso es que está loco", hacen que los negociadores, casi de forma inadvertida, confundan la pregunta sobre lo que creen que el otro puede pretender con la cuestión de lo que desean que el otro pretenda. En este sentido, es importante no engañarse, ser claro en cómo llegamos a esas estimaciones y en base a qué consideramos que esto podría darse en una mesa de negociación.

Si se acepta que la negociación busca un acuerdo, y si se admite que el acuerdo recepta las posibles pretensiones de cada parte, no es posible presentar una propuesta sin una reflexión acerca de lo que el otro puede pretender conseguir.

Y otra vez aparecerían aquí los dos criterios anteriormente señalados. Si tenemos expectativas respecto de la intangibilidad de las pretensiones de los otros negociadores, sería conveniente pensar en una vía para compaginar estas pretensiones con las nuestras. Si, por el contrario, tenemos indicios de que hay algo que puede estar oculto en el intercambio, cabrá cuestionarse en qué medida es necesario generar un escenario en el que las partes expresen libremente sus pretensiones y cómo podemos nosotros potenciar ese tipo de escenarios. Cuestiones como ¿qué hay en este conflicto que haga que el otro no quiera expresar lo que pretende? son relevantes para todo negociador.

Finalmente, cabe pensar en si la negociación se circunscribe a un único objeto o en realidad está relacionada con una pluralidad de éstos. El **objeto o atributo** de una negociación es aquello sobre lo que estamos negociando.

Ejemplo

Si mi objetivo es cobrar la deuda, el objeto es el dinero. Si mi objetivo es un determinado régimen de visitas, el objeto es el tiempo. Quizás los casos más problemáticos desde el punto de vista estratégico son aquellos en los que hay un objetivo no tangible. Si mi objetivo es la felicidad de mis hijos o si mi objetivo es el resarcimiento por la afectación a mi honor, ¿cuál es el objeto del conflicto? Esta es una pregunta importante, porque obliga al estratega a reflexionar en términos concretos sobre objetivos no tangibles.

En base a la cantidad de atributos, podemos estar frente a una negociación **monoatributo o multiatributo.** Una negociación es monoatributo cuando la respuesta a la pregunta sobre el objeto señala un único elemento. Por ejemplo, si estoy negociando dinero, tiempo, comportamientos, conductas, etcétera. Por el contrario, una negociación es multiatributo cuando la contestación señala un conjunto de objetos: estamos negociando un contrato de trabajo y en la negociación hay que discutir el dinero, el tiempo de vacaciones y el porcentaje de indemnización en caso de finalización del contrato.

Cuando una negociación es multiatributo, es necesario que en el diseño estratégico se reflexione sobre las posibles compensaciones existentes entre los diferentes atributos: ¿cuánto tiempo estoy dispuesto a conceder para conseguir más dinero?, ¿cuánto dinero estoy dispuesto a compensar por tener un mayor porcentaje en caso de despido? Si no hay una reflexión sobre estas cuestiones, podemos quedarnos sin opciones en la mesa de negociación.

Toda estrategia negocial requiere una reflexión sobre tres cuestiones: lo que quiero en esa negociación, lo que puede querer el otro, y el objeto u objetos sobre los que versará la interacción.

4.1.3. Intervención de terceros

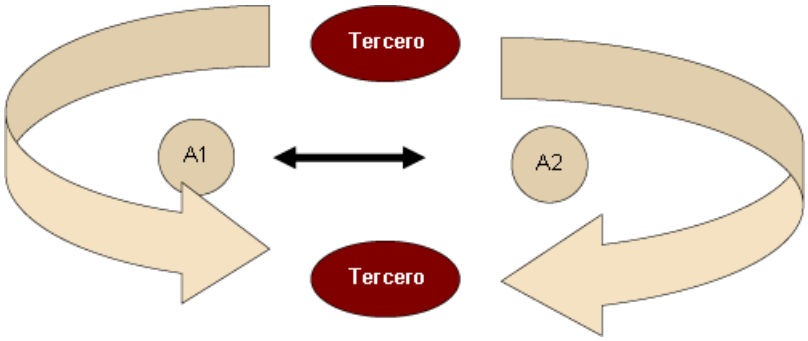
En el punto número dos, se insistió en la trascendencia que tiene para el diseño de estrategias en negociación la cuestión de quiénes son los actores del conflicto. Cabe recordar que la condición de actor está vinculada con dos cri-

terios: el interés en el resultado y la capacidad de condicionar dicho resultado. Sin embargo, la clase de los individuos que pueden participar en un conflicto no se agota en los actores. A veces, junto a éstos aparecen otros individuos que reciben el nombre de terceros. Los terceros son aquellos individuos que sólo cuentan con uno de los dos criterios que definen a un actor.

- **Terceros que participan.** Los terceros que participan son aquellos que detentan un interés en un resultado concreto del conflicto, aunque no cuentan con una capacidad concreta o un poder específico para obtener mediante su conducta dicho resultado. Un ejemplo clásico de terceros que participan son los amigos de la pareja en un divorcio.

- **Terceros que intervienen.** Los terceros que intervienen son aquellos que, sin detentar un interés en un resultado concreto del conflicto, cuentan con la capacidad o el poder para condicionar el mismo. Los ejemplos paradigmáticos de terceros que intervienen son los jueces, los árbitros, los mediadores, etcétera.

Por supuesto, las categorías, especialmente la de terceros que participan y la de actores, están comunicadas. En un conflicto, un sujeto que inicialmente era un tercero que participaba puede verse compelido a posicionarse con uno de los actores, con lo cual pasa a ser un elemento constitutivo de una de las partes, o a generar un nuevo actor en el conflicto. Este proceso es lo que algunos autores han dado en llamar **magnetismo conflictual.** El magnetismo conflictual es el proceso en virtud del cual todo tercero que está cerca de un conflicto acaba siendo succionado por el mismo, de forma tal que se ve obligado a tomar partido o a crear y constituir una nueva parte en éste.



Un negociador, cuando reflexiona sobre las estrategias, debe considerar el rol efectivo y/o potencial que pueden acabar jugando los terceros durante el proceso de negociación.

Ahora bien, el análisis de los terceros no se agota en la definición de una estrategia de corte preventivo ("Si se convierten en actores, entonces yo haré..."); también hay posibilidades de usar a los terceros **proactivamente**, diseñar una

estrategia encaminada a su incorporación en el proceso conflictivo, ya sea manteniéndolos como terceros o como actores. Este último tipo de estrategia recibe el nombre de **triangulación del conflicto.**

A veces, los conflictos bipartitos están excesivamente predispuestos para la bipolarización de dicho conflicto; la no existencia de una tercera posición augura una mesa de negociación con posiciones muy encontradas. En estos casos, podemos prever este escenario y diseñar estrategias encaminadas a hacer partícipes del proceso a algunos terceros que mantengan, con su posición, una perspectiva menos bipolar del conflicto. En este sentido, es bueno que un hijo que observe con antelación el surgimiento de un conflicto con su padre, diseñe estrategias para incorporar a la madre en la interacción. No siempre estas estrategias están encaminadas a conformar una coalición con el nuevo participante. A veces, se trata simplemente de asegurar con su incorporación la subsistencia de una tercera vía.

4.1.4. Ratificaciones del decisor

Una propuesta de acuerdo en una negociación requiere, salvo que estemos trabajando en el plano de una **vía exploratoria** (proceso de exploración de las bases sobre las que cabe sustentar una oferta o un acuerdo en la negociación), la identificación de las ratificaciones posibles que serán necesarias a los efectos de una concreción de la oferta que hemos realizado. Si para que la propuesta de acuerdo funcione es necesario la ratificación por parte de una persona, que puede no jugar el rol de actor o de tercero, es importante que estratégicamente haya habido una previsión de los posibles inconvenientes que pueden generar esta ratificación. Puede ser desastroso, en una mesa de negociación, que un potencial acuerdo obtenido por las partes caiga por la excesiva confianza o la falta de previsión de aquel que debería haber asegurado las ratificaciones pertinentes.

Ejemplo

Un ejemplo paradigmático de estas ratificaciones es el que se da en la relación entre un negociador y su cliente. Es un verdadero problema avanzar, negocialmente hablando, sobre una posible solución sin saber cuál será la respuesta del cliente ante esta propuesta. Si, una vez hemos conseguido la conformidad de la otra parte, resulta que nuestro cliente se opone o no ratifica los términos del acuerdo, habremos perdido autoridad en la mesa de negociación frente al otro negociador. También, la ratificación puede darse en referencia a terceros. Por ejemplo, si mi oferta incluye el alquiler de un inmueble, que no es mío, debería ratificar previamente la disponibilidad del mismo o, en todo caso, advertir al otro negociador de que falta dicha ratificación.

Es cierto que determinados negociadores suelen usar la ausencia de ratificación como una táctica que les permite mejorar sus posibilidades frente al otro negociador:

Ejemplo

"Yo estoy totalmente de acuerdo con la propuesta. Lo que ocurre es que ahora tengo que convencer a mi cliente de lo buena que es."

En estos casos, el negociador cuenta con las ratificaciones necesarias pero intenta mejorar el acuerdo a su favor construyendo un impedimento en la figura de su cliente. Este tipo de tácticas pueden ser un arma de doble filo frente al otro negociador. Si aquel que es objeto de la táctica dilatoria responde poniendo de manifiesto la falta de poder del negociador y propiciando la presencia de aquellos actores que, efectivamente, pueden tomar decisiones ("que venga su cliente"), el negociador que usó la táctica puede encontrarse en un aprieto.

4.1.5. Repeticiones

Saber qué posibilidades tenemos para mantener la interacción con los otros negociadores es un elemento fundamental de toda estrategia. Quizás una forma de entender en toda su extensión la trascendencia que tiene el cálculo de las repeticiones sea ver el problema desde el punto de vista de un juego que ha sido objeto de múltiples usos en el ámbito de la negociación: **el dilema de los prisioneros.**

A y B son dos prisioneros a los que el comisario les presenta por separado las siguientes opciones; si acusa a su compañero y su compañero no le acusa, entonces, por haber cooperado con la policía, se le dejará libre, mientras que el compañero será condenado a diez años de prisión. Si, por el contrario, es el compañero el que acusa y el otro no lo hace, será el compañero el que quede libre. Si ambos se acusan mutuamente, los dos serán condenados a cinco años de prisión. Finalmente, si ninguno acusa al otro, sólo serán condenados a dos años cada uno. La matriz de este juego sería la siguiente:

	Acusar	**No acusar**
Acusar	**5**	**10**
	5	0
No acusar	**0**	**2**
	10	2

Ciertamente, cada uno de los jugadores tiene un perfil de acciones preferido que no es el coordinado con su compañero. Por ejemplo, A prefiere quedar libre (0), mientras que su compañero va a la cárcel (10), a tener que pasar dos o cinco años en prisión al coordinar sus conductas. En este sentido, la ordenación de perfiles para el jugador A sería: (0,10), (2,2), (5,5) y (10,0) bajo el criterio de minimizar el número de años. Ahora bien, la ordenación de los perfiles, por parte del jugador B, es simétrica a la del jugador A, pero con la libertad para él y los 10 años para A. Esto es (10,0), (2,2), (5,5) y (0,10). La primera de A es la última para B y la última de A es la primera para B. Pero los dos están de acuerdo en que (2,2) es mejor que (5,5). Sin embargo, este juego produce, desde el punto de vista de la estrategia individual, una situación que conduce a ambos jugadores al perfil (5,5) en vez de al (2,2).

El punto relevante de este juego es que, incluso si se permitiese que las partes establecieran acuerdos sobre sus decisiones (cooperar), se mantendrían los incentivos para romper cualquier posible acuerdo de cooperación, es decir, siempre hay un incentivo para desviarse de un acuerdo para confluir en un perfil como (2-2).

Sin embargo, en el dilema de los prisioneros hay posibilidades cooperativas que surgen cuando se toma en consideración la cuestión de las veces que vamos a jugar a este juego. Básicamente, tenemos tres posibilidades:

1) Juegos de una tirada,
2) juegos de múltiples tiradas finitas, y
3) juegos de múltiples tiradas infinitas.

1) Juegos de una tirada. Un juego es de una tirada cuando los actores sólo interactuarán una vez. La principal característica de estos juegos es que los actores, una vez hecho su movimiento, carecen de cualquier posibilidad de responder al movimiento del otro actor. En este contexto, pareciera que si los actores juegan una sola vez al dilema del prisionero, la única respuesta estratégicamente correcta que pueden realizar es la de acusar a su compañero por la comisión del crimen. Sea porque intentamos engañar al otro para sacar partido sabiendo que una vez se hagan efectivos los pagos, no tendrá posibilidad de castigarnos por nuestra defección, o sea porque tememos que él intente aprovecharse de la imposibilidad de respuesta, pareciera que el único movimiento que les queda a los jugares es el de no cooperar con sus compañeros, esto es, acusarlos de la comisión del delito.

2) Juegos de tiradas finitas. A veces, los jugadores conocen de antemano la cantidad de tiradas que les corresponderá: "Sé que jugaré cuatro veces y después se terminará el juego". En estos casos, pareciera que es posible el diseño de una estrategia cooperativa (no acusar al compañero), teniendo en consideración que si él no coopera habrá aún posibilidades de responder a la defección.

Supongamos por un momento que tenemos un juego de dilema del prisionero que incluye cuatro tiradas. Admitamos, dado que estamos en el diseño estratégico, que hemos de tomar decisiones para los cuatro movimientos antes de empezar a jugar el juego. En la planilla de respuesta de jugada, comenzamos pensando el problema en los siguientes términos: dado que aceptamos que la cooperación conjunta (no acusar-no acusar) produce un mejor resultado para los dos –(2,2) es mejor que (5,5)–, y dado que asumimos que, a diferencia del caso anterior, si el otro actor intentase engañarnos aún tendríamos tres movimientos más para castigarlo, tomamos la decisión de comenzar el juego no acusando al otro, esto es, cooperando con él.

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	No acuso			
B				

Llegado este punto, caben dos opciones; que (B) ACUSE y entonces responderé ACUSANDO en la segunda tirada, o que (B) NO ACUSE y seguiremos cooperando mejorando nuestros resultados en el juego (2/2 en vez de 5/5). Dado que no hay ninguna razón para suponer que él está haciendo un cálculo estratégico distinto al mío, los argumentos que me sirvieron para decidir NO ACUSAR pueden ser directamente atribuibles a él.

Argumentos de tornillo

Uno podría pensar, en estos casos, que si él sabe que yo razonaré de esta manera, entonces tiene sentido que él me acuse. El problema de este tipo de argumentos, llamados **argumentos de tornillo** (él sabe que yo sé y por tanto actúo de otra manera), es que funcionan de igual manera para las dos partes; si él sabe que yo razono de esta manera y cambia su decisión porque lo sabe, entonces, como yo sé lo que él sabe cambiaré mi decisión, y así sucesivamente. Esto parece indicar que los argumentos de tornillo carecen de cualquier valía para tomar una decisión estratégica en la medida en que siempre pueden ser llevados a un nivel superior.

Si esto es así, puedo asumir que, estratégicamente, él realizará el mismo movimiento que yo he decidido hacer y en base a los mismos argumentos:

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	No acuso			
B	No acuso			

Tanto en la tirada 2 como en la tirada 3 tiene sentido mantener el tipo de argumento en virtud del cual decidimos no acusar al otro de la comisión del delito. Consecuentemente, estaríamos en un cálculo como el siguiente:

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	No acuso	No acuso	No acuso	
B	No acuso	No acuso	No acuso	

Ahora nos encontramos ante la última de las tiradas del juego. El problema principal de esta tirada es que el argumento en virtud del cual hemos decidido "no acusar" no puede ser usado en este caso. Recordemos que la idea era: no acuso porque si él me acusa, tengo la posibilidad de castigarlo en la siguiente jugada. Pero, en la tirada 4, no hay siguiente jugada. Y aquí el argumento cambia: sea porque queremos intentar en el último momento sacar ventaja de la interacción en la confianza de que él no tendrá capacidad de respuesta, o sea

porque tememos que él intente sacar ventaja en la última tirada y aprovecharse de nuestra decisión de no acusar, pareciera que la mejor decisión para la tirada 4 es la de ACUSARLO.

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	No acuso	No acuso	No acuso	Acuso
B	No acuso	No acuso	No acuso	

Pero, esta decisión parece empezar a desarmar toda la estrategia del juego que hemos decidido llevar a cabo. Si él sabe que en la tirada 4 la respuesta estratégica apunta a acusarlo, por qué no va a intentar sacar ventaja en la tirada 3. O en un argumento similar, si en la tirada 4 la mejor respuesta es acusarlo, no hay posibilidad de sanción cuando estemos en la tirada 3 (ya sabemos qué pasará en la 4). Por lo tanto, pareciera que conviene corregir la tirada 3, de forma tal que, ya sea para protegernos de la falta de sanción en la tirada 4, o para intentar sacar partido en la propia tirada 3, lo mejor sería acusarlo también en esa tirada.

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	No acuso	No acuso	Acuso	Acuso
B	No acuso	No acuso		

Ahora bien, el mismo argumento que nos condujo a corregir la tirada 3 en base a la definición de la tirada 4, nos lleva a revisar la tirada 2 en base a la decisión de la tirada 3. Y así hasta llegar a la tirada 1.

	Tirada 1	Tirada 2	Tirada 3	Tirada 4
A	Acuso	Acuso	Acuso	Acuso
B				

La idea, en este caso, es que si los actores saben cuándo termina el juego la estrategia correcta es acusarse, esto es, no cooperar entre ellos.

3) Juegos de tiradas infinitas. Un juego es de tirada infinita cuando los jugadores **no saben** las veces que jugarán al juego.

Noción de infinitud

La noción de infinitud hace referencia a un problema epistemológico: no saben cuándo terminará. Pero no a un problema ontológico: saben que el juego no terminará nunca.

Pues bien, parece que la posibilidad de que dos actores que están interactuando en un juego como el del dilema del prisionero cooperen entre sí (no acusar-no acusar) radica en el desconocimiento acerca del momento en que el juego terminará.

Cuando los actores saben que el juego se acaba, no tiene sentido estratégicamente hablando seguir cooperando con el otro.

Si tomamos ahora en cuenta estas consideraciones, será más fácil entender la trascendencia del análisis de la repetición en el proceso negocial:

- Cuando las partes asuman que no habrá otra oportunidad para interactuar, tenderán a desarrollar comportamientos no cooperativos. Juego de una tirada.

- Cuando las partes perciban que las interacciones se están terminando y que llega el momento en que finalizará la negociación, se verán más predispuestas a aceptar posiciones más radicales en defensa de su posición. Juego de tiradas finitas.

- Es condición necesaria, aunque no suficiente, del desarrollo de estrategias cooperativas en la negociación, la convicción de que el juego continuará en el tiempo. Juego de tirada infinitas.

Es importante señalar que la clave nuevamente es la percepción de los actores más que la realidad. Si los actores creen que no volverán a jugar, entonces no cooperaran.

Estratégicamente, esto debe ser tomado en consideración para poder generar una respuesta adecuada. Los buenos negociadores saben generar en los demás la expectativa de que el juego continúa y de que hay más en la mesa de negociación de lo que a simple vista pueda parecer.

4.1.6. Recursos compulsivos

Hemos visto, anteriormente, que no hay negociación si los actores no están dispuestos a usar instrumentos compulsivos en el caso de que sean requeridos. Por esta razón, un elemento fundamental de las decisiones estratégicas en los procesos negociales es la identificación de los recursos compulsivos con los que cuento y de cuándo estoy dispuesto a usarlos. En este apartado, nos centraremos sólo en el tema del análisis estratégico del uso de las amenazas.

La idea del sujeto que emite una amenaza es la siguiente: una propuesta de solución para el conflicto en una negociación tiene sentido para el otro en tanto que el costo que para él significará que se cumpla la amenaza es mayor que el beneficio de rechazar la oferta que se le realiza.

Ejemplo

Una de las partes en un conflicto le dice a la otra: "Si no aceptas pagarme ahora el 80% de la deuda, exigiré el pago de intereses". El sujeto que emite la amenaza calcula que, para el amenazado, el costo del pago de los intereses es mayor que el beneficio de no pagar en ese momento el 80% de la deuda.

Lo relevante para entender el funcionamiento de este instrumento es que la amenaza actúa con independencia de las razones que puedan darse a favor de la aceptación de la propuesta.

Ejemplo

En este sentido, es irrelevante si el acreedor tiene buenos argumentos para cobrar ahora el 80% de la deuda; se puede emitir una amenaza aunque no haya ninguna razón que justifique o explique por qué hay que pagar esa cantidad de dinero.

Las amenazas tienen tres características definitorias:

1) Han de ser creíbles. Si la respuesta a la ausencia de cumplimiento de la condición no es creíble para el otro negociador, entonces no estaremos frente a una amenaza.

2) Han de ser públicas. No existen amenazas privadas en el sentido de que si el sujeto amenazado no conoce la condición impuesta no habrá amenaza.

3) Han de ser irreversibles. Si cuando emito una amenaza el otro actor considera que hay formas de lograr que no se cumpla con ella, aun a pesar de que él no realice la acción exigida, entonces no verá mi afirmación como una amenaza.

Cuando diseñamos una estrategia para una negociación, es relevante reflexionar sobre los recursos compulsivos con los que contamos. La pregunta del estratega, en este caso, es cuándo y bajo qué circunstancias utilizaré las amenazas como una respuesta en la negociación.

4.2. Las preguntas de la planificación

Cita

"Si fallas al planear, estás planeando fallar."

Benjamin Franklin

Ya hemos visto que, cuando estamos preparando una negociación, es necesario realizar una reflexión acerca de ciertos temas. Algunas cuestiones están directamente relacionadas con las informaciones que hemos visto anteriormente, pero también es necesario saber qué buscamos con estas informaciones. Para ello, veremos a continuación una serie de preguntas que parece relevante hacerse cuando planificamos una negociación.

La planificación puede ser pensada como un conjunto de decisiones que ordenamos de forma tal que fundamenten un plan de acción estratégico. En este sentido, todo proceso de planificación está relacionado inicialmente con dos elementos:

1) Hacernos las preguntas correctas.
2) Tener la información y la claridad para poder contestarlas.

Ya hemos visto, en la primera parte de este apartado, las informaciones básicas requeridas para el diseño estratégico en negociación. Podemos ver ahora las preguntas relevantes en el proceso de planificación. En mi opinión, a efectos meramente didácticos, podemos establecer tres grandes grupos de preguntas:

1) Las preguntas de qué
2) Las preguntas del quién
3) Las preguntas del cómo

Obviamente, estas no son todas las preguntas, pero incluyen un abanico importante de cuestiones trascendentes para lo que será el intercambio negocial.

4.2.1. Las preguntas del qué

Cuando comencemos a planificar una negociación, es importante realizar una reflexión profunda acerca del objetivo y de los objetos de este proceso. Entender cuál es el tema del conflicto no es siempre una cuestión sencilla. Pero, al no reflexionar sobre ello, damos por supuesto que ambas partes están definiendo el conflicto de la misma manera. Esta es una suposición excesiva que puede condicionar el éxito del proceso negocial.

Dentro de "las preguntas del qué", es importante distinguir entre aquellas que están referidas a mí o a mi cliente, y aquellas que están relacionadas con el otro o el cliente del otro.

Las preguntas referidas a mí son las siguientes:

a) ¿Qué me pasará si no hay un acuerdo? La primera pregunta de todo negociador no es qué quiero conseguir, sino qué ocurrirá si la negociación fracasa. Sólo desde esta perspectiva, podemos diseñar el proceso de negociación.

b) ¿Qué valor le asigno al objeto u objetivo? También es importante reflexionar acerca del valor asignado al objetivo de la negociación. Hay que evitar a toda costa la vieja trampa del "deseo de la manzana prohibida". Muchas veces basta que alguien nos prohíba algo, o que sepamos que hay otra persona que lo quiere, para que sobrevaloremos la tenencia de ese objeto.

c) ¿Qué costes estoy dispuesto a soportar? Dado que, en el proceso de negociación, el juego de los recursos compulsivos es relevante, toda planificación requeriría una reflexión acerca de hasta dónde estamos dispuestos a aguantar para conseguir este objetivo.

d) ¿Qué costes estoy dispuesto a asumir por el uso de recursos? También es importante cuestionarnos acerca de hasta dónde estamos dispuestos a llegar para conseguir nuestro objetivo: ¿hasta dónde estoy dispuesto a presionar al otro?

Una vez hemos reflexionado sobre nosotros, llega el momento de hacer estimaciones acerca de dónde está situado el otro. Las preguntas son las mismas, pero en relación al otro negociador:

a) ¿Qué le pasará al otro si no hay un acuerdo?
b) ¿Qué valor, estimo, le asigna al objeto u objetivo la otra parte?
c) ¿Qué costes estará dispuesto a soportar?
d) ¿Qué costes estará dispuesto a asumir por el uso de recursos?

4.2.2. Las preguntas del quién

Si la comprensión de aquello que está en juego en la interacción negocial es un tema importante, la cuestión acerca de quiénes están en la relación no lo es menos. Este tipo de temáticas se agrupan bajo las denominadas preguntas del quién. Y al igual que la otra vez, hemos de distinguir entre las preguntas acerca de nosotros y las preguntas de ellos.

Las preguntas del **quién referidas a nosotros** serían las siguientes:

a) ¿Cuáles son nuestras tendencias conflictivas y nuestros botones rojos? Es muy importante que, como negociadores, conozcamos cómo somos y cómo reaccionamos en la negociación. Entender bien qué cosas hacen que perdamos los papeles en una negociación nos ayudará a controlar mejor este tipo de situaciones. En los próximos apartados, veremos dos tipos de personalidades problemáticas en la negociación, así que, cuando analicemos esta cuestión, recordad revisar si encajáis en alguna de ellas.

b) ¿Cómo se pueden activar en esta negociación? También es relevante hacer una reflexión acerca de la negociación en concreto. Saber que el tema X me molesta o que el comportamiento Y no lo soporto puede ser relevante. Pero, haber reflexionado sobre las posibilidades que hay de que el tema X aparezca en esta negociación o que el otro actor se comporte de forma Y, es muy importante y nos ayudará a estar alerta.

c) ¿Qué es lo más duro que podemos oír? También es bueno ponerse en el peor escenario posible. Estar preparado para escuchar ciertas cosas ayuda a reaccionar con tranquilidad y, lo que es más importante, a mostrar empatía (comprender al otro aunque no estemos de acuerdo con él) por el tipo de comportamiento o por las cosas que el otro nos dice.

d) ¿Qué elementos de mi personalidad pueden ser problemáticos? Por último, pensad en cómo sois vosotros, qué cosas de vuestra personalidad como negociadores pueden resultar contraproducentes en esa negociación o pueden ser detonantes de una escalada destructiva dentro de la negociación.

Y al igual que antes, es importante estimar cómo puede ser el negociador con el que interactuaremos:

¿Cuáles son las tendencias conflictivas y los botones rojos de la otra parte?
¿Cómo se pueden activar en esta negociación?
¿Qué elementos de la personalidad del otro pueden ser problemáticos?

4.2.3. Las preguntas del cómo

Por último, es importante realizar un conjunto de preguntas que están relacionadas con la cuestión del cómo. Estas preguntas son:

a) ¿Cómo es mi historia? Una cuestión relevante es que todo conflicto tiene detrás una historia. Si esto es así, cuando planifiquéis una negociación, reflexionad sobre cómo es esa historia. Hay que estar alerta; nadie sabe mejor que uno mismo cómo engañarse. Así que intentad reflexionar de una manera no comprometida sobre cómo habéis llegado hasta aquí.

b) ¿Cuáles son las ideas clave que pretendo explicar? Es común que la gente no tenga dudas acerca de lo que quiere que le quede claro al otro actor. Pero, también es común que, por eso mismo, obviemos una reflexión acerca de lo que pretendo explicarle. Pensar sobre esto nos ayudará a ordenar nuestros discursos en la negociación.

c) ¿Cuáles son los elementos de los que no estamos seguros? También puede ocurrir que haya elementos de nuestra historia, de nuestras pretensiones o de nuestras preferencias, respecto de los cuales no estemos seguros. Por eso, tener en cuenta estos elementos nos ayudará a definir con mayor precisión en qué temas pondremos el acento y en cuáles cabe buscar mayor información o testar con la otra parte la forma en que nosotros creemos que son. Este último punto conduce a dos preguntas vinculadas con la inseguridad: ¿necesitamos más información?; y ¿cómo podemos conseguirla?

d) ¿Cómo lograré explicársela? Podemos tener claro qué queremos decir, pero si no reflexionamos sobre cómo lo diremos nos podemos enfrascar en un intercambio poco productivo en la negociación. Por eso, es tan relevante la reflexión sobre el tema como el análisis de la forma en que lo presentaremos.

e) ¿Cómo comprobaré que entendió mi historia? Por último, también es importante que se analice la forma en que se comprobará que la otra parte entendió correctamente lo que se está intentando transmitir. Esto también requiere de una reflexión, porque no basta con decir y saber cómo decir; hay que pensar en cómo lo entendió el otro en el proceso negocial.

Y, una vez más, pensad de manera estimativa cómo será la acción del otro:

a) ¿Cómo es la historia del otro?
b) ¿Cómo logaré entenderla?
c) ¿Cómo mostraré que para mí es importante entenderla?

Lecturas recomendadas

R. Entelman (2001). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa.

R. Lewicki; D. M. Saunders; J. W. Minton (1999). *Negotiation*. Boston: McGraw-Hill.

H. Mintzberg; B. Ahlstrand; J. Lampel (1999). *Safari a la estrategia*. Barcelona: Granica.

5. Marcos de referencia

Hasta aquí, hemos visto algunos elementos fundamentales para comprender la dinámica negocial. Sabemos ya qué es un conflicto y cómo funciona, hemos estudiado el concepto de negociación y de la negociabilidad de un conflicto. También sabemos cómo empezar a diseñar una estrategia en negociación. Pero, cuando empecemos a implementar nuestra estrategia, es muy probable que haya una serie de elementos que condicionan la forma en que desarrollemos nuestros primeros pasos en el proceso de negociación. Este conjunto de elementos puede ser muy amplio, pero hay dos de ellos que tienen una especial trascendencia porque suelen llevar a los negociadores a callejones sin salida incluso en situaciones que son, de entrada, negociables. Nos estamos refiriendo a los denominados **marcos de referencia** y a la cuestión de la **personalidad de los negociadores.** En este apartado, nos dedicaremos a analizar la primera de estas cuestiones y en el siguiente encararemos el tema de las personalidades.

5.1. ¿Qué son los marcos de referencia?

Como sabemos, todo proceso negocial se desarrolla en el contexto de un conflicto; la negociación es un método de resolución de conflictos. En este sentido, toda negociación implica un conjunto de decisiones que hemos de tomar en relación al conflicto y a su resolución. Algunas de estas decisiones las tomamos en el proceso de diseño estratégico a partir de la información recapitulada (ved apartado IV); otras las tomamos durante el proceso de negociación.

Una forma paralela de pensar esta cuestión es ver el conflicto como un **problema** y el proceso de negociación como un proceso de toma de decisiones para su resolución.

Ahora bien, en todo proceso de decisión (incluido el proceso de negociación) existe una serie de **presupuestos**, **prejuicios**, **paradigmas**, **puntos de vista** –en adelante, **marcos de referencia**– que condicionan la forma en que tomamos estas decisiones.

Lo importante de todos estos elementos es que:

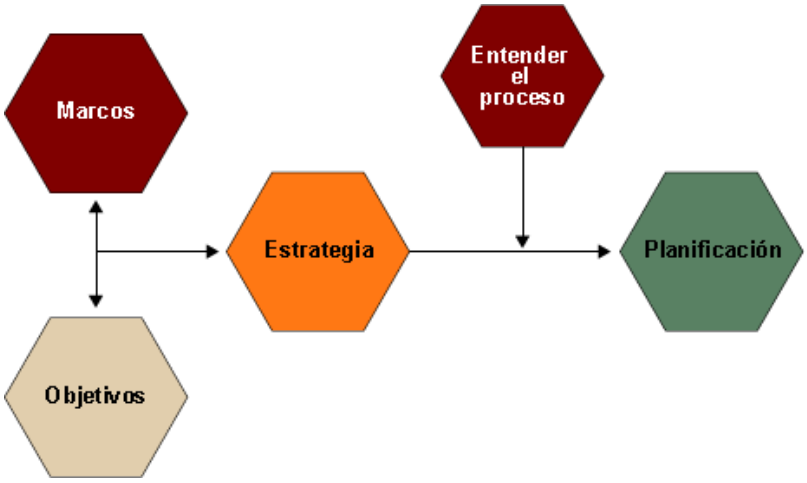
- Determinan la forma en que tomamos las decisiones al hacernos **ver** el conflicto (problema) de una manera determinada.

- Suelen estar **presupuestos**, por lo que influyen en nuestras decisiones de una forma **inconsciente** (casi o totalmente).

Los marcos de referencia hacen que definamos el conflicto de una manera determinada. Pero, al definir el conflicto en estos términos, también se condicionan las decisiones del proceso de planificación y las decisiones que tomamos durante el intercambio negocial. Además, como estos marcos funcionan en el plano de la inconsciencia, no es sencillo que alguien los reconozca cuando va a negociar o cuando está negociando, ni es sencillo lograr que otros tomen conciencia de ellos.

Todos tenemos incorporados estos **presupuestos** que condicionan, de una manera importante, la forma en que vemos, entendemos y decidimos en los procesos de negociación. Es más, dos o más personas implicadas en la misma situación o en el mismo problema complejo lo ven, o lo pueden ver, de forma diferente según los marcos de referencia de cada uno de ellos.

Como los marcos influyen en la definición de nuestros objetivos, y éstos a su vez condicionan la selección de estrategias (que a su vez condicionan la planificación), los marcos condicionan de una manera muy especial el proceso negocial.



Es importante mostrar que los marcos de referencia no sólo afectan a la estrategia, sino que al condicionar nuestros objetivos condicionan todo el proceso de planificación y de toma de decisiones.

Ahora bien, cuando nos cuestionamos acerca de qué son los marcos de referencia, podemos encontrar tres caracterizaciones diferentes:

1) Como errores en el procesamiento de información.
2) Como categorías de la experiencia o máximas de experiencia.
3) Como temas a desarrollar.

Estas tres concepciones no son incompatibles en el sentido de que, en un proceso negocial, un mismo actor puede desarrollar los tres tipos de marcos de referencia.

5.2. Los marcos de referencia como errores en el procesamiento de información

La toma de decisiones en cualquier ámbito, también en el conflicto y en la negociación, es un proceso complejo. Por esta razón, el ser humano ha generado una serie de atajos (conjunto de reglas) encaminados a simplificar esta complejidad. Sin embargo, estos atajos pueden convertirse en **prejuicios o tendencias** que usamos de forma total o parcialmente inconsciente.

Lo más importante de estos atajos es que **normalmente** conducen a los negociadores (a los decisores) a tomar decisiones que son subóptimas o incluso irracionales. Veamos un ejemplo del efecto negativo de este tipo de atajos.

Ejemplo

Suponed que estáis en una relojería, dispuestos a comprar un reloj que cuesta 70 euros. Mientras esperáis que os atiendan, una amiga se os acerca y os dice que ha visto un reloj idéntico a 40 euros en otra relojería que está dos calles más allá. El servicio posventa y la fiabilidad de la otra relojería son iguales a las del establecimiento en el que estáis. ¿Recorreríais esas dos calles para ahorraros 30 euros?

Suponed ahora que estáis en una tienda, dispuestos a comprar una cámara que cuesta 900 euros. Mientras esperáis que os atiendan, una amiga se os acerca y os dice que ha visto una cámara idéntica a 870 euros en otra tienda que está dos calles más allá. El servicio posventa y la fiabilidad de la otra tienda son iguales a las del establecimiento en el que estáis. ¿Recorreríais esas dos calles para ahorraros 30 euros?

En los experimentos realizados sobre estos ejemplos, el porcentaje de encuestados que estaba dispuesto a recorrer las calles en el primer ejemplo (90%) fue sustancialmente superior al porcentaje de los que irían en el segundo ejemplo (50%).

Una buena razón es que 30 euros de rebaja en un reloj de 70 es un buen negocio, y 30 euros menos en una cámara de 900 no lo es tanto.

Lectura recomendada

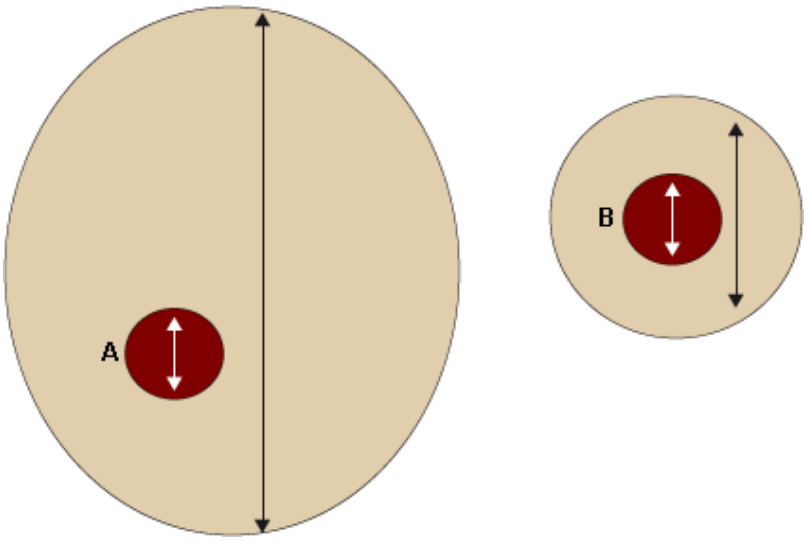
Ejemplo extraído de **Bazerman y Neale** (1993), *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.

Sin embargo, aquí hay algo irracional en el proceso decisional:

"Al evaluar la disposición a recorrer dos calles, uno enmarca las opciones en los términos del porcentaje del descuento. En lugar de considerar si el porcentaje de descuento justifica que nos dirijamos al otro negocio, lo que debemos calcular es si el ahorro obtenido resulta mayor que el valor del tiempo adicional que se espera invertir. Entonces, si un ahorro de 30 dólares justifica caminar dos calles para comprar el reloj, también justifica que se camine para comprar la cámara."

Bazerman y Neale (1993, pág. 58).

El efecto negativo que produce tomar decisiones en una negociación en base a la comparación entre la concesión (30 euros) y el total del acuerdo (900 o 70 euros) es el resultado de un marco de referencia que funciona como un atajo a la hora de elegir qué hacer.



¿Cuál de estas dos líneas os parece más grande, la línea A o la B?

Si esto es así, entonces siempre que negociéis, tened en cuenta la distinción entre:

- El valor de uno de los atributos del acuerdo.
- El valor del acuerdo mismo.
- El valor comparativo entre estos dos conceptos.

Si no distinguís entre ellos, podéis llevaros una sorpresa o ser uso de la estrategia del otro negociador. Veamos con mayor detalle otras formas de afectación de estos marcos de referencia en la negociación.

5.2.1. Ejemplos de afectación por los marcos de referencia

La propuesta de **Richard Thaler** tiende a mostrar que, bajo ciertas condiciones (el marco de la decisión), el cálculo mental de los sujetos y, consecuentemente, sus conductas inducen a los individuos a violar ciertos principios económicos básicos. Para analizar esto, considerad los tres siguientes ejemplos:

Lectura recomendada

Lo que sigue en este apartado ha sido elaborado a partir del artículo de **Richard Thaler** "Mental accounting and consumer Choice" (1985, verano). *Marketing Science* (vol. 4, núm. 3, págs. 199-214).

Ejemplo primero

El Sr. y la Sra. X fueron a un viaje para pescar. Pescaron un salmón. Envasaron el salmón al vacío y lo enviaron vía aérea a su casa. El paquete se perdió y la compañía aérea los indemnizó con 300 euros. La pareja tomó el dinero y se fueron a cenar, gastándose 225 euros. Nunca antes habían gastado esa cantidad de dinero en una cena.

La misma pareja no se hubiera gastado ese dinero en una cena si lo que hubiese ocurrido es que a uno de ellos le hubiesen aumentado el sueldo en 150 euros mensuales.

El principio que aquí se vulnera es el denominado **principio de fungibilidad**, según el cual, el valor del dinero no está relacionado con ¿cómo lo conseguí? o con otras etiquetas (por ejemplo, 100 dólares no valen más en este momento

que su equivalente en euros). Pero, en este caso, precisamente la caracterización de la **ganancia como inesperada** hace que automáticamente (marco de referencia) estemos dispuestos a gastarla con mayor facilidad.

Ejemplo segundo

Le regalamos a un sujeto 1.000 euros y le decimos que, en una segunda fase, tiene que elegir entre dos premios adicionales:

a) 500 euros más, seguros.
b) 1.000 euros más, pero con una probabilidad del 50%.

Casi todo el mundo prefiere los 500 euros adicionales y se asegura 1.500 en total.

En un segundo experimento, regalamos a un sujeto 2.000 euros y le decimos que, en una segunda fase, tiene que escoger entre dos **multas**, que se restarán de sus 2.000 euros:

a) perder 500 euros, seguro;
b) perder 1.000 euros, con una probabilidad del 50%.

Casi todo el mundo se inclina ahora por la segunda alternativa, porque se resiste a perder con seguridad 500 de sus 2000 euros.

Este par de elecciones resulta paradójico, porque en ambos casos se está dando a elegir entre lo mismo:

a) 1.500 euros, seguros; o
b) 1.000 euros con probabilidad del 50%.

Esto parece indicar que, cuando se utiliza un marco de referencia de **ganancias**, la gente suele ser **precavida.** Por el contrario, cuando el marco de referencia hace alusión a las **pérdidas**, están en cambio dispuestas a **jugársela.**

Ejemplo tercero

El Sr. X espera un bono de Navidad de 300 euros. Y efectivamente, llegada la fecha, recibe dicha cantidad. Una semana después, recibe una nota en la que se le informa que ha habido en un error en el cálculo del bono y que debe devolver 50 euros.

Por el contrario, un compañero del Sr. X le ocurrió algo distinto. Le informaron también de que recibiría un bono de Navidad por 300 euros y, sin embargo, el cheque que recibió es de 250 euros.

¿Quién creéis que se siente más afectado por el error? Probablemente, todos identificaremos que es el Sr. X el que se sentirá más afectado, porque tiene que devolver lo que ya consideró suyo. Pero esto vuelve a plantear problemas, porque en términos absolutos los dos están en la misma situación.

Lo que muestran, según **Thaler**, estos y otros ejemplos es que:

> La gente parece responder mejor a los cambios que percibe que a los niveles absolutos, lo cual condiciona sus decisiones.

Dicho de otra manera, en la negociación (como en cualquier otra decisión), hay ciertas percepciones que condicionan la forma en que pensamos los problemas y que hacen que respondamos de una manera "**curiosa**".

5.2.2. Marcos de referencia y función de valor de las ofertas

A partir de esta consideración, es posible concretar dos tipos de incidencias de los marcos de referencia en una posible **función de valor** en la negociación (una función de valor relaciona los ítem con la valoración que hacen los individuos que tienen que tomar una decisión; en la negociación, la función de valor de un negociador es aquella que relaciona una propuesta (oferta, concesión, reclamo, etcétera) con la valoración que el otro negociador hará de ella). Estas dos consideraciones son las siguientes:

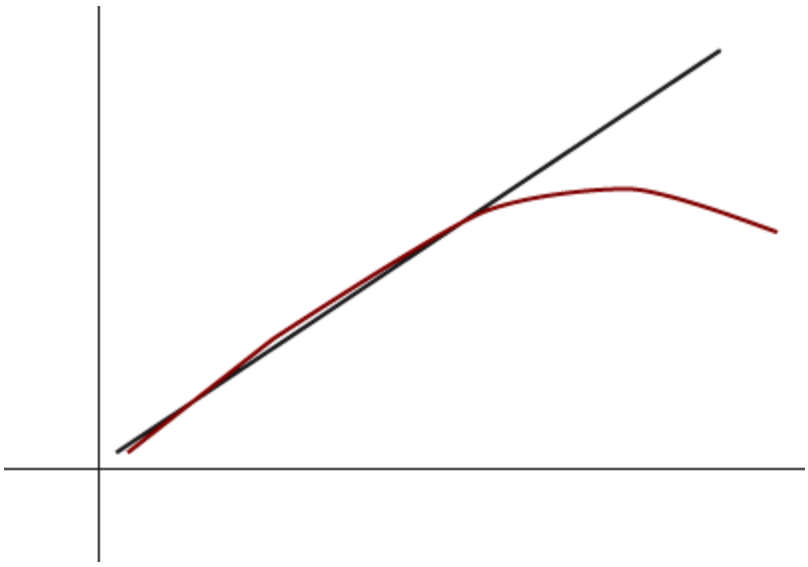
1) La valoración que los individuos hacen de las cantidades en una negociación es cardinal y no ordinal (la diferencia entre conseguir 10 y conseguir 20 puede parecer para un negociador mayor que la diferencia entre conseguir 110 y conseguir 120).

2) Las personas, generalmente, piden más por vender algo que es suyo que por comprar el mismo objeto que no es suyo, o dicho de otra manera, pedimos mucho más por desprendernos de algo que ya tenemos (pérdida) que lo que estaríamos dispuestos a pagar por adquirirlo (ganancia). Este supuesto recibe en negociación el nombre de **efecto de la dote.**

Podemos expresar estas relaciones de la siguiente manera:

Más vale pájaro en mano...

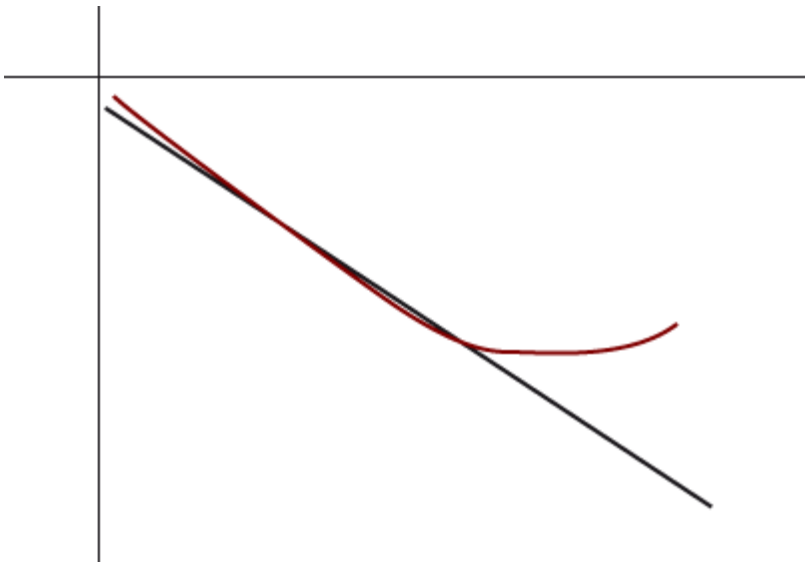
En materia de ganancias, el valor marginal –el que atribuimos a cada nueva unidad– es cada vez menor. Por eso, en materia de ganancias somos **amarretes,** y preferimos una ganancia cierta a otra mayor pero hipotética.



Pareciera que, en virtud de nuestros marcos de referencia, nuestra valoración de las ganancias no es siempre lineal; en algún momento, la valoración que hacemos de una ganancia en una negociación disminuye. Por eso, la valoración de las ganancias no se representa por una línea recta, sino por una curva.

De perdidos al río...

En materia de pérdidas, ocurre algo parecido: su impacto marginal es cada vez menor. Por eso, no nos importa arriesgarnos a sufrir grandes pérdidas si con ello evitamos una pérdida menor pero cierta. De esta manera, en las pérdidas nuestra animadversión al riesgo se reduce considerablemente.



Pareciera que, en virtud de nuestros marcos de referencia, nuestra valoración de las pérdidas también disminuye. Por eso, la valoración de la pérdida no se representa por una línea recta, sino por una curva.

Este discurso de los marcos de referencia y la función de utilidad es relevante para los negociadores, al menos, en dos niveles:

1) Construcción de una oferta

En el primero, nos ayuda a comprender la trascendencia de la forma en que presentamos nuestras ofertas o propuestas. Una buena oferta en términos absolutos puede ser resistida por la otra parte, simplemente, porque no se ha tenido en cuenta el marco de referencia en términos de los atajos de toma decisiones de la otra parte. A partir de aquí, se pueden considerar cuatro reglas que son importantes a la hora de construir las ofertas:

Regla primera: si el objeto de la negociación implica un **incremento de las ganancias** para la otra parte, entonces es aconsejable que la presente de forma **segregada;** esto es, distribuyéndola entre una pluralidad de entradas o atributos.

Regla segunda: si la negociación gira en torno a un **incremento de las pérdidas** para la otra parte, entonces es preferible presentarla de forma **integrada;** esto es, unificada desde una pluralidad de entradas o atributos.

Ahora bien, en una negociación, por la influencia de los marcos de referencia, no es lo mismo un aumento de las pérdidas (pierdo más) que una reducción de las ganancias (gano menos). Por esta razón, necesitamos dos reglas más.

Regla tercera: si es el caso de que el objeto de la negociación es un **decrecimiento de las ganancias** para la otra parte, parece más adecuado presentarla de forma **integrada;** esto es, unificada a partir de una pluralidad de entradas o atributos.

Regla cuarta: si, finalmente, es el caso en que se trata de una **pequeña reducción en las pérdidas** para la otra parte, deberíamos presentarla de forma segregada; esto es, diversificada a partir de una pluralidad de entradas o atributos.

Es importante tener en cuenta lo siguiente: estas reglas no hacen mejor una oferta en una mesa de negociación; simplemente, evitan que los marcos de referencia condicionen la aceptabilidad de la propuesta. No es el regalo lo que está en juego, sino su envoltorio.

2) Táctica y contra-táctica

Un segundo plano en el que este tipo de desarrollos es importante es el referido a cierto tipo de tácticas que pueden ser utilizadas durante la negociación. Dado que dedicaremos un apartado entero a este tema, no diremos nada más aquí sobre esta cuestión.

Podemos resumir lo que hasta aquí hemos visto en relación a esta primera concepción de los marcos de referencia de la siguiente manera:

Definición	Prejuicios asociados con las decisiones
Naturaleza	Percepciones estables
Ubicación	En el individuo
Tiempo	Previo al proceso
Manifestación	En las decisiones
Superación	Corrección de los prejuicios

5.3. Los marcos de referencia como máximas de experiencia

En esta segunda concepción, los marcos de referencia son vistos como experiencias de las partes (los negociadores) que éstos traen a la situación particular en la que están negociando.

La distinción entre lo que consideramos importante y lo que no, en un conflicto, configura nuestras expectativas acerca de cómo será el desarrollo de un proceso negocial; lo que vemos, lo que pedimos, lo que ignoramos o lo que rechazamos está relacionado con esta distinción. Pero, muchas veces, nuestras experiencias, en negociaciones anteriores o en situaciones similares, determinan aquello que valoramos como importante. Estas experiencias acaban conformando una serie de **máximas de experiencia** que funcionan como **pautas interpretativas** para darle sentido a la negociación; ¿quién es?, ¿cómo es?, ¿qué quiere?, ¿por qué discute?, ¿cómo lo haré? y otras preguntas son contestadas a partir de esas máximas de experiencia.

En general, en esta segunda concepción se suelen identificar siete tipos diferentes de marcos de referencia que las partes pueden usar en un conflicto:

- Sustantivos
- Perdedor-ganador
- De caracterización
- De resultado
- De aspiraciones
- De proceso
- Probatorios

Marcos de referencia sustantivos

Los marcos de referencia sustantivos están relacionados con aquello sobre lo que versa el conflicto. Responden a la pregunta: **¿de qué se trata este conflicto?**

Ejemplo

Juan ha vivido en los últimos años los divorcios traumáticos de dos amigos. Cada uno de ellos le ha expresado que el problema fue la cuestión económica. Ahora que está negociando su propio divorcio, asume que se trata de una negociación por un objeto tangible (dinero) e interpreta cualquier acción de la otra parte de corte emotivo o valorativo en términos estrictamente de reclamos económicos.

Marcos de referencia perdedor-ganador

Los marcos de referencia perdedor-ganador están relacionados con el riesgo que las partes asignan a cada elemento. Responden a las preguntas: **¿qué gano? y ¿qué pierdo?**

Ejemplo

María es una empresaria a la que le ha costado mucho ascender en la empresa en la que está trabajando. Está convencida de que su condición de mujer le ha jugado en contra durante todos estos años. Acaba de recibir una carta en la que se le informa que se rescindirá su contrato y está preparando la negociación para establecer la indemnización que le pagará la empresa. María considera que cualquier acuerdo ha de incluir su valoración de los años de lucha dentro de la empresa por su condición de mujer. Cualquier otro resultado sería considerado una pérdida para ella.

Marcos de referencia de caracterización

Los marcos de referencia de caracterización están relacionados con cómo las partes ven al otro o a los otros en el conflicto. Responden a la pregunta: **¿cómo es él/ella?**

Ejemplo

Javier es uno de los enlaces sindicales de su empresa. Está acostumbrado a bregar con los empresarios que, según su experiencia, intentan siempre imponer en las negociaciones laborales sus propios intereses. Ha aprehendido a ser agresivo en su trabajo para evitar que se aprovechen de él. Ahora está a punto de negociar la compra de un automóvil de segunda mano y ha decidido empezar haciendo una oferta fuerte porque ha asumido que el vendedor intentará por todos los medios sacar partido de él.

Marcos de referencia de resultado

Los marcos de referencia de resultados están relacionados con cuál es la predisposición de las partes para conseguir un determinado resultado. Responden a la pregunta: **¿qué resultado deseo conseguir?**

Ejemplo

Gabriela hace seis años que se desenvuelve como jefe de compras de una multinacional. Durante los últimos cuatro años, han tenido como proveedor de uno de sus productos a la misma empresa. Recientemente, esta empresa ha cerrado, y Gabriela tiene que buscar un nuevo proveedor. La antigua empresa les entregaba con cada pedido un conjunto de cajas de repuestos por si se rompía alguna. Gabriela asume que, como la otra empresa hacía esto, el resultado de esta negociación ha de incluir indefectiblemente el asunto de las cajas de regalo.

Marcos de referencia de aspiraciones

Los marcos de referencia de aspiraciones están relacionados con la predisposición de las partes para tomar en consideración ciertas necesidades o intereses. Responden a la pregunta: **¿qué intereses o necesidades son aceptables?**

Ejemplo

Juan ha sido recientemente nombrado jefe del departamento de contratación de una gran empresa. Comenzó desde abajo y ha ido escalando en los diferentes puestos hasta llegar a éste. Durante todos estos años, ha hecho muchos sacrificios para progresar. Entre ellos, ha pasado muchos sábados por la mañana trabajando. Juan se ha reunido con otros trabajadores de la empresa para negociar varias cuestiones vinculadas con los contratos. El momento más álgido de la negociación ha sido cuando algunos trabajadores se han negado a realizar tareas los sábados. Juan considera que proponer esto en la negociación es a todas luces inadmisible.

Marcos de referencia de proceso

Los marcos de referencia del proceso están relacionados con la relevancia que las partes asignan al proceso. Responden a la pregunta: **¿cómo hay que hacerlo?**

Ejemplo

Antonia está intentando vender su coche. Hoy vendrá un posible cliente para negociar el precio de venta. Cuando tiene que pensar en el precio de salida, lo único que se le ocurre es cargar al precio deseado el 20% y esperar que la contrapropuesta del cliente le permita bajar lo mínimo posible. María no sabe bien por qué hace esto; cree que es así y recuerda haberlo escuchado a diferentes compañeros y amigos.

Marcos de referencia probatorios

Los marcos de referencia de las pruebas están relacionados con la relevancia que las partes asignan a las pruebas durante un proceso de negociación. Responden a las preguntas: **¿qué debes probar? y/o ¿qué has probado?**

Ejemplo

Miguel está negociando el régimen de alimentos de sus hijos en el divorcio, y desde el principio, se ha mostrado, incluso con su propio abogado, muy agresivo con el uso de dichos recursos. Aunque los abogados han ido poco a poco destrabando la situación de los costes de manutención, Miguel exige que la otra parte traiga pruebas respecto de estos posibles gastos. Para Miguel, su mujer siempre gastó mal, y está convencido de que volverá a hacerlo. El problema es que nadie tiene claro cómo se pueden probar dichos gastos.

5.3.1. Afectación al proceso negocial

Los marcos de referencia en este segundo sentido pueden plantear dificultades importantes al proceso negocial, en virtud de diferentes consideraciones. En líneas generales, esto puede producirse en base a tres tipos de problemas:

1) Un mismo actor/negociador puede usar simultáneamente una pluralidad de marcos de referencia en una misma negociación. Por ejemplo, puede comprender el objeto del conflicto de una manera determinada en virtud de sus experiencias pasadas (sustantivo) y puede caracterizar al otro actor de una manera específica por cómo fueron sus relaciones (caracterización).

Ejemplo

"Lo que quiero es que él tenga a los chicos el menor tiempo posible porque seguro que el quiere hacerme daño. Yo me he portado bien con él siempre y ahora me lo paga de esta manera. Creo que el mediador debería ayudar a mis hijos porque aquí de lo que se trata es de su felicidad".

2) Dos actores/negociadores pueden usar simultáneamente, y de forma preeminente para cada uno de ellos, diferentes marcos en un mismo proceso negocial.

Ejemplo

Por ejemplo, para uno lo relevante en el conflicto es quién es el otro actor (caracterización), mientras que para el otro lo relevante es qué aspira a conseguir en esa negociación (aspiración):

Negociador 1: "Creo que aquí el problema es quién ha cometido el error y nos ha dejado en esta situación de deuda más que cómo vamos a hacer para pagarla".

Negociador 2: "él dice eso porque no tiene nada que perder, ya que no ha puesto dinero en este negocio".

3) Dos actores pueden estar usando el mismo marco de referencia pero con contenidos diferentes.

Ejemplo

Por ejemplo, los dos parten de un marco de referencia sustantivo pero interpretan el conflicto y su objeto de formas distintas.

Negociador 1: "El tema principal aquí es ver por qué hemos llegado a esta situación de crisis en la empresa".

Negociador 2: "Se equivoca; aquí estamos para ver si seguimos adelante o no con la empresa".

5.3.2. Marcos de referencia y tipologías

Por último, es importante tener en cuenta tres cuestiones:

1) Ciertos tipos de conflictos condicionan los marcos de referencia y el contenido de éstos. Por ejemplo, un conflicto por el salario tenderá a potenciar el uso de marcos de referencia de **resultado.** Por el contrario, un conflicto familiar por el régimen de visitas tenderá a potenciar los marcos de referencia de **caracterización.** Esto está relacionado con las cuestiones que se ponen en juego en cada uno de estos tipos de conflictos.

2) Ciertos tipos de marcos de referencia tenderán a potenciar la consecución de ciertos tipos de acuerdos entre las partes. Por ejemplo, un marco de referencia de resultado o de ganancias-pérdidas tenderá a potenciar los resultados **distributivos.** Por el contrario, un marco de referencia de caracterización o sustantivo tenderá a generar resultados **integrativos.**

3) Muchas veces, identificar y entender los marcos de referencia en un conflicto o en una negociación pasa por comprender **la historia del conflicto.** Esto es así porque cabe recordar que este tipo de marcos está sustentado en la experiencia de los actores o de los negociadores.

Tener la habilidad de revisar nuestros marcos de referencia nos permitirá entender mejor cómo es el proceso de negociación y a dónde nos puede llevar.

Podemos resumir esta segunda concepción de los marcos de referencia de la siguiente manera:

Definición	Esquemas interpretativos
Naturaleza	Categorías ordenadas
Ubicación	En el individuo
Tiempo	Previo al proceso
Manifestación	En la comunicación
Superación	Cambio en las categorías

5.4. Los marcos de referencia como temas a desarrollar

Una de las características definitorias de las dos concepciones anteriores es que consideraban los marcos de referencia como presupuestos: éstos preexisten al proceso negocial, y los actores/negociadores llegan al proceso con ellos incorporados.

La última de las concepciones, precisamente, discrepa en este punto; los marcos de referencia son constructos que se elaboran durante el proceso de negociación del conflicto.

Todo proceso negocial implica una interacción comunicacional entre los actores. Esta interacción (conversación) tiende a producir cambios o transformaciones en la naturaleza misma del conflicto. Los marcos de referencia son, precisamente, un conjunto de patrones de cambio que se efectivizan durante la conversación en el proceso negocial.

> "La forma en que la gente habla de los problemas influye en la manera en que los definen. Los marcos, por lo tanto, no son simplemente rasgos del conocimiento individual, son construidos a partir de la forma en que los negociadores definen los problemas y a partir de los cursos de acción conjuntamente realizados a través de sus conversaciones".
>
> **L. Putnam y M. Holmer**, "Framing, Reframing, and Issue Development" (1992).

Hay ciertos factores que condicionan las conversaciones entre las partes y que determinan el surgimiento de los marcos de referencia, así como su contenido específico. Entre ellos, hay tres que han obtenido una especial atención:

- Los temas recurrentes (*stock*).
- El mejor caso posible.
- Agendas múltiples.

a. Los temas recurrentes (*stock*)

Existe una relación entre ciertas negociaciones y ciertos temas que son recurrentes para esas negociaciones, es decir, es altamente probable que cada vez que se plantee ese conflicto y esa negociación, surjan esos temas durante la deliberación. Puede verse este tipo de relaciones en la siguiente tabla:

Conflictos laborales	Salarios
Divorcio	Valoración del uso de los recursos durante el matrimonio
Conflicto empresa-familiar	Sucesión en la empresa
Conflicto concursal	Relación entre empresas
Conflicto hereditario	Menosprecio frente a algún heredero

Por lo tanto, es altamente probable que, si nos dirigimos a una negociación por un conflicto laboral, aparezca de manera recurrente el tema de los salarios. Y esto es así con independencia de que, al principio, el conflicto no esté vinculado con el tema recurrente en cuestión.

Cuando una negociación deriva hacia un tema recurrente, se torna más compleja porque cada actor creer saber lo que dirá el otro y sabe que contestará a lo que dirá el otro. Esto afecta directamente a la forma en que se desarrollará esa conversación:

- Oímos lo que esperamos que nos digan y no lo que nos dicen.
- No buscamos alternativas al desarrollo de la conversación.
- No reflexionamos sobre los argumentos que esgrime la otra parte.

Todo esto produce un marco de referencia que se va reforzando a medida que la conversación cumple con los parámetros previstos por ser un tema recurrente. Y termina en una especie de diálogo de sordos entre los negociadores.

b. El mejor caso posible

En las negociaciones, todas las partes intentan siempre presentar el mejor caso posible para sus intereses o preferencias. Así, cada negociador presenta los hechos, los números, los testimonios o cualquier otra evidencia que sirva para fundamentar su perspectiva, para defender sus argumentos, para explicar sus ofertas o justificar sus propuestas.

De esta manera, la estrategia principal es tratar de imponer una cierta perspectiva como dominante en la conversación, más que intentar escuchar qué dice el otro para poder refutarlo. Cada parte está interesada en controlar la comunicación mediante el control del foco, con lo que desaparece la idea de intercambio propia de toda conversación.

Todo ello conduce, ineludiblemente, a la conformación de un marco de referencia que condiciona la forma en que entendemos el conflicto.

c. Agendas múltiples

Es normal que la gente, cuando concurre a una negociación, tenga uno o dos temas principales y un conjunto de temas secundarios. Pero también suele ocurrir que, cuando la negociación comienza, los temas secundarios afectan o interfieren en la conversación sobre los temas principales. Esta afectación produce una transformación del tema de la conversación, esto es, una modificación del marco de referencia del conflicto. Y entonces empiezan a focalizarse la discusión en torno a temas que, antes del inicio de la negociación, eran secundarios. A modo de ejemplo, ved la siguiente tabla:

Salarios	Ganancias de los empresarios
Régimen de visitas	Ejercicio de la paternidad
Sucesión en la empresa	Falta de confianza
Relación entre las empresas (deudas)	Traición
Menosprecio frente un heredero	Engaño

Vamos a una negociación para lograr un acuerdo en referencia al régimen de visitas. A medida que avanza la negociación, aparece el tema del ejercicio de la paternidad durante los años de matrimonio. Y este tema, que era secundario, protagoniza el intercambio entre los negociadores. Estos temas secundarios reciben el nombre de **temas distorsivos.**

Si el factor de **la múltiple agenda** se combina con el factor de las **cuestiones recurrentes**, el resultado puede ser **nefasto** durante la conversación. Fíjese en la siguiente tabla cómo transita una negociación desde un tema hacia otro, concluyendo en un ámbito directamente alejado del que era el objeto de intercambio entre las partes.

Tipo de conflicto	Tema recurrente	Tema distorsivo
Conflictos laborales	Salarios	Ganancias de los empresarios
Divorcio	Valoración del uso de los recursos durante el matrimonio	Ejercicio de la paternidad
Conflicto empresa-familiar	Sucesión en la empresa	Falta de confianza
Conflicto concursal	Relación entre empresas	Traición
Conflicto hereditario	Menosprecio frente a algún heredero	Engaño

Por lo tanto, diseñamos una estrategia para un conflicto en el ámbito de una empresa familiar, pero surge el tema recurrente de la sucesión de la empresa y, a partir de aquí, la conversación se dirige hacia un tema distorsivo, que nunca fue principal antes de sentarnos a negociar, como el de la falta de confianza del padre en uno de los hermanos, pero que ahora controla la negociación.

Podemos resumir lo dicho en referencia a esta última concepción en la siguiente tabla:

Definición	Conceptualización de problemas
Naturaleza	Procesos de interacción dinámica
Ubicación	En el intercambio
Tiempo	Durante el proceso
Manifestación	En la comunicación
Superación	Transformando la comprensión

Lecturas recomendadas

Bazerman; Neale (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.

L. Putnam; M. Holmer (1992). "Framing, Reframing, and Issue Development". En: L. Putnam; M. E. Roloff (ed.). *Communication and Negotiation* (vol. 20, págs. 128-155). Newbury Park, CA: Sage.

Richard Thaler (1985, verano). "Mental accounting and consumer Choice". *Marketing Science* (vol. 4, núm. 3, págs. 199-214).

6. Dos personalidades difíciles en la negociación

En los apartados anteriores, hemos considerado la innegociabilidad de un conflicto. Analizamos, entonces, los dos grandes conceptos de innegociabilidad: lo innegociable por definición, y lo contingentemente innegociable. Entre lo innegociable y lo negociable, existe un conjunto de supuestos en los que el problema que se plantea está vinculado a las importantes dificultades que podemos encontrar para avanzar en la búsqueda de un acuerdo. Las razones que pueden condicionar un proceso negocial pueden ser múltiples y variadas: desde el problema de las restricciones temporales que tengamos para concretar un acuerdo (se tiene poco tiempo), pasando por las dificultades vinculadas a los problemas para interactuar (cada negociador está en países distintos y no pueden negociar en persona), hasta llegar al tema de las personalidades de los negociadores (la forma en que negocia una de las personas es contraproducente para generar un acuerdo).

En este apartado, nos centraremos precisamente en el último de estos problemas; las personalidades difíciles. Sin embargo, antes de analizar cada una de estas personalidades, creo importante realizar una serie de precisiones acerca de lo que veremos en este apartado.

En primer lugar, cabe destacar que lo que aquí analizaremos son modelos de personalidades. Esto es importante porque, por definición, todo modelo es una abstracción de la realidad; los modelos son simplificaciones de dicha realidad. Si esto es así, cabe destacar que es posible que en nuestro análisis surjan dudas acerca de la concurrencia de estas características en una persona. Lo importante es detectar aquellos aspectos que son particularmente problemáticos para la negociación, con independencia de que, en la realidad, los actores presenten un nivel de complejidad en su personalidad mucho mayor.

En segundo lugar, y vinculado con lo anterior, a veces es difícil encontrar personas que cumplan con el modelo en toda su extensión. Normalmente, lo que suele ocurrir es que conocemos personas que a la hora de negociar responden a este tipo de comportamientos **en determinadas circunstancias.** De esta manera, por ejemplo, algunos negociadores reaccionan con una conducta conforme a alguno de los modelos según sea el tema que se está tratando en la negociación. Pero el mismo negociador, cuando cambia el tema del proceso, también cambia el tipo de conducta. Sea como fuere, lo relevante es aprehender a manejar este tipo de situaciones (el comportamiento difícil del otro actor), sea éste temporal o permanente durante toda la negociación.

Por último, es común que cuando se lee este tipo de trabajos, se suela reconocer a personas que encajan en estos modelos ("Juan es un exigente", "Mi jefe es un tanteador"). Lo que ya no resulta tan común es que se haga una reflexión acerca de si somos nosotros los que encajamos en uno de los modelos cuando estamos en una mesa de negociación. Mucho se ha dicho y escrito sobre la necesaria introspección de un negociador o de cualquier persona que trabaje con conflictos. Pero no es sencillo lograr una reflexión sobre cómo somos cuando negociamos. Quizás al analizar estos modelos, podamos mejorar nuestras consideraciones acerca de quiénes somos en la mesa de negociación.

Lectura recomendada

Parte de este trabajo está basado en el libro de **Len Leritz** (1993) *Negociación infalible*. Barcelona: Paidós.

6.1. Los exigentes

El exigente es un personaje cuyo comportamiento principal en el conflicto y en la negociación es la **incomunicación.** Pero esta incomunicación no es el resultado de una decisión estratégica ("No le contestaré a sus correos electrónicos porque así creerá que no necesito el acuerdo, y la próxima vez que nos veamos estará más predispuesto a hacer concesiones"). El exigente se incomunica porque menosprecia a todos los otros actores que están en el conflicto.

6.1.1. ¿Cómo actúan?

El comportamiento de un exigente gira en torno a los siguientes elementos:

1) Tienen una sola forma de ver las cosas. Para un exigente, sólo hay una manera de analizar y comprender la realidad: "¡Las cosas son como yo las veo!". Para él, es inadmisible que alguien perciba la realidad de una manera diferente.

2) Tienen un pensamiento de todo o nada. Para el exigente, no hay término medio. Y esto condiciona tanto la descripción que hace del problema como la idea de lo que es una solución al conflicto. En ambos casos, el exigente reclama una adhesión incondicional a sus propuestas y a su perspectiva. Para él, el mundo es blanco o negro y no hay términos grises. Por cierto, para el exigente la perspectiva correcta del mundo es siempre (curiosamente) la que él defiende. Cualquier petición de un margen o de una concesión, aunque sea pequeña, es incomprensible e inaceptable.

3) Ignoran o minusvaloran a los demás actores en el conflicto. Para un exigente, aquello que los demás quieren, desean o prefieren no tiene sentido. Si sólo hay una forma de ver este conflicto y sólo una forma de llegar a una solución, aquello que los demás pretenden es ignorado o minusvalorado.

4) El exigente no escucha. Como colofón a este menosprecio por los demás y a esta autoafirmación constante de su forma de entender el conflicto, el exigente no escucha a los demás. Si los demás están equivocados al describir el conflicto y sus soluciones no son correctas, no tiene sentido escuchar a tanto negociador errado.

Un punto importante del exigente es que concibe la resolución de conflictos y, por ende, el proceso negocial en términos de pares excluyentes: "todo o nada", "mis razones excluyen las tuyas", "como yo lo veo o nada", "de esta manera o de ninguna", "como yo digo o nada".

Es importante destacar que, si bien el comportamiento del exigente puede tener un carácter agresivo o violento, esto no es necesario; hay negociadores que son ¡cordialmente exigentes!

Dentro del pensamiento exigente, podemos observar diferentes estilos. Lo que los diferencia es la forma en que reaccionan en el proceso negocial delante del otro actor. Pero todos tienen en común los elementos hasta ahora señalados. Quizás tres de los más comunes son los siguientes:

a) El bravucón. Las características más importantes del comportamiento del bravucón son el **ataque** y la **agresividad.** Y sus herramientas principales son la **amenaza** y la **ofensa.** Las frases más comunes del Bravucón son: "¡Eso es totalmente estúpido!", "¿Y usted espera que yo responda eso?", "Si no lo hace, entonces yo...", "¡Lo quiero, y lo quiero ahora".

Quizás la sensación más importante que produce negociar con un bravucón es la sensación de **maltrato** a la que uno se ve sometido. Y muchas veces la respuesta inmediata es jugar al mismo juego: **maltratar.**

b) El demandante. Las características más importantes del comportamiento del demandante son **la intimidación** y el **impacto.** Y sus herramientas son el **ultimátum** y las **ofertas desorbitadas.** Una oferta es desorbitada cuando (**a**) queda totalmente alejada de lo que sería una petición común ("Pido por el coche tres veces más del precio de mercado"), y (**b**) esa diferencia en el pedido no puede ser ni explicada ni justificada. Las frases más comunes de un demandante son: "Tiene hasta las cinco de la tarde para..." (la clave en estos casos es que si usted le pregunta por qué hasta las cinco, el demandante no puede presentar un argumento concreto acerca de la razón de esa hora). "Lo quiero todo listo al mediodía" (tampoco aquí hay un argumento que explique este límite temporal). "Si no acepta mi oferta, no tiene sentido seguir aquí sentados".

En general, la reacción frente al demandante es primero **la sorpresa** y después la sensación de **impotencia.** Nos parece que no hay margen posible para la negociación porque sus ofertas se apartan sustancialmente de lo que pensábamos. Es también típico que esta impotencia genere en nosotros una **radicalización** de nuestra posición en la mesa de negociación.

c) El intransigente. Las características más importantes del comportamiento del intransigente son la **radicalización** y el **absolutismo.** Y sus herramientas son el **ultimátum** y las **ofertas absolutas.** La diferencia entre una oferta desorbitada (demandante) y una oferta absoluta (intransigente) radica, principalmente, en que la segunda no recepta concesión o margen alguno para la otra

parte, mientras que en las primeras el margen existe, aunque es muy pequeño. Las frases más comunes del intransigente son: "Tómelo o déjelo", "Esta es la única conclusión de este conflicto", "Esta es la única razón para este conflicto", "O concuerda conmigo en los cinco puntos o me voy", "Si no quiere, olvídelo".

La sensación más característica cuando negociamos con un intransigente es la sensación de **impotencia.** Si creíamos en la negociación, nos encontramos con alguien que expresamente niega cualquier margen para poder avanzar. Normalmente, esta impotencia nos conduce o a **abandonar** nuestras expectativas para negociar o a **radicalizar** nuestras propuestas.

Resumen de los estilos

	Bravucón	**Demandante**	**Intransigente**
Conducta	Ataque Agresividad	Intimidación Impacto	Absolutismo Radicalización
Instrumentos	Amenaza Ofensa	Ultimátum Ofertas desorbitadas	Ultimátum Ofertas absolutas
Sensación	Maltrato	Sorpresa Impotencia	Impotencia
Reacción	Maltratar	Radicalización	Abandono Radicalización

Es importante señalar que, normalmente, los estilos de exigentes suelen conducir al otro actor a reacciones que también son propias de exigentes. Dicho de otra manera, frente a los exigentes solemos reaccionar convirtiéndonos en exigentes.

Probablemente, esta relación entre comportamiento exigente y reacción exigente está vinculada con el hecho de que este tipo de comportamientos es el que más claramente pone de manifiesto que lo que está en juego, por omisión o por acción según los estilos, es la propia negociación.

En cada estilo, la sensación general que produce un exigente es la de estar frente a un muro insuperable.

6.1.2. ¿Cómo piensan?

Quizás si entendemos cómo piensa un exigente, podremos encontrar un camino para negociar con ellos. Básicamente, el pensamiento de este personaje tiene las siguientes características:

- Pensamiento proyectivo
- Pensamiento episódico
- Pensamiento inmediato
- Pensamiento inconsciente

- Pensamiento mágico
- Pensamiento emocional

Pensamiento proyectivo

Piensan el conflicto y su resolución en términos de proyección sobre el otro actor. Tienen dificultades para realizar una introvisión y/o pensar de forma empática. Están limitados a su percepción y se confunden si alguien ve la misma situación de forma diferente.

> La empatía es la habilidad para intentar comprender al otro sin renunciar a nuestras ideas y aunque no estemos de acuerdo con las suyas.

Pensamiento episódico

Los exigentes conciben el conflicto y su posible resolución en términos de episodios. No pueden ver todo el panorama ni la relación entre las cosas. La historia del conflicto es narrada como una sucesión de episodios que comienzan donde le interesa al exigente y terminan donde le interesa al exigente. De esta manera, la narración de los exigentes siempre favorece una única perspectiva del conflicto: la suya.

Pensamiento inmediato

El pensamiento inmediato imposibilita que proyecten hacia el futuro para analizar las consecuencias de sus acciones. También tienen problemas para registrar lo ocurrido en el pasado.

Pensamiento inconsciente

El pensamiento inconsciente se manifiesta en que conciben la relación en el conflicto y en la resolución como una reacción. Esto les dificulta presentar con claridad lo que piensan.

Pensamiento mágico

Suelen confundir la realidad con la fantasía. Lo que no tiene sentido lo construyen, y después tienen dificultades para establecer la diferencia con la realidad.

Pensamiento emocional

Los exigentes están, con frecuencia, controlados y abrumados por las emociones. Les cuesta tener paciencia y suelen reaccionar de forma exagerada. No solicitan, sino que exigen.

Pensamiento egocéntrico

Conciben el conflicto y su resolución sólo a partir de sus intereses, necesidades y derechos. Les cuesta equilibrarlos con los del otro actor.

6.1.3. ¿Qué no pueden hacer en una negociación?

Pues bien, con estas características los exigentes tienen serios problemas para desarrollar ciertas actividades que son fundamentales en el proceso de negociación:

I. Analizar el problema y planificar el proceso. Los exigentes tienen problemas para **planificar** porque, al pensar de forma episódica, no pueden relacionar los acontecimientos; además, al pensar en lo inmediato no pueden escalonar el proceso de resolución y, finalmente, al pensar emotivamente simplemente reaccionan.

II. Pensar en global el conflicto. Los exigentes tienen problemas para ver todo el **panorama** porque, al pensar de forma episódica, no prestan atención a la suma de acontecimientos, y al pensar en lo inmediato, no pueden considerar la historia del conflicto ni las diferentes aristas para su resolución.

III. Comprender las percepciones de la otra parte y generar la sensación de empatía. Los exigentes tienen problemas para **comprender** las percepciones de la otra parte y generar empatía porque, al pensar siempre de manera proyectiva y egoísta, no tiene sentido para ellos el intento de comprender a los demás.

IV. Adoptar perspectivas objetivas del conflicto. Los exigentes tienen problemas con las **perspectivas objetivas o intersubjetivas** porque, al pensar egocéntricamente, la única forma de entender el conflicto es a partir de lo que a ellos les ocurre o lo que ellos necesitan.

V. Evaluar el poder propio y el ajeno. Para poder evaluar el poder, es necesario tener la habilidad de **calcular las consecuencias** del uso de ciertos recursos. Dado que el pensamiento de un exigente es inmediato, le cuesta mucho proyectar a largo plazo. Además, como tienen el pensamiento mágico, siempre asumen que a ellos no les pasará nada.

Comparativamente, podemos ahora observar las discrepancias entre un modelo ideal de negociador y el comportamiento del exigente, así como qué efecto produce en la negociación.

Modelo ideal	Exigentes	Efecto negativo
Interactuar	Reaccionar	Imprevisión
Solicitar	Exigir Demandar Rechazar	Intransigencia
Argumentar	Pelear Huir	Incomunicación
Ser coherente	Ser contradictorio	Indefinición
Empatizar	Ser egocéntrico	Incomprensión
Amenazar	Atacar	Irracionalidad

6.1.4. ¿Qué hacer con ellos?

En general, la respuesta frente a un exigente tiene un patrón común. Pero este patrón varía poniendo el acento en diferentes elementos según el estilo de exigente que tengamos enfrente. Aquí veremos un patrón general de respuesta frente a ellos. Este patrón se compone de once posibles movimientos:

1) Obtenga su atención.
2) Identifique explícitamente su comportamiento.
3) Ayúdelos a sentirse más seguros.
4) Insista en los principios objetivos o intersubjetivos.
5) Invítelos a que se expliquen.
6) Emplee el silencio.
7) Dé un paso al lado.
8) No se ponga a la defensiva.
9) Niéguese a ser castigado.
10) Formule preguntas.
11) Señale las consecuencias.

1) Obtenga su atención

Es importante recordar que, por su forma de pensar, "**quién es usted y qué necesita**" es algo inexistente para un exigente. Además, recordad que el exigente tiene problemas para calcular las consecuencias de su comportamiento. Si esto es así, necesitamos que el exigente reconozca:

> Que enfrente hay otro actor.

Mientras que él no nos vea en la negociación, seguirá comportándose de la misma forma y será muy difícil avanzar hacia un acuerdo.

La forma principal de conseguir estas pautas en la negociación con un exigente es **fijar un límite.** Esto se hace de la siguiente manera:

- Detecte qué es lo que le importa al exigente. (¿Qué quiere el exigente?)
- Considere la forma en que usted puede condicionar su obtención por parte del exigente. (¿Por qué me necesita?)
- Genere una acción que implique que él no conseguirá aquello que le importa. (¿Qué puedo hacer yo que haga que él no conseguirá aquello que busca?)
- Exprese esto como un límite acerca de lo que usted no tolerará en la negociación.
- Hágale saber que usted está ahí, y que está para negociar.

Supongamos que estamos con un bravucón que, constantemente, nos insulta mientras negociamos el precio de compra de un inmueble. Una forma de fijar el límite sería la siguiente:

- Quiere conseguir X cantidad de dinero pero en el menor tiempo posible.
- Me necesita porque tendría que conseguir nuevos compradores y por el momento no los tiene.
- Si dilato la negociación, más allá de si consigue la cantidad que quiere, tendrá problemas de tiempo.

Discurso

"No sé si usted se ha dado cuenta de que, desde que hemos empezado a negociar, no ha dejado de atacarme. Cuanto más me ataca, más me cuesta entender lo que usted quiere en esta negociación, y esto hace que los dos perdamos tiempo para saber si hay un precio que nos interese. Le pido que intentemos llevar esta negociación de otra manera para que los dos consigamos lo que estamos buscando. Yo he venido a negociar porque creo que hay un precio posible e interesante para los dos."

Ahora bien, es muy importante recordar que fijar límites a un exigente **no significa:**

- Reaccionar agresivamente.
- Intimidar al otro.
- Proponer una oferta de todo o nada.
- Proponer una oferta con una amenaza de ruptura de la negociación.
- Rechazar lo que él desea.
- Pedir una concesión a favor suyo en la negociación.

2) Identifique explícitamente su comportamiento

Es importante recordar que, por su forma de pensar, "**qué está haciendo mal**" es algo difícil de ver. Además, recuerde que un exigente no puede entender en qué medida este comportamiento afecta a la negociación. Si esto es así, necesitamos que el exigente reconozca:

Que hay distintas formas de encarar una negociación, y que quizás la suya no es la más idónea.

Mientras que él no comprenda su propio comportamiento, difícilmente considerará cambiarlo.

La forma principal de conseguir este reconocimiento es **hacerlo explícito.** Esto se hace de la siguiente manera:

- Muéstrele su comportamiento: dígale qué es lo que no funciona en su conducta.
- Indíquele a dónde lleva ese comportamiento: ¿qué producirá en la negociación?
- Sugiérale otras opciones para continuar negociando: ¿cómo podemos seguir?
- Hágale saber que usted está ahí, y que está para negociar.

Volvamos al ejemplo anterior.

Discurso

"Es usted consciente de que constantemente me está insultando. Este comportamiento hace que yo me ponga a la defensiva y que esté más pendiente de defenderme que de ver las posibles soluciones al conflicto. No podría exponer su posición sin atacarme. Yo he venido aquí para buscar una solución que sea interesante para los dos".

Nuevamente, recordad que identificar el comportamiento de un exigente no significa:

- Regañarlo.
- Dejarlo en evidencia.
- Ridiculizarlo.
- Sacar partido de su descolocación.
- Mostrar que no es idóneo lo que él pretende.
- Mostrar que el único camino es aceptar lo que usted le ofrece.

3) Ayúdelos a sentirse más seguros

Es importante recordar que, por su forma de pensar, los exigentes "**ven en usted (o en la situación de conflicto) un adversario y/o un peligro**". Es esta situación la que les genera inseguridad. Si esto es así, necesitamos que el exigente reconozca:

Que la negociación no es un riesgo.

Mientras que él no se sienta seguro, seguirá comportándose de la misma forma.

La forma principal de conseguir esta seguridad en la negociación con un exigente es **construir un escenario seguro.** Esto se hace de la siguiente manera:

- Detecte posibles causas de esa inseguridad.
- Considere la forma en que usted puede mejorar esa inseguridad.
- Haga propuestas alternativas para que pueda optar y mejorar su inseguridad.

Ejemplo

"Si no le gusta quedar en mi despacho, le pido que por favor me indique en qué lugar podríamos reunirnos que a usted le vaya mejor".

Sin embargo, aportar seguridad a un exigente **no significa:**

- Aceptar su oferta.
- Mejorar su situación de poder.
- Aceptar el maltrato o la incomunicación.
- Admitir cualquier situación que él proponga para que usted se sienta incómodo.

4) Insista en los principios objetivos o intersubjetivos

Recuerde que los exigentes suelen plantear acuerdos que sólo toman en consideraciones sus pretensiones o minusvaloran las de los demás. Si esto es así, necesitamos que el exigente reconozca:

Que un acuerdo ha de poder ser justificado según las pretensiones de todos los negociadores.

Mientras que él no acepte esto, sus propuestas estarán fuera de la negociación.

La forma principal de conseguir estas pautas en la negociación con un exigente es **utilizar criterios objetivos o intersubjetivos.** Esto se hace de la siguiente manera:

- Detecte y haga expresas las condiciones del acuerdo y del proceso para ambas partes.
- Insista sobre la necesidad de hablar desde estos parámetros.
- Incluya en su argumentación las pretensiones del otro.
- Pídale que le ayude a pensar desde la compatibilidad de la solución.

- Hágale saber que usted está ahí para negociar en un plano de criterios objetivos o intersubjetivos.

Discurso

"Creo que para usted el tiempo es una cuestión muy importante en esta negociación. Yo estoy dispuesto a tener en cuenta esta cuestión y creo que sería bueno que usted viese la manera de tener en cuenta mi problema de pagar todo la compra de una sola vez. ¿Cree que podemos conseguir un acuerdo que tome en cuenta estos dos elementos?".

Sin embargo, piense que insistir en los principios intersubjetivos **no significa:**

- Que los únicos criterios objetivos son aquellos que sirven para justificar su pretensión.
- Que usted es el único que puede definir lo intersubjetivo o lo objetivo.
- Asegurarse que aceptará su oferta.
- Asegurar que su oferta no es aceptable.
- Lograr una concesión a favor suyo en la negociación.

5) Invítelos a que se expliquen

Por su forma de pensar, el exigente no considera relevante explicar por qué adopta esas posiciones. Suele considerarlo obvio o innecesario. Es un maestro en sugerir cosas sin explicitarlas: "Ya sabemos cómo son los de su empresa", "No hace falta mencionar cómo se comportaron ustedes", "Es obvio por qué es esta la única solución", etcétera. Si esto es así, necesitamos que el exigente reconozca:

Que en una negociación es necesario hacer explícitas las razones que explican y/o justifican lo que él pretende.

La forma principal de conseguir estas pautas en la negociación con un exigente es **invitarlo a que se explique.** Esto se hace de la siguiente manera:

- No entre a discutir lo que no ha sido explicado.
- Insista sobre la necesidad de explicar o justificar las razones.
- Muestre su interés por entender por qué quiere algo más allá de si acepta o no lo que él quiere.
- Pídale que le ayude a generar un escenario de razones y argumentos.
- Hágale saber que usted está ahí para negociar en un plano de argumentación.

Discurso

"La verdad es que no, no tengo claro cómo cree usted que son los de mi empresa; ¿le importaría explicármelo para que yo pueda entender cómo ve usted este conflicto?".

Discutir sobre las razones que explican o justifican **no significa:**

- Que usted es el único que tiene razones.
- Que usted es el único que puede darse cuenta de cuáles son las razones de un buen acuerdo.
- Que usted es el único que tiene buenas razones.
- Lograr una concesión a su favor en la negociación.

6) Emplee el silencio

Es normal que, por su forma de pensar, el exigente entienda las reacciones del otro negociador como una confirmación de lo que está haciendo y no como una consecuencia de su propio comportamiento:

- Si él ataca y usted ataca, entonces tenía razón de atacar.

- Si él se pone a la defensiva y usted presiona, entonces tenía razón en ponerse a la defensiva.

Si esto es así, necesitamos que el exigente reconozca:

Que su comportamiento no surge del comportamiento del otro actor.

Mientras que él no acepte esto, creerá que está justificado para actuar como actúa.

Una buena forma de conseguir esta respuesta es **utilizar los silencios.** Esto se hace de la siguiente manera:

- Manténgase en silencio observando a la otra persona.
- No mire agresivamente; simplemente, obsérvelo en silencio.
- No realice gestos.
- Sepa cuándo hay que reestablecer la comunicación si es que el exigente no reacciona.

Pero no olvide que permanecer en silencio **no significa:**

- Generar una situación de tensión insoportable para el exigente.
- Ser agresivo en silencio.
- Ser condescendiente con el comportamiento del exigente.
- Ser débil.

7) Dé un paso al lado

El uso del ataque personal, las exigencias extremas y el ultimátum conforman la respuesta de aquellos estilos del exigente más agresivos (bravucón, demandante e intransigentes). Si esto es así, necesitamos que el exigente se dé cuenta

de que, en ese escenario, no participa. Pero muchas veces la única respuesta frente a estas situaciones es jugar al mismo juego, lo cual sabemos que no es oportuno. Por eso, necesitamos que entienda:

> Que este tipo de acciones no producirán el resultado esperado (provocar, presionar, atacar).

Una buena forma de conseguir esta respuesta es **ignorar** el ataque. Esto se hace de la siguiente manera:

- No conteste al ataque.
- Construya una pregunta o una propuesta como si él no hubiese dicho nada.
- Cambie de tema.
- Insista sobre el problema del conflicto sin hacer referencia a la reacción que acaba de hacer el exigente.

De todas maneras, ignorar **no significa:**

Menospreciar con nuestra actitud.
Actuar despectivamente o minusvalorar sus amenazas.
Ignorar las palabras pero agredir con los gestos.
Ser débil.

8) No se ponga a la defensiva

El comportamiento del exigente, como hemos visto, puede producir una sensación de incomodidad del otro actor hasta el punto de hacerlo sentir culpable. Es muy importante reconducir esa sensación de una manera constructiva para que el exigente sienta que usted maneja bien la situación. Si esto es así, necesitamos que el exigente se dé cuenta de:

Una buena forma de conseguir esta respuesta es **no ponerse a la defensiva.** Esto se hace de la siguiente manera:

> El uso de la culpabilidad no produce la reacción esperada.

- No conteste al ataque.
- No busque excusas frente a las acusaciones del exigente.
- Invítelo a que exponga sus críticas.
- Invítelo a explicarle en qué sentido las críticas pueden ayudar a resolver el conflicto.

Ahora bien, invitar a expresar las críticas **no significa:**

- Aceptar el maltrato.
- Buscar la forma en que podemos excusarnos de lo que ha ocurrido.
- Ponernos a la defensiva.
- Atrincherarse para mostrarle lo equivocado que está.

9) Formule preguntas

El comportamiento del exigente, como hemos visto, tiene un carácter radical en cada uno de los estilos. Frente a estas situaciones, solemos abocarnos a una defensa a ultranza de nuestras posiciones. Pensamos que lo importante es dejar claro cuanto antes qué pretendemos y qué queremos. Pero esto suele producir el efecto contrario al deseado. Si esto es así, necesitamos que el exigente se dé cuenta de:

> Que no estamos para atrincherarnos en lo que queremos, sino para avanzar en la búsqueda de la solución del conflicto.

Una buena forma de conseguir esta respuesta es **formular preguntas.** Esto se hace de la siguiente manera:

- Haga preguntas para tener información de lo que está ocurriendo con el actor exigente.
- Siempre que sea posible, no comience sus preguntas con ¿por qué? Esto puede ser entendido como un pedido de justificación (valora negativamente) del comportamiento del exigente.
- Siempre que sea posible, pregunte comenzando por ¿qué? o ¿cuál? (¿cuáles son los motivos por los que...?).

Formular preguntas **no significa:**

- Iniciar un interrogatorio.
- Mostrar presión por la falta de respuestas.
- Tener información para lograr una mejor posición en nuestras pretensiones.

10) Señale las consecuencias

La forma de pensar de los exigentes implica, como hemos visto, serias dificultades para ver las consecuencias de sus actos y de la falta de un acuerdo en la negociación. Frente a estas situaciones, solemos abocarnos a las amenazas, lo cual suele confirmar para el exigente su convicción de la imposibilidad de conseguir acuerdos. Necesitamos entonces que reconozca:

Que hay consecuencias para los dos que se siguen de la falta de acuerdos

Una buena forma de conseguir esta respuesta es señalar las consecuencias. Esto se hace de la siguiente manera:

- Explíquele las consecuencias negativas que se seguirán de la falta de un acuerdo.
- Explique lo ineludible de estas consecuencias.
- Intente que no parezca una amenaza.
- Si es posible, señale consecuencias negativas inevitables sin mostrar explícitamente a quién perjudican más.

Mostrar las consecuencias **no significa:**

- Expresar una amenaza.
- Mostrar mi poder porque las consecuencias para él son mayores que para mí.
- Lograr una mejor posición para cuando empecemos a negociar.

6.2. Los tanteadores

El tanteador es un personaje cuyo comportamiento principal en el conflicto y en la negociación es la **manipulación.** Es un prestidigitador, un mago de la negociación. La manipulación es el resultado de una decisión estratégica y planificada. Para el tanteador, sólo el engaño, la trampa o la desinformación son los materiales sobre los que se construyen los acuerdos en negociación.

6.2.1. ¿Cómo actúan?

El comportamiento de un tanteador puede ser identificado a partir de los siguientes elementos:

- **Egocéntricos.** Su interés fundamental es conseguir lo que necesitan y no les preocupa demasiado lo que necesiten los demás. La negociación es un proceso para conseguir todo lo que ellos desean a costa, si es necesario, de lo que los demás pretenden.

- **Desconfiados.** Suelen actuar engañosamente y piensan que todos los demás intentarán engañarlos. Responden al viejo dicho de que "cree el ladrón que todos son de su misma condición".

- **Visión instrumental.** Conciben a los demás actores del conflicto como medios para conseguir sus objetivos. En este sentido, los utilizan para sus propios fines.

- **Competitivos.** Piensan que, si se mantienen firmes en sus pretensiones, los demás acabarán cediendo. Se sienten cómodos en el tira y afloja. Asumen que, al mostrar que no cederán, serán los demás los que se acomoden a ellos.

- **Cordiales.** Suelen ser muy cordiales, ya que piensan que a partir de su cordialidad se genera la confianza de los demás negociadores. Esa confianza es el escenario necesario para lograr manipular a los demás.

- **Escucha.** Escuchan a los demás con la intención de detectar la información para conseguir lo que ellos quieren. Los tanteadores están constantemente alertas a la información que pueden lograr mediante la escucha de los otros negociadores. No escuchan para comprender y mejorar sus propuestas, sino para ver por dónde pueden lograr un mejor resultado de sus interés a costa de los del otro negociador.

Por lo tanto, el tanteador concibe la negociación como un juego, y la manipulación, como la única herramienta.

Dentro del pensamiento tanteador, podemos observar diferentes estilos. Lo que los diferencia es la forma en que utilizan a los demás para obtener su objetivo y aquello que simulan. Pero todos tienen en común los elementos hasta ahora señalados. Probablemente, los cuatro más comunes son:

1) El mandado. Las características más importantes del comportamiento del mandado son la **desvalorización** y la **irresponsabilidad.** Las herramientas principales del mandado son las **excusas** y jugar con la **lástima.** Las frases más comunes del mandado son: "¡No, si yo estoy de acuerdo pero no tengo ninguna posibilidad de convencer a mi cliente!", "¡Creo que se equivoca porque yo no puedo tomar esa decisión!". En ninguno de estos casos es verdad lo que el mandado nos dice; simplemente, al minusvalorarse pone en la mesa de negociación a otra persona a la que responsabiliza de que no se acepte el acuerdo.

Quizás las sensaciones más importantes que produce negociar con un mandado son, por un lado, la sensación de **lástima** y, por el otro lado, la sensación **de superioridad.** Ambas son un error para la negociación si es que pretende mejorar su posición en base a ellas. Pronto descubrirá que el mandado no merece ninguna de ellas.

2) El ignorante. Las características principales del comportamiento del ignorante son la **confusión** y la **ignorancia.** Sus herramientas principales son la **simulación de desconocimiento** y la **excusa.** El ignorante se hace pasar constantemente por alguien que no tiene conocimiento sobre los temas que se están negociando. Las frases más comunes del ignorante son: "¡No sabía que ya habían tomado la decisión!", "Discúlpeme, pero esto me sobrepasa", "La verdad es que sobre este tema no sé mucho".

Una sensación típica cuando negociamos con un tanteador-ignorante es la de que **partimos con una ventaja;** nosotros tenemos información y él no. Pero, lo que en realidad suele ocurrir es que él sabe del tema y maneja información. Sólo espera contrastar lo que sabemos nosotros. La confianza en nuestra superioridad suele ser una mala consejera.

3) El ventajista o trepador. El comportamiento del ventajista gira en torno al **olvido** y a **la sorpresa.** Sus herramientas principales son los **reclamos de último momento y las excusas.** Con el ventajista, siempre habrá una sorpresa en el último momento. Cuando creíamos que todo estaba arreglado, o cuando pensábamos que ya estaban definidos los términos del acuerdo, siempre aparece una última cuestión, un último tema o un último reclamo. El ventajista espera que cedamos sin demasiada oposición a esta última concesión para que la negociación no se estanque o se rompa. Frases comunes de este personaje son: "Hay otro tema que debemos tocar...", "Quiero hablar nuevamente sobre esta cuestión", "No tengo claro cuándo decidimos eso", "No recuerdo en qué momento de nuestra conversación se concretó esta cuestión".

Las sensaciones típicas frente al trepador son la de **desgaste y la de desánimo;** no sabemos cuándo podemos dar por concluida una negociación. Este desánimo puede inducirnos a reaccionar **agresivamente** para lograr un avance en la finalización de la negociación. No tiene sentido; hay que ser firmes pero no agresivos.

4) El culposo. Las características más importantes del comportamiento del culposo son la **búsqueda de culpables** y **las excusas.** Con los culposos, siempre hay un culpable de la situación en la que nos encontramos, y nunca es él. Su herramienta principal es el ***feedback útil***. El *feedback* útil es una técnica que le permite al culposo explicar lo que ha ocurrido, de forma tal que siempre es posible mostrar que ellos no han tenido nada que ver con el conflicto. Frases comunes de este personaje son: "Si no tenías nada que ocultar, me hubieras llamado", "La culpa de que yo no pudiera ir es de ellos", "La culpa de lo que ha ocurrido es suya, ¿por qué no me lo dijo?".

Hay dos sensaciones que suelen producirse cuando negociamos con un culposo: si él tiene éxito, obviamente nos sentimos **culpables** o **sentimos que los elementos han estado en su contra.** Si no tiene éxito, sentimos que nos **está engañando.** En este último caso tenderemos a **presionar**, a ser más agresivos en la negociación. Ninguna de estas dos actitudes nos servirá.

Resumen de los estilos

	Mandado	Ignorante	Ventajista	Culposo
Conducta	Desvalorización	Confusión Ignorancia	Olvido Sorpresa	Búsqueda de culpables
Instrumento	Excusa Lástima	Desconocer excusas	Excusas Reclamos finales	*Feedback* útil

	Mandado	Ignorante	Ventajista	Culposo
Sensación	Superioridad	Estar en ventaja	Desgaste Desánimo	Culpabilidad
Reacción	Concesión Maltrato	Superioridad	Agresividad	Conceder Presionar

Los estilos del tanteador suelen conducir al otro actor a reacciones de dos tipos; a algunos los conduce a comportarse como **exigentes**, a otros, los lleva a intentar ser un **tanteador** y jugar al mismo juego. Pero ser un exigente con un tanteador suele bloquear las negociaciones; usted se transforma en un muro inexpugnable y él intenta ser aún más tanteador para lograr una brecha. Por otro lado, jugar a ser tanteador con un tanteador puede ser desastroso; ellos son los maestros y usted simplemente está reaccionando a la situación.

En cada estilo, la sensación general que produce un tanteador es la de estar frente a algo que no tiene principio ni fin, algo parecido a un laberinto.

6.2.2. ¿Cómo piensan?

Al igual que en el caso de los exigentes, creo que si entendemos cómo piensa un tanteador podremos encontrar un camino para negociar con ellos.

Básicamente, el pensamiento de un tanteador tiene las siguientes características:

- Pensamiento concreto
- Pensamiento sensorial
- Pensamiento lógico
- Pensamiento literal
- Pensamiento empático-limitado
- Pensamiento competitivo o de suma cero

Pensamiento concreto

La principal característica del pensamiento de los tanteadores es que éste es concreto; no pueden pensar en abstracto. Las ideas o propuestas que no están claramente delimitadas son para ellos un problema. Tienen una tendencia a transformar todo discurso no tangible (recordad lo que vimos en anteriores lecciones) en una propuesta u oferta de corte tangible.

Pensamiento sensorial

Los tanteadores incorporan la información a partir de sus sentidos. Ellos les indican lo que ocurre y por qué ocurre. Son como radares pendientes de la información que el otro negociador puede producir. Sus emociones están en todo momento muy controladas para poder manejar la negociación.

Pensamiento lógico

El pensamiento lógico hace que el tanteador observe y busque las razones de las acciones del otro negociador. Le gusta entender el porqué de las acciones de los demás para poder controlar el proceso de negociación. No entienden las reacciones emocionales y las reinterpretan como un intento de engañarlos.

Pensamiento literal

El pensamiento literal se manifiesta en que conciben la relación de conflicto y su resolución a partir de lo que se dijo y lo que se hizo. No entienden los símbolos y el lenguaje figurado.

Pensamiento empático-limitado

Los tanteadores comprenden la perspectiva de otra persona siempre que ésta se relacione directamente con su propia experiencia. Pero no pueden entender a aquellos que tienen una experiencia de vida distinta a la suya. Si el tanteador es un pequeño empresario y el otro también, entonces el tanteador comprenderá de qué habla el otro negociador. Pero, si el otro negociador es un trabajador, el tanteador tendrá serios problemas para comprender las otras perspectivas.

Pensamiento suma-cero

Los tanteadores tienen una mentalidad de suma-cero. Creen que en toda negociación cualquier ganancia propia surge de una pérdida del otro y viceversa. Por eso, la negociación es siempre e ineludiblemente un proceso competitivo donde las ganancias conjuntas o no existen o son marginales.

6.2.3. ¿Qué no pueden hacer en una negociación?

Con estas características, los tanteadores tienen problemas a la hora de realizar ciertas acciones que son muy importantes en los procesos de negociación:

1) Imaginar y crear soluciones para el conflicto. Los tanteadores tienen problemas para **imaginar soluciones no obvias** porque, al pensar de forma concreta, no pueden fijarse en aquello que subyace a una negociación, y al tener un pensamiento literal, están limitados por lo que se dice expresamente.

2) Comprender las percepciones de la otra parte. Dado que su empatía está siempre limitada a sus propias experiencias, tienen serios problemas para comprender **la percepción de los demás.** Les cuesta separar la idea de comprender de la idea de estar de acuerdo.

3) Entender el proceso de búsqueda de una solución a partir de la escucha activa. Como están pensando siempre en una estrategia para engañar a los demás justificada en su pensamiento de suma cero, no les es posible **comprender las necesidades comunes** que hay entre los actores.

4) Compartir la información para mejorar la resolución del conflicto. Si la negociación es una competencia basada en intereses contrapuestos, y si el objetivo es conseguir maximizar sus intereses en detrimento de los del otro, no es posible **compartir la información** con el adversario.

En muchos casos, el problema, analizado en los apartados anteriores, de la confusión entre modelo negocial y modelo antropológico tiene como referente al tanteador. Se pasa entonces de forma inadvertida de la discusión sobre un modelo distributivo a la discusión sobre la personalidad de un tanteador. Como ya he indicado, no hay ninguna implicación entre estas dos cuestiones, aunque acepto que los tanteadores ven sólo de forma distributiva la negociación.

Comparativamente, podemos volver a observar las discrepancias entre un modelo ideal de negociador y el comportamiento de un tanteador, así como qué efecto produce en la negociación.

Modelo ideal	Tanteador	Efecto negativo
Cooperar	Competir	Renunciar
Solicitar Proponer	Manipular Engañar Condicionar	Intransigencia
Argumentar	Defender	Incomunicación
Ser coherente	Ser lógico	Limitado
Empatizar	Empatizar limitadamente	Incomprensión
Mostrar las consecuencias	Extorsionar	Presión

6.2.4. ¿Qué hacer con ellos?

Un patrón general de respuesta frente a un tanteador estaría compuesto de los siguientes movimientos:

1) Sea directo y póngale nombre al juego.

2) Identifique explícitamente el comportamiento del tanteador.
3) Intente jugar abiertamente.
4) Discuta el proceso antes del contenido y defina de antemano los aspectos confidenciales de la negociación.
5) No permita que lo apresuren.
6) No permita que lo ancle en el pasado.
7) Sea claro.

1) Sea directo y póngale nombre al juego

Es importante recordar que, por su forma de pensar, "**lo que un negociador quiere es algo que hay que esconder hasta el último momento**". Además, recuerde que el tanteador es fundamentalmente un prestidigitador en la negociación. Por esto, necesitamos que el tanteador se dé cuenta:

> Que conocemos su juego y que no es ese el camino.

Mientras que él no se dé cuenta que nosotros hemos entendido su juego, se comportará de la misma forma; **un farol sólo tiene sentido si el otro no sabe que es un farol.** Póngale nombre al juego.

Esto se puede conseguir de la siguiente manera:

- Detecte sus intenciones y su comportamiento.
- Exprésele lo que usted piensa respecto a cómo se está comportando.
- Sea cordial; hay una diferencia entre ser directo y ser frontal.
- No lo exprese en términos de ultimátum, sino en términos de una condición para avanzar los dos en la negociación.
- Si es necesario, muéstrele que si él sigue con ese juego, a usted le obligará a jugar a lo mismo, y eso dificultará una solución para el conflicto.

Ahora bien, es importante no confundir el ser directo con otro tipo de conductas que no son beneficiosas para el proceso negocial:

- Reaccionar agresivamente.
- Intimidar al otro.
- Ponerlo entre la espada y la pared.
- Dejarlo en evidencia delante de los demás o de su cliente.
- Rechazar lo que él desea.
- Mejorar el resultado de la negociación para usted.

2) Identifique explícitamente el comportamiento del tanteador

Al igual que le ocurría al exigente, el tanteador le resulta complicado ver "**qué está haciendo mal**". No es adecuado suponer en una negociación que el otro actor sabe qué es lo que no funciona en su comportamiento. Recuerde que un tanteador no puede entender en qué medida este comportamiento afecta a la negociación porque para él eso es negociar.

Consecuentemente, volvemos a necesitar que entienda:

> Que hay distintas formas de encarar una negociación y que quizás la suya no es la más idónea.

Mientras que él no comprenda su propio comportamiento, difícilmente considerará cambiarlo.

Para logarlo, es conveniente proceder de la siguiente manera:

- Muéstrele su comportamiento.
- Indíquele a dónde lleva ese comportamiento.
- Sugiérale otras opciones para continuar negociando.

También es importante no olvidar que identificar su comportamiento no significa:

- Regañarlo.
- Dejarlo en evidencia.
- Ridiculizarlo.
- Sacar partido de su descolocación.
- Mostrar que no es idóneo lo que él pretende.
- Mostrar que el único camino es aceptar lo que usted le ofrece.

3) Intente jugar abiertamente

Para el tanteador, como hemos visto, lo oculto, lo escondido, lo que el otro no sabe de él, son los elementos que lo hacen poderoso en el proceso de negociación. Pero el tanteador no ve que el resultado de estas conductas puede ser un acuerdo subóptimo (un acuerdo que no recepta las máximas pretensiones de los negociadores).

En este sentido, es importante que el tanteador vea que:

> Sin intercambio de información, no hay posibilidad de trabajar en la búsqueda de objetivos comunes.

Todo lo que sea seguir en la dinámica de "no saber y no mostrar" conducirá a una situación de desconfianza que, al final, también puede acabar perjudicándolo a él mismo.

Para lograrlo, es conveniente:

- Señalar la falta de información.
- Mostrar aspectos de sus intereses que pueden ser comunes.
- Gestionar la transmisión de información de forma adecuada a la información que él transmita.
- Indicar acuerdos que, ante la falta de información, pueden ser aceptados pero que probablemente no serán óptimos.
- Indagar sobre por qué él no transmite información.

Está claro que esta acción implica riesgos; por lo tanto, no hay que confundir la propuesta con:

- Expresar toda nuestra información de una sola vez.
- Ser inocente.
- Intentar engañarlo mostrando información irrelevante.
- Aprovecharse de su descolocación.

4) Discuta el proceso antes del contenido

Los tanteadores se aprovechan del proceso de negociación. Sacan el máximo partido de los elementos similares a una partida de póquer que tiene todo proceso de negociación; la falta de información, la desconfianza, el engaño, etcétera. Además, se sienten cómodos porque, a diferencia del póquer, hay pocas reglas explícitas en la negociación.

Por esto, es importante que el tanteador asuma:

> Que en una negociación podemos establecer ciertas reglas para lograr que ésta avance.

La forma principal de conseguir estas pautas es discutir el proceso de la negociación antes de empezar a ver los contenidos. Esto se hace de la siguiente manera:

- Defina las condiciones de la negociación. Si es posible, identifique un protocolo de trabajo: establezca qué negociarán, en qué orden negociarán, qué no podrá hacerse público, cuáles son los tiempos que le sirven para negociar.
- Use criterios intersubjetivos para avanzar en la negociación.

- No acepte comenzar a negociar sin acordar las reglas. Si lo hace, seguro que el tanteador sacará partido de las indefiniciones.

Pero también debe recordar que establecer el proceso no significa:

- Definir el proceso para que usted pueda conseguir más concesiones.
- Condicionar todo movimiento del otro actor, incluso aquellos que son propios de los procesos de negociación.

5) No permita que lo apresuren

Los tanteadores conocen la vieja máxima de que, en una negociación, tener tiempo es tener poder. Y también saben que su engaño tiene un tiempo para ser efectivo. Por esta razón, cuando el tanteador cree haber conseguido lo que buscaba en la mesa de negociación, necesita que esto se resuelva rápidamente; si usted tiene tiempo para pensar y evaluar la propuesta, puede ser que descubra dónde radica la trampa.

En este sentido, es necesario que el tanteador entienda:

> Que, salvo restricciones temporales justificadas, siempre hay tiempo para revisar la viabilidad de un acuerdo.

Para trabajar en este aspecto con el tanteador, es aconsejable actuar de la siguiente manera:

- Analice el tiempo del que disponen para cerrar el acuerdo.
- Observe la existencia de restricciones temporales justificadas.
- Ante el apresuramiento del tanteador, cuestione las razones de éste.
- Insista sobre la calidad del acuerdo y del tiempo que se necesita para conseguirlo.

Pero también ha de tener en cuenta que no dejarse presionar no significa:

- Usar el tiempo en contra del tanteador.
- No ver los problemas que tiene la otra parte para cerrar el acuerdo.
- Intentar sacar algo más en la mesa de negociación.

6) No permita que lo ancle en el pasado

Los tanteadores saben manejar el discurso de la culpa. Y para lograrlo son grandes especialistas en contar la historia de la mejor manera para sus intereses. La historia de un conflicto está llena de indefiniciones en las que pueden moverse con soltura. Pero, al hacerlo, anclan el proceso en el discurso del pasado. Y esto puede resultar nefasto para la búsqueda de una solución.

Si esto es así, usted necesita que el tanteador comprenda:

> Que discutir sobre el pasado, aunque puede ser importante, no es un fin en sí mismo, ya que no implica encontrar una solución al conflicto.

Para lograr que la discusión sobre el pasado no se convierta en un fin en sí mismo, es aconsejable que:

- Fije tiempos para discutir sobre el pasado y para avanzar en la búsqueda de una solución.
- No se niegue a discutir sobre el pasado; simplemente, proponga limitar el tiempo que le dedicarán a ello.
- Muestre que la discusión sobre el pasado puede ser importante, pero no es la solución.

No hay que confundir lo que significa enmarcar la discusión sobre el pasado con:

- Aprovechar la oportunidad para escapar de las responsabilidades.
- Lograr una contraprestación por discutir sobre el pasado.
- Asumir que toda la culpa de lo que ha pasado la tiene el otro.

7) Sea claro

Ya hemos visto que los tanteadores viven cómodamente en la ambigüedad, en la vaguedad o en lo confuso. Mientras que usted intenta comprender de qué se trata esta negociación, ellos tratan de generar una representación en una obra de teatro. Mientras que usted busca intereses compartidos, ellos difuminan el proceso para sacar partido. En resumen, el tanteador se mueve bien en los límites borrosos porque allí ellos pueden sacar información de usted sin que usted la saque de ellos.

En estas circunstancias, es relevante conseguir que el tanteador vea:

> Que hay una mayor ganancia para todos si podemos expresar con claridad las cosas que pretendemos conseguir en la negociación.

No es sencillo cambiar esta dinámica, pero si usted es claro en sus afirmaciones puede generar un escenario distinto. Para ello:

- Sea claro en lo que dice.
- Si no tiene claras sus pretensiones, también dígalo.
- Esté dispuesto a tomarse el tiempo para comprender el conflicto como un paso previo para encontrar una posible solución.
- No intente jugar con él al escondite.

Pero al hacerlo, recuerde que ser claro:

- No implica ser agresivo.
- No significa intimidar.
- No supone engañar al otro.

Lectura recomendada

Len Leritz (1993). *Negociación infalible*. Barcelona: Paidós.

R. Mnookin; S. R. Peppet; A. S. Tulumello (2003). *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Barcelona: Gedisa.

7. ¿Qué hacer con Atila el Bárbaro?

En los dos apartados anteriores, hemos analizado dos problemas importantes para el proceso de negociación: el tema de los marcos de referencia y el tema de las personalidades. Pero los problemas para lograr el éxito de una negociación no se agotan en estos dos supuestos. Como sabemos, la negociación opera en un suelo resbaladizo y complejo: el conflicto. Y, en este sentido, muchas veces, aunque las partes estén dispuestas a negociar y a buscar un acuerdo, el mero hecho de este sustrato es suficiente para perdernos en mil batallas que no conducen hacia la solución del conflicto.

Lo que vamos a ver en este apartado de la asignatura es un conjunto de técnicas que, utilizadas adecuadamente, pueden ser de utilidad al encarar una negociación. Éstas configuran algo así como las herramientas básicas de todo negociador, ya que sin ellas, y el desarrollo de las aptitudes que están presupuestas, la negociación sería un proceso caricaturesco de intercambio de ofertas y contraofertas.

7.1. La reducción de la tensión en la negociación

La tensión es un elemento común a la mayoría de los procesos conflictivos y de resolución de conflictos entre los que está la negociación. Sin embargo, existe una importante discusión acerca de la conveniencia de permitir que en el intercambio negocial se expresen todos los elementos que pueden servir como detonantes de esta tensión, por ejemplo, las emociones.

- Para algunos, dejar que las emociones aparezcan y se expresen con absoluta libertad en un proceso de estas características puede ser contraproducente en la medida en que sitúa el debate en un contexto poco probable para conseguir acuerdos; es muy difícil discutir sobre las emociones.

- Para otros, dejar que las emociones aparezcan es un proceso de catarsis que resulta beneficioso para las partes porque, tras la tormenta, llega la calma.

Sea como fuere, quizás el aspecto más importante en lo que aquí nos interesa es que muchas veces uno no puede, en la negociación, evitar que el otro centre su discurso en el plano emocional. En este sentido, al no tener el control del discurso, nos vemos compelidos a incorporar unas pautas de reacción frente a este tipo de situaciones que sirvan para reducir la tensión.

Thomas Keiser (1988) presentó un conjunto de estrategias para trabajar situaciones donde la negociación está en juego. La pregunta que le interesaba contestar al autor era: **¿qué hacer cuando la contraparte se convierte en Atila el Bárbaro?**

Aunque el artículo está muy vinculado con el tema de los conflicto en los intercambios de compra-venta, y en los casos en los que las relaciones futuras son importantes entre los negociadores, una parte de lo que el autor sostiene puede servir como base para desarrollar estrategias para rebajar la tensión.

Las máximas de la respuesta en una situación de tensión negocial serían las tres siguientes:

1) Cuando le ataquen, escuche.
2) No pierda de vista de qué se trata el conflicto y la negociación.
3) Si no puede más, pare.

7.1.1. Cuando le ataquen, escuche

Es normal que los actores en un conflicto que se sienten atacados o que son atacados respondan inmediatamente contraatacando. Las razones para ello pueden ser múltiples y variadas, pero pueden ser agrupadas en dos grandes categorías:

a) Las razones no estratégicas, intuitivas o reflejas; el discurso emocional potencia el surgimiento de emociones, y
b) las razones estratégicas; contraatacar es una buena forma de defenderse y de evitar ser visto como débil o carente de razón en el intercambio. Sin embargo, este camino es muy probable que le conduzca al mantenimiento del aumento de la tensión entre los negociadores.

La mejor respuesta a un ataque, aunque pueda resultar inicialmente contra intuitiva es escuchar, al menos, por tres razones:

1) Mientras escucha la diatriba emotiva puede incorporar nueva información para saber qué está ocurriendo.
2) Escuchar sin defenderse ayuda a desarmar cualquier enojo.
3) Mientras escucha, no se ve obligado a estar realizando constantes concesiones (muchas veces no sentidas) para que el otro pare.

7.1.2. No pierda de vista de qué se trata el conflicto y la negociación

Un segundo problema importante de la sobredimensión de las emociones en el conflicto es que terminan por apartar a los actores del objeto del conflicto y de sus objetivos.

Esto es un problema, al menos, por dos razones: (a) cuando nadie sabe ya por qué están en conflicto la escalada destructiva, esto es, el proceso de aumento de la intensidad con el objetivo de disolver el conflicto sin resolverlo, tiene mayores posibilidades de aparecer; y (b) porque la pérdida de referencia hace que se potencie la frustración, y con ella nuevamente, la escalada destructiva.

Una buena forma de contrarrestar esta perniciosa dinámica es actuar de la siguiente manera:

1) Cuando ya ha escuchado, proceda a resumir las afirmaciones del otro actor y utilice el parafraseo. Volveremos seguidamente sobre esta técnica.
2) Convierta cada uno de esos ataques en temas que le parece que deberían ser objeto de una discusión en el intercambio.
3) Haga expreso en qué medida se relacionan estos temas con cada uno de los aspectos que conforman el conflicto.

Para ello, es importante tener en cuenta lo siguiente:

a) Manténgase tranquilo.
b) Esté atento a lo que el otro dice y al tono que utiliza.
c) Espere el mejor momento para empezar a utilizar la técnica del resumen y del parafraseo que seguidamente explicaremos.

7.1.3. Si no puede más, pare

Si los movimientos anteriores no logran parar la dinámica del discurso emotivo y la tensión de la negociación, o al menos reconducirla, y usted se siente muy presionado por el cariz que ha tomado el intercambio, no tenga temor en parar; entre parar y empezar el contraataque, es preferible lo primero.

Sin embargo, es común que los actores en el conflicto no suelan tomar en consideración esta alternativa por varias razones: porque lo ven como un signo de debilidad que se mostraría ante el otro negociador, porque creen que aunque los están atacando el otro está en contacto y más vale eso que nada, o porque temen que si paran el otro vea esta acción como un reconocimiento implícito de la verosimilitud de sus ataques.

En mi opinión, estos argumentos no son de recibo. En primer lugar, que el hecho de parar una negociación sea o no un signo de debilidad depende, no del hecho de parar, sino de la manera en cómo se presenta la necesidad de parar; muestre que no está en condiciones ni le interesa seguir con esta forma de interactuar porque no conduce a ningún lugar. En segundo lugar, la conformidad con el mantenimiento a toda costa del contacto no sirve para nada; usted está ahí para trabajar hacia la búsqueda de una solución. Y, finalmente, el silencio no es, ni ha sido nunca, una concesión.

Por supuesto, esta táctica tiene un problema muy importante: cortar una negociación sin más puede llevar, ineludiblemente, a la ruptura del intercambio; él siente que no recibirá complacencia para sus emociones y usted siente que no habrá forma de salir de ese discurso. Pero no olvide que, a veces, la tensión de la negociación está vinculada con el contacto directo entre los actores, por lo que la distancia puede permitir reconducir la manera en que volverán a interactuar.

> Los mejores negociadores pueden neutralizar incluso las más firmes oposiciones, convirtiendo las objeciones en temas que requieren ser redireccionados en la negociación.
>
> **Thomas Keiser**

7.2. La escucha activa

En 1957, C. L. Rogers escribió un libro bajo el título de ***Active listening ('escucha activa').*** Desde entonces, los prácticos e investigadores de la gestión y resolución de conflictos han incorporado esta técnica como un elemento fundamental de su actividad y de su marco de estudio.

El presupuesto de la escucha activa es que, en la interacción comunicacional entre diferentes personas, existe una gran cantidad de significados que se entremezclan. Pero, para poder gestionar o resolver un conflicto, es imprescindible identificar esta multiplicidad de significados sin que en el proceso provoquemos que la otra parte se enfade o se ponga a la defensiva.

En general, se pueden identificar tres maneras de escuchar:

1) La escucha pasiva; en ella, el actor que está escuchando no provee de ningún *feedback* al actor que está hablando. El silencio se convierte aquí en el elemento fundamental.

2) El reconocimiento o escucha monosilábica; el actor que está escuchando utiliza palabras concretas para confirmar la comunicación: "Ya veo", "Realmente", "¡No!", "Seguro", "Ah".

3) La escucha activa; la escucha es activa porque aquel que está escuchando participa de la conversación, no para comunicar o defender sus ideas, sino para mejorar la comprensión del mensaje que le quieren transmitir.

El desarrollo de la escucha activa gira en torno a diferentes técnicas de interacción, entre las que destacan la del parafraseo, las preguntas y los resúmenes.

7.2.1. El parafraseo

El parafraseo consiste en presentar, en forma de pregunta, una afirmación de nuestro interlocutor acompañada de nuestra interpretación de su aseveración. La estructura básica del parafraseo sería la siguiente:

Ejemplo

"¿Cuándo usted se refiere a "....." quiere decir con esto que.....?"

El parafraseo busca la confirmación de la comprensión adecuada de la afirmación de nuestro interlocutor, así como una reflexión acerca de cómo lo hemos entendido nosotros.

7.2.2. El resumen

La técnica del resumen tiene dos objetivos principales. Por un lado, la técnica del resumen intenta estructurar el discurso del otro actor de una forma ordenada y comprensible dentro del proceso de negociación. Y, por el otro lado, se trata de ver la reacción del otro actor al escuchar sus propias palabras en nuestra boca.

La técnica del resumen comienza siempre con una apertura del tipo:

Ejemplo

"Permita a ver si lo he entendido bien..."
"Por lo tanto, lo que usted está defendiendo es..."

Ahora bien, recuerde que cuando utilice la técnica del resumen es muy importante que nuestra reconstrucción:

- **Sea ordenada;** si su reconstrucción es aún más desordenada que la del otro negociador, esto empeorará la situación.
- **Aporte claridad al discurso;** si lo que usted dice que entendió es realmente oscuro, no servirá de nada su intento de resumen.
- **No haga una tergiversación de lo que dijo el otro;** si cuando resume aprovecha la oportunidad para mostrar una comprensión del discurso del otro negociador que es la que usted le interesa, seguro que terminarán enzarzados en una discusión que los apartará de la búsqueda de soluciones.
- **No vaya por un camino para mostrar las consecuencias de lo que dijo;** esto se puede hacer luego, pero no durante el resumen; cuando resuma no intente sacar consecuencias de lo que el otro dijo; usted está intentando comprender qué quiso decir, no qué se sigue de lo que él dijo.

7.2.3. Las preguntas

El asunto de las preguntas ha sido, con mucho, uno de los ítems que mayor atención ha recibido en el ámbito de la resolución de conflictos. En lo que aquí interesa, simplemente mostraré algunas posibilidades de uso de esta técnica.

Lecturas recomendadas

Para un desarrollo más pormenorizado, puede verse el libro de **Lisa Parkinson** (2006) *Mediación familiar*, y el libro de **Marinés Suares** (1996) *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*.

No ha de sorprender que los mejores desarrollos en el uso de esta técnica se hayan efectuado en el ámbito de la mediación. Sin embargo, este es uno de esos elementos en los que los negociadores podemos aprehender mucho del trabajo de los mediadores.

Algunos ejemplos del uso de la técnica de las preguntas, como elemento de la escucha activa, pueden ser los siguientes:

Primer ejemplo

Imaginemos que lo que ha ocurrido en el proceso es que el otro negociador nos ha planteado un **ultimátum:**

"¿Sabe qué? ¡Tómelo o déjelo!"

Ante este tipo de situaciones, podemos reaccionar usando la técnica de la pregunta:

1) ¿Si pudiésemos presentar una alternativa más atractiva, aún desearía que yo lo "tomase o lo dejase"?
2) ¿Debo decidirlo ahora o tengo algo de tiempo para pensarlo?
3) ¿Siente usted alguna presión por la que tiene que conducir la negociación a la finalización?

Segundo ejemplo

Ahora supongamos que nos están intimando para tomar una decisión en un plazo no razonable:

"Quiero una respuesta en una hora."

Una vez más, podemos intentar neutralizar la presión mediante la técnica de la pregunta:

1) ¿Por qué no podemos negociar sobre ese plazo?
2) Si usted tiene alguna presión para cumplir con ese plazo, ¿cómo podría ayudarlo para reducir parte de esa presión?

Tercer ejemplo

También puede ocurrir que ni siquiera se nos esté dando un plazo, y lo que se proponga es la ruptura inmediata de la mesa de negociación:

"No hay forma de avanzar más para conseguir el acuerdo."

Podemos intentar neutralizar este *impass* mediante la técnica de la pregunta:

1) ¿Qué más podríamos hacer los dos para superar la distancia que hay entre nosotros?
2) Concretamente, ¿qué concesión necesitaría usted para que podamos cerrar el acuerdo ahora mismo?

O incluso podemos combinar la técnica de la pregunta con la del parafraseo:

3) Cuando se refiere a que "no hay forma", ¿está pensando en que hasta ahora no la hemos encontrado?

Cuarto ejemplo

A veces, el problema no radica en la presión, sino en la indefinición por parte del otro actor:

"La verdad es que no tengo claro si aceptar o no su propuesta."

Frente a esta indefinición, podemos intentar ayudar a avanzar a través de las preguntas:

1) Dígame: ¿cuál es su mejor alternativa para no aceptar mi oferta ahora?
2) ¿Cómo podría usted estar seguro de que este es el mejor acuerdo que podemos conseguir?

O, nuevamente, combinar la pregunta con el parafraseo:

3) Cuando se refiere a que "no lo tiene claro", ¿está pensando en los beneficios para ambos del acuerdo o en la posibilidad de conseguir un mejor acuerdo para los dos?

Lectura recomendada

Pueden verse más ejemplos en **Deep y Sussman** (1993), *What do ask when you don't know what to say?*

7.3. Iniciativas conciliadoras unilaterales

Toda escalada, en el proceso de negociación, que puede derivar a una interacción destructiva, plantea dos problemas importantes: (1) aunque uno o los dos actores tengan claro que este proceso no conduce a ningún lugar (fuera de la ruptura de la negociación), no pueden desentenderse de él y se ven conminado a actuar dentro de la escalada destructiva; y (2) una vez iniciada esta espiral de aumento de la intensidad (sobre todo con el uso de los recursos compulsivos), es muy difícil ser el primero en hacer un movimiento para conseguir parar ese proceso.

La principal razón por la que nadie quiere ser el primero en parar la escalada en la negociación es que cualquier movimiento supone asumir el riesgo de ser considerado por el otro actor como una parte débil, esto es, alguien que necesita más que yo de la negociación y que, por lo tanto, estará dispuesto a conceder. No hay que olvidar que la debilidad en el conflicto y, especialmente en la negociación, es un problema porque generalmente refuerza la percepción del otro de que, si sigue escalando, tendrá mayores beneficios.

Sin embargo, la percepción de debilidad que puede tener el otro negociador frente a nuestro movimiento de no-escalada (conciliación) puede ser acotada a partir de dos aspectos importantes: mediante el alcance de la concesión (¿hasta dónde estoy dispuesto a conceder?), y mediante la explicitación de la razón de ese movimiento (¿por qué estoy dispuesto a intentar parar esta escalada?).

7.3.1. El método GRIT

Un método adecuado para trabajar el problema de la escalada en la negociación es el método GRIT[1]. La idea de este método es realizar un iniciativa conciliadora unilateral (sin que los demás nos hayan dado la posibilidad de realizarla). Ahora bien, para que esta técnica pueda funcionar parando la escalada del conflicto, es necesario que la concesión unilateral cumpla con ciertas características:

(1)Siglas inglesas de *Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction.*

1) Debe estar bien definida y ser inesperada. Que esté bien definida quiere decir que no puede ser una expresión de deseos generales y abstractos de lograr reconducir la situación en esta negociación. Y debe ser inesperada porque ha de provocar una reacción en los demás; que la sorpresa sirva como detonante de la acción de los demás.

2) Debe llamar la atención de los demás. Para ello, es importante que rete sus preconcepciones y potencie la posibilidad de ver las cosas de otra manera.

3) Debe ser voluntaria porque, si es una acción que resulta de la presión, no es creíble como una iniciativa unilateral conciliatoria. Y debe ser irreversible para que el otro comprenda que usted apuesta por la desescalada. Cuando faltan estos elementos, la acción conciliatoria puede generar el efecto contrario; nos presionaran más. Además, siempre que sea posible debería implicar algún coste o riesgo, para que no pueda ser interpretada como un engaño y para mostrar el compromiso a favor de reconducir la negociación.

4) Debe ser presentada como un esfuerzo por su parte para reducir la tensión y no como un intento de sacar partido de la situación. Y debe invitar al otro actor a comportarse con reciprocidad.

Así planteado, la realización de un acción conciliatoria unilateral en un contexto de negociación requeriría además tener en cuenta tres cuestiones:

1) Capacidad para reforzar la cooperación. Si el otro negociador responde con un actitud y/o conducta cooperativa, debería recompensar esta respuesta. Por supuesto, el nivel de recompensa dependerá del alcance de la cooperación del otro.

2) Capacidad sancionadora. También es importante que usted esté dispuesto a sancionar si el otro malinterpreta o intenta aprovecharse de estas iniciativas y permanecer en la escalada; no dude en reaccionar sancionando para evitar que su movimiento sea visto como una imposibilidad de reacción ante la situación en la que se encuentran.

3) Capacidad de reiteración. La serie de iniciativas deberían ser presentadas durante un tiempo, incluso si los otros no se comportan con reciprocidad. Esto permite que sea vista como un cambio real en la decisión estratégica, y da tiempo para que los demás modifiquen sus estrategias. Recuerde que los procesos de desescalada en la negociación no son inmediatos, y muchas veces requerirán insistir dentro de la iniciativa conciliatoria unilateral hasta que el otro actor reaccione.

Por supuesto, no siempre es sencillo encontrar el punto adecuado de intensidad de esta acción conciliatoria unilateral. Pero, quizás lo más relevante aquí es que usted reflexione sobre esta posibilidad y sobre las opciones de las que dispone antes de dar por finalizada la mesa de negociación.

7.4. Muéstrese optimista

Dean G. Pruitt ha escrito que, cuando un conflicto está escalando alejándose de la posibilidad de encontrar una solución:

> "... las partes implicadas en una negociación requieren no sólo la percepción de una posible estabilización basada en la interdependencia, sino también algo de optimismo respecto del éxito de los cambios."
>
> **Dean G. Pruitt** (1997). "Escalation as a reaction to persistent annoyance".

Para autores como Pruitt, la falta de este "relativo optimismo" aumenta las probabilidades del fracaso del resto de medidas anteriormente consideradas, y difumina la posibilidad de que las partes salgan de la escalada en la que se encuentran.

Este optimismo ha de servir para reforzar los movimientos que hemos visto antes; el optimismo es un elemento más del proceso.

Al principio, ese optimismo puede estar basado en el hecho de que la otra parte se comportará de una manera razonable si es que se le da una oportunidad. Esto puede fundarse en diferentes factores o creencias:

- Creemos que la otra parte ha percibido una posibilidad de estabilizar el conflicto.
- Entendemos que la otra parte ve una pequeña posibilidad de ganancias conjuntas.
- Consideramos que la otra parte empieza a incorporar la animadversión al riesgo.

- Pensamos que la otra parte declina en sus aspiraciones dentro de la escalada.

Por supuesto, en la medida que mostremos nuestro optimismo y actuemos en consecuencia, estaremos ayudando a la contraparte a ir configurando también su posición optimista.

Pero, aunque esto es relevante, como en todos los procesos aquí señalados, lo importante es que haya alguien en la escalada que esté dispuesto a actuar y a manifestarlo.

Sobre la función del optimismo, volveremos en el último apartado de esta asignatura.

Lecturas recomendadas

Thomas Keiser (1988). "Negotitating with a customer you can't afford to lose". *Harvard Business Review* (vol. 66, núm. 6, págs. 30-37).

C. L. Rogers (1957). *Active Listening*. Chicago: Chicago University Press.

Lisa Parkinson (2006). *Mediación Familiar*. Barcelona: Gedisa.

Marinés Suares (1996). *Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona: Paidós.

Deep y Sussman (1993). *What do ask when you don't know what to say?* Nueva Jersey: Prentice Hall.

Dean G. Pruitt (1997). "Escalation as a reaction to persistent annoyance". *The International Journal of Conflict Management* (núm. 8, págs. 252-270).

8. Tácticas negociales

Quizás uno de los aspectos más destacados de la negociación es la táctica. En las películas, siempre hay un negociador cuya valía está vinculada con su capacidad para usar una táctica genial en el último momento. En la realidad, la táctica tiene un lugar menos importante en la negociación, aunque esto no significa que deba ser descuidada.

La táctica es un conjunto de movimientos que, coordinados, producen un resultado determinado. En general, suele verse como el instrumento para conseguir los objetivos intermedios que pueden finalmente conducir al objetivo diseñado estratégicamente. Desde esta perspectiva, una estrategia está constituida, junto con otros elementos, por una serie de tácticas.

Muchas son las tácticas que han sido objeto de estudio por parte de los negociadores. Aquí consideraré sólo las más comunes.

8.1. Lo no negociable y el balde de agua fría

La táctica de lo no negociable se utiliza en los momentos iniciales o previos del proceso de negociación. Su objetivo prioritario es sacar de la mesa de negociación algún tema que tiene una especial trascendencia. Esta trascendencia puede derivar de alguna de las siguientes razones:

a) Reclamos futuros: el tema en cuestión puede ser utilizado por el otro negociador durante el proceso como reclamo de una contraprestación o concesión. Para evitar esto *ab initio*, se propone la paralización de la mesa de negociación hasta que no se acepte la resolución del tema en cuestión o su salida de la agenda de temas a negociar. Es importante señalar que, así planteado, el problema que encara esta táctica es de carácter estrictamente estratégico (es un cálculo de costos y beneficios en el futuro desarrollo de la mesa de negociación).

Ejemplo

Supóngase que, en una negociación entre la dirección de una empresa y los trabajadores, ha habido una serie de despidos. Los sindicatos saben que si no sacan ese tema de la mesa de negociación, podrá ser utilizado como reclamo de una contraprestación en el futuro. Ante este cálculo, proponen lo siguiente: "**No avanzaremos en la negociación sobre el fin de la huelga hasta que no se produzca la readmisión de nuestros compañeros**".

Lo que temen los sindicatos es que, más adelante en la negociación, y ante cualquier reclamo, la dirección traiga a la mesa el asunto de la readmisión de los trabajadores: "**Si aceptamos el aumento del 2% que ustedes reclaman, no hay nada que discutir respecto de la readmisión de los trabajadores despedidos**".

La fuerza de la oferta del sindicato quedará disminuida por la presión que supone tener que optar entre "reducir la pretensión/lograr la readmisión", o "mantener la cantidad pretendida/aceptar la no readmisión de los trabajadores".

b) Validación de la mesa: la salida de ciertos temas de la mesa de negociación puede validar el desarrollo posterior de ésta y, consecuentemente, el acuerdo obtenido; si se logra que el otro negociador desista en esos temas, la negociación ya habrá valido la pena con independencia de cómo resulten las concesiones respecto las restantes cuestiones. También, en este segundo supuesto, el problema que encara la táctica es de tipo estratégico.

En el caso de la negociación laboral, supóngase ahora que los negociadores del sindicato saben que, entre los temas a tratar, resulta especialmente importante la cuestión referida al aumento salarial. Pero, también, identifican la existencia de fuertes discrepancias entre sus afiliados acerca de la viabilidad de un proceso de negociación; un sector destacado reclama la realización de acciones de presión como la huelga. Los negociadores ponen en la mesa de negociación, como condición para avanzar, la mejora de dicho aumento salarial porque, si lo logran, esto legitimará el resto del proceso con independencia de lo que ocurra con los otros elementos del acuerdo.

c) Cuestiones valorativas: entre el abanico de cuestiones que pueden aparecer en la mesa, hay algunas que son consideradas, por parte del negociador, como "no negociables", esto es, respecto de las cuales no cabe pensar en una solución por compromiso (concesiones). En este sentido, necesita sacarlas de la mesa para no afectar a la valía moral del acuerdo. Este tercer supuesto sólo tiene sentido, y esta es una cuestión crucial para su coherencia, si el tema objeto de la valoración moral es independiente de las otras temáticas del conflicto, por lo que puede ser aislado del resto.

Ahora bien, el problema fundamental que plantea esta táctica es que puede colapsar, en una situación en la que no sea posible negociar o en la que lo que queda por negociar sea intrascendente, con lo que la negociación pierde sentido. Si cada uno de los actores presenta una extensa lista de cuestiones no negociables, de esto puede resultar la inoperancia del proceso o la intrascendencia de éste.

En el ámbito de los análisis técnicos sobre los procesos de negociación, existe una táctica paralela que reduce, aunque no lo elimina, el riesgo de colapso en una posición **contra la negociación;** la táctica del **balde de agua fría.** Las diferencias de esta táctica, frente a la de lo **no negociable**, son las dos siguientes:

1) La táctica también establece condiciones, pero no en términos de límites al avance de la negociación, sino como restricciones de la agenda acerca de lo que ha de establecerse por imposición o desistimiento.
2) Requiere que los actores piensen también en aquello que están dispuestos a resolver mediante el establecimiento de concesiones.

La distinción puede ser presentada de forma más clara en los siguientes términos:

No negociable: "Si no se acepta la reincorporación de los trabajadores despedidos, no podremos avanzar en otros temas".

Balde de agua fría: "No acepto el establecimiento de concesiones respecto del tema de la reincorporación de los trabajadores despedidos, pero sí en referencia a la posibilidad de establecer propuestas para sacar a la empresa de esta crisis".

Lo que me parece que resulta importante destacar, en estos casos, es la idea de que el proceso de negociación **admite restricciones en las agendas.**

Esto es así porque, cuando no sabemos cómo se desarrollará el proceso, suele resultar difícil aceptar una agenda irrestricta. Ahora bien, esto no puede significar, como defendí anteriormente, la imposición o desistimiento de todos los temas. Si un actor que defiende el objetivo de resolver negocialmente un conflicto sólo es capaz de establecer el listado de temas respecto de los cuales es necesario la imposición o el desistimiento, probablemente deberá explicar a qué le está llamando negociación, o deberá revisar su defensa de la solución negociada.

8.2. El paraíso

Algunos negociadores han usado ciertas tácticas que, al igual que en el caso de las dos anteriores, pretenden restringir el proceso de negociación. La característica principal de este segundo tipo de tácticas es que no están construidas desde la **amenaza** de ruptura del proceso de negociación, sino desde la **promesa** de beneficios una vez finalizada la negociación.

También, en este segundo tipo de tácticas, el objetivo primordial es sacar del proceso ciertos temas o ajustar la agenda de la mesa de negociación. Para lograrlo, el usuario propone, unas veces desde el firme convencimiento de que esto será así, y otras veces desde la convicción de que una vez concluya la negociación la realización de ese escenario post-acuerdo carecerá de sentido, un conjunto de promesas; acepta las imposiciones ahora porque después vendrá el paraíso.

Los problemas que plantea la táctica del **paraíso** son, *mutatis mutandis*, los mismos que la táctica del **balde de agua fría**; si cada interlocutor convierte los temas de la agenda en promesas futuras post-acuerdo, esto puede colapsar nuevamente en una posición **contra la negociación.**

Una vez más, la clave radica, en mi opinión, en el establecimiento de aquello que sí se está dispuesto a negociar con independencia de las promesas.

8.3. Divide y vencerás

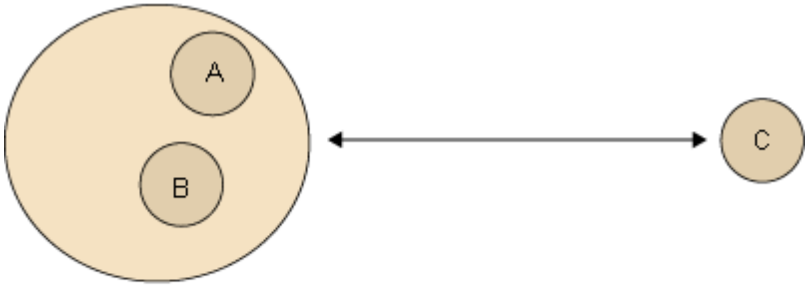
En los desarrollos vinculados con los conflictos de actores colectivos, aquellos conformados por una pluralidad de actores individuales, un punto importante del análisis ha sido la **monoliticidad** de estos actores. Aunque ya vimos este tema en apartados anteriores, quizás es relevante recordar algunas cuestiones. Se entiende por monoliticidad el grado de cohesión que tienen los actores individuales que conforman un actor colectivo respecto del objetivo que pretenden conseguir.

Ejemplo

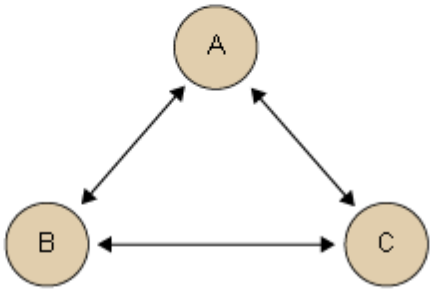
En un conflicto entre un conjunto de propietarios de un edificio y la constructora de éste por los desperfectos ocasionados, el grado de monoliticidad sería el nivel de acuerdo que tienen cada uno de los propietarios respecto a cuestiones como las siguientes: ¿hasta dónde están dispuestos a llegar?, ¿qué tiempo están dispuestos a esperar?, ¿qué sería una solución del problema?, etcétera.

Cuanto mayor sea el grado de coincidencia respecto de los objetivos que tiene cada actor individual, mayor será el grado de monoliticidad que se le asigne al actor colectivo.

Cuando, en un proceso de negociación, uno de los actores es un actor colectivo, la protección y desarrollo de las relaciones internas, esto es, del grado de monoliticidad de ese actor, resulta tan importante como el intercambio con el otro interlocutor. Esto es así porque todo actor colectivo tiene altas probabilidades (por el paso del tiempo, por las tensiones, etcétera) de sufrir en una mesa de negociación un proceso de **fragmentación**, es decir, un proceso de reducción del grado de monoliticidad que concluye con la escisión de un sector del actor colectivo que operará en la mesa de negociación como un actor distinto. Gráficamente, este proceso sería el siguiente:



Actor colectivo en negociación bipartita



Tríada resultante de la fragmentación del actor colectivo

A veces, este proceso de fragmentación se produce sin la intervención del otro actor. Normalmente, esto ocurre porque el grado de monoliticidad era de entrada bajo (querían lo mismo en términos de los objetivos generales pero, en realidad, discrepaban en términos de objetivos individualizados), o porque el proceso de negociación ha ido modificando las expectativas de los actores individuales, afectando más a unos que a otros. Pero, otras veces, el proceso de fragmentación es buscado por el interlocutor; surge así la táctica denominada **divide y vencerás.**

Ejemplo

Si el constructor consigue dividir al grupo de propietarios logrando acuerdos parciales con los que han disminuido sus expectativas, el remanente de la fragmentación verá debilitada su posición y habrá mayores posibilidades de que se sumen a acuerdos favorables al constructor.

La táctica del **divide y vencerás** transforma, hablando en términos más técnicos, la estructura del conflicto; se pasa de un conflicto entre dos partes (bipartito) a un conflicto de tres partes (tríada). Este cambio supone el ingreso de un nuevo recurso que no es posible en las negociaciones bipartitas: las coaliciones. Este es el punto crucial para entender esta táctica. La única supuesta "coalición" en una negociación bipartita es el acuerdo final del conflicto. Por el contrario, en una negociación de más de dos partes, las coaliciones posibles no suponen la finalización del conflicto, sino la mejora de las posiciones de los actores coaligados frente a aquel o aquellos que están fuera de la coalición: al mejorar la posición, aumentan las posibilidades de conseguir un acuerdo superior al que hubiese obtenido sin la coalición.

Ahora bien, no siempre la fragmentación del actor colectivo implica una ventaja para el negociador que la produce. Esto depende, por lo dicho anteriormente, de que exista una coalición posible en la estructura tripartita, y de que esa coalición sea favorable a las preferencias del que genera la fragmentación y a la consecución de un acuerdo. Veamos dos casos donde la táctica fracasa:

Caso 1. Contra las preferencias del que usa la táctica

A veces, lo que ocurre es que la táctica de **divide y vencerás** es exitosa, pero el resultado final de esa división es una tríada en la que ninguno de los actores está dispuesto a coaligarse con los otros. Volviendo al caso de la constructora, supóngase que, para lograr la división del actor colectivo, ésta ha introducido la necesidad de priorizar las expectativas de lo que debe arreglarse: "Yo no puedo dar cuenta de todos sus reclamos en este momento, así que negociemos qué se arreglará ahora y qué será postergado para otra oportunidad". Esto produce una fragmentación en el actor colectivo que se divide según sus preferencias; los de los primeros pisos prefieren arreglar primero el asunto de la entrada, y los de los últimos prefieren arreglar primero el ascensor. El problema que afronta el constructor es que, cuando realiza el movimiento para coaligarse, cada actor ha reforzado sus expectativas; los dos creen que el constructor los necesita para que el actor no coaligado acepte un peor acuerdo.

Caso 2. Contra el acuerdo

Otras veces, lo que ocurre es que la fragmentación del actor colectivo deja un actor mucho más radical dentro de la mesa de negociación. Como en el proceso de fragmentación la división se produjo entre los que estaban dispuestos a establecer **compromisos (concesiones)** y aquellos que sólo admitían la finalización del conflicto mediante **la imposición, desistimiento o conversión**, el resultado final es que, en la mesa, hay ahora un actor con el que resultará realmente difícil negociar y llegar a acuerdos. Para decirlo de otra manera, como esta táctica busca la coalición futura, la aproximación al actor colectivo se realiza respecto de aquellos actores cuyas preferencias pueden acoplarse más fácilmente a las preferencias del actor que utiliza la táctica. El uso de la táctica en pos de una mejor solución, según las preferencias del que produce la fragmentación, genera la radicalización de uno de los nuevos y puede acabar dificultando la consecución de un acuerdo global.

En resumen, a veces la utilización de la táctica de **divide y vencerás** sitúa al usuario en una situación peor a la de antes de la fragmentación.

8.4. La mala fama

Una discusión clásica en el ámbito de la negociación ha sido la identificación de los parámetros que ha de recoger un acuerdo para ser considerado como "el mejor posible" o, simplemente, "un buen acuerdo para ese conflicto". En general, el debate se ha planteado entre dos propuestas extremas: algunos investigadores, especialmente los vinculados con modelos matemáticos, han desarrollado formulas encaminadas a definir, a partir de parámetros objetivos, cuál sería ese mejor acuerdo; otros han defendido una idea "particularista" de la solución de conflictos, de forma tal que cada conflicto es un mundo y, por tanto, la mejor solución para un conflicto nada nos puede decir acerca de cuál es la solución de otro conflicto que nos parece similar.

En la práctica, parece que los negociadores ponen en sus posiciones, ofertas o expectativas una gran cantidad de elementos que muchas veces sobrepasan el valor específico del acuerdo conforme a los parámetros que generalmente podrían ser aceptados.

Ejemplo

Muy recientemente se ha empezado a trabajar sobre un fenómeno propio de los negociadores, que ha recibido el nombre de **síndrome de la dote**, al que ya me referí en los apartados anteriores. Conforme a este fenómeno, existe una diferencia sustancial entre el caso en que una persona está negociando la venta de su piso y en el que dos personas negocian la venta del piso de un tercero. Y esto aun cuando el piso en cuestión tenga exactamente el mismo valor de mercado, las mismas condiciones de venta, los mismos costes para ambos vendedores o compradores, etcétera. Pareciera que la posesión del objeto de negociación es un elemento que hace subir el precio de venta.

Aprovechando esta situación en la que cada uno pone lo que quiere para evaluar el acuerdo, aparece la táctica de la mala fama. El objetivo principal del usuario de esta táctica es evitar que el otro negociador, o los otros negociadores, hagan algo (aceptar un acuerdo, mantener una posición, establecer un límite, avanzar en una negociación) en razón de la mala fama, el mal prestigio, la reducción de la popularidad o el juicio negativo de ciertas personas que conseguirá con ello.

Ejemplo

Un ejemplo sencillo sería el caso en el que en la negociación por el impago de una hipoteca, el negociador le dice al banco:

"¿Quiere usted que se les conozca como el banco que ejecuta las hipotecas de las viudas?"

En esta táctica, el uso de la carga emotiva del lenguaje juega un papel fundamental; cuanto mayor sea el contenido emotivo puesto en juego, mayor será la viabilidad de la mala fama.

Técnicamente, el objetivo principal de la mala fama es cambiar la estructura de los parámetros que permiten valorar un acuerdo. Se trata de lograr la inclusión de nuevos aspectos que, al ser computados, favorecen al usuario de la táctica. Para que esto surta efecto y no se convierta en un simple alegato emotivo, es necesario que concurran ciertas propiedades en el negociador o institución objeto de la táctica. Entre éstas, cabe destacar las siguientes:

1) Se deben tener unos objetivos genéricos determinados en el marco del quehacer profesional:

Ejemplo

Los bancos están para ganar dinero, así que el problema no es ejecutar la hipoteca; sería extraño que alguien dijese: "¿Quiere usted que se le conozca como el banco que ejecuta las hipotecas no pagadas?".

2) La consideración de que ciertas acciones contradicen el rol asignado al negociador objeto de la táctica:

Ejemplo

Aunque ese sea el objetivo de los bancos, lo que diferencia a uno de otros es la confiabilidad y el prestigio respecto de su capacidad de respuesta para llegar a sacrificar ese objetivo en casos difíciles; sería curioso que alguien le dijese a un enterrador: "¿Quiere usted ser conocido como la persona que ha enterrado a todos los niños del pueblo?".

3) La viabilidad que hay de que el negociador objeto de la táctica acepte una propuesta de pérdida en el acuerdo concreto, que puede ser recuperada en el computo global de su actividad o que es inferior a la pérdida que sufriría si perdiese la fama.

Ejemplo

No se trata de que el banco acepte como pérdida algo que es superior a la pérdida de la fama.

Sin embargo, no hay que confundir, aunque a veces externamente se parecen, lo que sería una posición contra la negociación con lo que es el uso de esta táctica. Una cosa es que alguien no esté dispuesto a sentarse a negociar en un tema porque considera inadmisible el objeto y lo plantea en términos similares a la táctica de la mala fama:

Ejemplo

"¿Quiere usted ser visto por la sociedad como aquel que negocia con los ladrones?"

donde el emisor considera que "negociar con ladrones" es inmoral. Y otra cosa es cuando lo que busco es que el otro ceda en un acuerdo, posición o expectativa en particular, teniendo en cuenta lo que eso supondría para su fama o prestigio.

8.5. El frente ruso

El nombre de esta táctica proviene de los soldados alemanes de la Segunda Guerra Mundial. Cuando les preguntaban a qué frente preferían ir a luchar, ellos contestaban que a cualquiera menos al frente ruso. La idea, entonces, es que una alternativa mala, costosa o difícil, junto con una alternativa peor, puede ser considerada aceptable. El usuario de esta táctica reconstruirá un par de alternativas en términos excluyentes (si es una opción, no puede ser la otra) y exhaustivos (no hay ninguna otra alternativa posible), de forma tal que el otro negociador crea que no hay margen en el conjunto de alternativas.

El objetivo final es lograr que el interlocutor acepte lo inevitable de la situación, y admita la alternativa costosa para escapar de la alternativa peor.

Ejemplo

Un empresario necesita que uno de sus trabajadores se desplace a trabajar a una nueva fábrica que está a 10 km del lugar en el que trabajó hasta ahora. Como sospecha que la respuesta será negativa, o que las expectativas del trabajador ante la necesidad del empresario pueden aumentar, construye una propuesta en los siguientes términos:

"Puedes elegir entre ir a la nueva fábrica o viajar todos los días a Francia para el nuevo proyecto".

Esta táctica, al igual que en el caso de la mala fama, suele venir acompañada, para reforzar el efecto, del uso emotivo del lenguaje; como el usuario necesita que su interlocutor no ponga en duda la rigidez de la presentación de alternativas, cuanto más agresiva resulte la comparación, más fácil será aceptar la propuesta.

Ahora bien, esta táctica plantea dos problemas importantes para el proceso de negociación. Por un lado, reconduce el proceso a situaciones de **todo-nada** o de **sí-no.** Estas situaciones son complicadas porque, fundamentalmente, sitúan al otro negociador en una posición en la que **lo más sencillo** es contestar nada o directamente no. De esta manera, la viabilidad de la mesa de negociación comienza a tener problemas.

Pero, quizás el mayor problema que veo en este tipo de táctica es el que resulta de su éxito. El **frente ruso** pone en cuestión la viabilidad del acuerdo conseguido. La razón principal de ello es que esta táctica tiende a producir acuerdos que no son **óptimo de Pareto.** Veamos esto con detalle.

Un acuerdo es óptimo de Pareto cuando recoge y resuelve todos los elementos que constituyen el conflicto. La noción de óptimo paretiano se ha aplicado, normalmente, en el ámbito de las negociaciones cuyos objetos son cuantificables. De esta manera, se dice que un acuerdo **no** es óptimo de Pareto si no reparte todo lo que está encima de la mesa de negociación.

Ejemplo

Si estamos negociando la distribución de beneficios de una empresa, un acuerdo no será óptimo de Pareto si distribuye menos de lo que es el monto total de dichos beneficios.

Ahora bien, en mi opinión, la idea de óptimo de Pareto también puede ser aplicada en un sentido más amplio. Supongamos que, en la distribución de beneficios, y en virtud de las discusiones que se han planteado, los negociadores deciden contratar a un especialista que les indique, efectivamente, cuál es el monto total de los beneficios generados. Una vez indicado dicho monto, las partes llegan a un acuerdo respecto de cómo ha de ser distribuido. Pero, en ese momento en el que ya han acordado la distribución, el especialista les pregunta: "¿Quién pagará mis honorarios?". Esta pregunta mostraría que el acuerdo conseguido no es óptimo de Pareto, ya que hay al menos un elemento del conflicto que no ha sido incluido en el acuerdo.

Los principales inconvenientes que plantean los acuerdos que no son óptimo de Pareto son dos: el primero, que el actor o actores que se sienten perjudicados por la ausencia de ese tema pretenden reflotar la mesa de negociación para que el acuerdo lo incluya. Y el segundo que, en general, cada actor intentará que los costes, en sentido amplio, derivados de la inclusión del nuevo tema no le sean atribuidos o que no reduzcan los beneficios que él supuso que obtenía con el acuerdo. Esto dificulta seriamente el hecho de llegar a un pacto sobre el nuevo tema y, consecuentemente, puede arrastrar al fracaso lo que había sido el acuerdo conseguido.

La táctica del **frente ruso** aumenta las posibilidades de que los acuerdos que se obtengan no sean óptimo de Pareto. Como el actor que usa la táctica necesita que las alternativas de solución sean extremas, cualquier propuesta intermedia es ignorada. Pero, en negociación, las propuestas intermedias surgen generalmente de la inclusión de elementos nuevos en la alternativa.

Ejemplo

Por ejemplo, si la cuestión es que el trabajador difícilmente aceptará ir a la nueva fábrica porque está lejos, una posibilidad es avanzar en aquello que subyace a su rechazo: es una cuestión económica, es una cuestión de tiempo, es una cuestión vinculada con la familia, es un problema de comodidad, etcétera. Cada nuevo elemento que se incluye permite buscar alternativas que no son las que están en los extremos. La táctica necesita obviar todos estos elementos.

Cuando, transcurrido el tiempo, el actor objeto del **frente ruso** reflexiona sobre lo que ocurrió, se encontrará que las posibilidades eran más de las que se plantearon en la mesa y de que el acuerdo al que se llegó no las tomó en consideración.

Esta posibilidad, en el caso del conflicto vasco, sería, en mi opinión, realmente nefasta; la necesidad de reflotar la mesa de negociación pasaría, casi me atrevo a predecir, muy probablemente por volver a una situación previa a la de la mesa de negociación.

8.6. El óptico de Brooklyn

Esta táctica consiste en fijar un precio base de venta y después establecer un conjunto de elementos, como complementos sobre el producto, que son vistos como ganancias por parte del comprador.

Ejemplo

Juan paseaba un día pensando en la necesidad que tenía de comprarse un coche. Mientras miraba una revista de compra-venta de coches, observó que el precio de venta del automóvil que le gustaría comprar no bajaba de 20.000 euros. Juan pensó que nunca se gastaría ese dinero en la compra de un coche. Al día siguiente, pasó por casualidad por delante de un concesionario y un letrero le llamó la atención; en él, se ofrecía el coche que Juan deseaba comprar a 15.000 euros. Ante la sorpresa de la diferencia de precio, decidió entrar para indagar. El vendedor le atendió muy amablemente y le explicó que, efectivamente, el precio de venta del coche era 15.000 euros. Además, era posible añadir a la oferta una serie de "opcionales". El dependiente le explicó todos los complementos posibles, así como su respectivo precio. Juan eligió diferentes opcionales y se compró el coche. Una semana después, se encontró con un amigo que le preguntó por el coche nuevo. Juan le hizo el siguiente comentario: "Pues sí, la verdad es que lo necesitaba, y sólo me costó 15.000 euros; además, me di unos cuantos caprichitos, que para eso trabajo tantas horas". Los caprichitos en cuestión le habían costado 7.000 euros más. Pero Juan no los registraba como precio de compra del coche, sino como añadidos o mejoras sobre el precio de venta, que él había decidido incorporar. El coche de 20.000 euros incluía ya todos esos caprichitos y por 2.000 euros menos.

Juan había sido objeto de la táctica del óptico de Brooklyn.

La táctica del óptico de Brooklyn funciona a partir de los marcos de referencia ya estudiados en apartados anteriores de esta asignatura.

En negociación, se hace lo mismo para fijar las ofertas. Cuando se presenta una propuesta para resolver un conflicto, se fija un precio (o atributo) como central y, sucesivamente, se van haciendo expresas las condiciones del mismo, de forma tal que, para cada nueva ampliación (o suma de atributos), se considera un precio nuevo.

Lecturas recomendadas

Raúl Calvo Soler (2006). *La negociación con ETA. Entre la confusión y los prejuicios*. Barcelona: Gedisa.

R. Mnookin; S. R. Peppet; A. S. Tulumello (2003). *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Barcelona: Gedisa.

9. Una propuesta constructiva para la actitud del negociador

Hasta aquí, hemos visto una serie de elementos conceptuales y técnicos vinculados con el rol del negociador. Sin embargo, una cuestión que ha preocupado históricamente a los investigadores de estos temas son aquellos principios que deberían ser incorporados por los negociadores a los efectos de desarrollarse como un buen negociador.

Muchas han sido las propuestas que han girado en torno a esta cuestión. Pero creo que la mayoría de ellas suelen realizar afirmaciones que están condicionadas por la cuestión del modelo negocial que se defiende. Como ya vimos en apartados anteriores, la confusión entre modelos negociales y antropológicos ha desvirtuado una parte importante de este tipo de propuestas.

Lo que sigue es un breve resumen de los elementos analizados por **Mayer** (2007).

Propuesta de Mayer

Quizás la mejor propuesta, en mi opinión, referida a los principios que deberían regir la acción de un negociador y de un proceso de negociación, ha sido la presentada por **Bernard S. Mayer** (2007), en su libro *Más allá de la neutralidad*. Es cierto que su presentación está vinculada con el trabajo de cualquier operador de conflictos y no sólo del negociador, pero, precisamente, esta generalidad es lo que creo que le otorga mayor fortaleza a su propuesta.

Lectura recomendada

Bernard S. Mayer (2007). *Más allá de la neutralidad*. Barcelona: Gedisa.

La propuesta de Mayer gira en torno a once principios generales del trabajo de todo aquel que tenga que intervenir en situaciones de conflicto. Estos principios son los siguientes:

- Ser congruentes con nuestros valores.
- Tener y otorgar un espacio para la autenticidad de las opiniones.
- Tratar el tema correcto.
- Obtener el nivel correcto de profundidad.
- Involucrar a la gente correcta.
- Establecer un marco de tiempo apropiado.
- Permitir el cambio.
- Atender la dimensión distributiva y la dimensión integrativa del conflicto.
- Generar un ámbito seguro.
- Propugnar un optimismo motivado.
- Asumir el rol de la incertidumbre.

Veamos cada uno de los elementos de esta propuesta.

9.1. Ser congruentes con nuestros valores

Muchas veces, cuando uno se ve abocado a un proceso negocial, se pueden plantear problemas con nuestros valores en referencia a dos tipos de situaciones: el tema en cuestión, o lo que hay que hacer para lograr una mejor defensa de los intereses de nuestros clientes. Este tipo de situaciones puede obligarnos a revisar el alcance de la incompatibilidad de nuestro sistema de valores con el tema o las acciones que debemos (técnicamente) emprender como negociadores.

Pero Mayer nos recuerda que ninguno de nosotros puede ser muy efectivo a través del tiempo si estamos violando nuestros valores básicos. Esto es, si nos vemos obligados a sostener y defender cosas en las que no creemos, o a realizar acciones que son contrarias a nuestros principios. Es cierto que podemos violar los valores más superficiales acerca de la cortesía, el lenguaje, el tono de voz o, incluso, la escucha. Pero lo que no parece de recibo es la violación de nuestros valores esenciales sobre la dignidad, la verdad, la vida humana, la igualdad, etcétera. Cualquier acción en este sentido aumenta las probabilidades de que no nos sintamos comprometidos de una manera directa y efectiva con la búsqueda de una solución en un conflicto en el que actuamos de manera incómoda.

También es cierto que cierto tipo de personalidades (los tanteadores) suelen actuar bajo el presupuesto de la violación de ciertos valores siempre que sea funcional a la manipulación que pretenden del otro negociador. Y, por si esto fuera poco, es frecuente que este comportamiento sea ganador a corto plazo. Pero, a largo plazo, este tipo de conductas les quita poder y hace que sea considerablemente más difícil tratar con ellos los temas reales de la situación de conflicto en la que nos encontramos.

> Las personas son más poderosas en una negociación cuando actúan de acuerdo con sus valores y sus creencias más fundamentales, con independencia de cuáles sean éstos. La convicción está directamente relacionada con el compromiso. Y éste, con la eficacia del negociador.

9.2. Tener y otorgar un espacio para la autenticidad de las opiniones

Es muy común que, en la negociación, se esté más pendiente de lograr un espacio para expresar y defender nuestras ideas que de conseguir que dicho espacio permita la expresión y defensa de las opiniones de todos los involucrados.

Recordad que, cuando analizamos el tema de la planificación del conflicto, se insistió en que toda pregunta requiere una revisión también desde el lugar de los demás implicados; no se trata sólo de cómo me explicaré, sino de cómo me entenderá y cómo lo entenderé.

Por esta razón, nos dice Mayer, que cuando todos aquellos involucrados en un conflicto han encontrado una voz efectiva y auténtica, esto es, una forma de hablar sobre sus temas y sus necesidades de una forma que incluya sus preocupaciones más significativas y refleje su sentido de cómo se ven a ellos mismos en relación con el conflicto, entonces es más probable que sean capaces de llevar hacia adelante el proceso de búsqueda de una solución.

Además, hay que tener en cuenta que, en la interacción negocial, es común que los actores y los negociadores asuman el juego de la representación de roles como una manera de controlar el proceso. Las personas, a veces, se ponen máscaras o asumen roles que no son congruentes con quienes son realmente.

Todo esto hace que sea aún más difícil que logren hablar de lo que realmente les importa, o que sean escuchados por los demás de la manera que ellos intentan y necesitan. Si todos hablamos desde nuestros roles ficticios, acabaremos negociando sobre un conflicto ficticio.

Las negociaciones son más efectivas si se logra generar un escenario en donde las partes y sus negociadores no necesiten usar máscaras para defender los intereses que están en la mesa de negociación.

9.3. Tratar el tema correcto

Puede parecer sorprendente que dos personas en una negociación no se pongan de acuerdo con el tema del conflicto. Pero, si se han seguido los apartados anteriores de este apartado, se habrá visto que hay diferentes factores que pueden condicionar una mesa de negociación de forma tal que no aparezca el tema correcto. Espacialmente, recordad los marcos de referencia en su versión de temas a desarrollar, y el tema de las personalidades.

A menos que las partes acuerden una definición común del problema en cuestión, será imposible avanzar hacia un proceso colaborativo de búsqueda de una solución. Y si el problema es planteado en términos de satisfacción de los intereses de una de las partes, pero no de todos, no habrá forma de encarar un proceso de negociación.

Cuando las personas que están en la disputa hablan del tema correcto y escuchan en la negociación aquellos temas que les conciernen, hay mayores posibilidades de que el proceso sea efectivo para el conflicto. Esto es así incluso si, en ese momento y en ese proceso de negociación, no llegan a una solución del conflicto.

Algunos negociadores suelen confundir la exigencia de hablar del tema correcto con la de hablar correctamente, esto es, de una manera educada; ser correcto es importante para la negociación, pero ser correcto en el tema equivocado no sirve para avanzar hacia la consecución de un acuerdo.

El tema correcto es subjetivo, cambiante y difícil de definir, pero encontrarlo es crítico para el compromiso efectivo con el conflicto y con la negociación.

9.4. Obtener el nivel correcto de profundidad

Todo proceso de negociación (o, en general, de resolución de conflictos) tiene dos parámetros de medición: el alcance y la profundidad. El alcance hace referencia a la cantidad de temas que se tratarán durante la negociación y está relacionado con la idea anteriormente presentada de tratar el tema correcto (o los temas correctos). El segundo criterio es la profundidad, esto es, el nivel al que vamos a llevar la discusión, el debate o la comprensión de ese conflicto.

Ejemplo

Un conflicto laboral por la mejora de los salarios puede ser planteado alternativamente y con una creciente profundidad en términos de:

a) Discutir una mejor distribución de los beneficios,
b) debatir sobre la mejora de la calidad de vida de los trabajadores,
c) considerar el derroche por parte de los empresarios, o
d) plantear el problema de la explotación de la clase trabajadora.

Todo tema puede ser tratado, en general, en un nivel superficial o en un nivel profundo. Ambos extremos pueden ser perjudiciales para el proceso de negociación: si el tratamiento del problema es muy superficial, estaremos evitando el conflicto genuino. Si, por el contrario, es demasiado profundo, surgirán una cantidad de problemas que no podemos resolver en la mesa de negociación.

Encontrar el nivel donde el tema "vive" para las personas es parte del arte de todas las formas de compromiso efectivo con el conflicto, y quizás de todas las relaciones interpersonales.

9.5. Involucrar a la gente correcta

En los primeros apartados de esta asignatura, vimos que no todas las personas que aparecen en un conflicto son actores; ni son todos los que están, ni están todos los que son.

Así las cosas, todo proceso colaborativo, incluida la negociación, requiere una reflexión acerca de los actores que deben implicarse en la búsqueda de la solución. Si un actor no se halla en la mesa de negociación, deberá ser incorporado a los efectos de resolver la situación. Además, como el proceso negocial ha de llevar a la consecución de una solución, si durante el proceso se han dejado fuera actores que son imprescindibles para la implementación de ésta, dichos actores podrían no querer participar de la implementación de una solución en cuya constitución no se les tuvo en cuenta.

La capacidad para comprometer a la gente correcta en el proceso no es sencilla. Unas veces, los negociadores pretenden sacar partido de la incompletud de la mesa de negociación. Otras, su forma de ser disuade del compromiso a aquellos que están fuera.

Por esta razón, un buen negociador sabe convocar y legitimar a aquellos que son necesarios para lograr una solución al conflicto. La legitimidad es el reconocimiento que recibe cada participante en el proceso de otros participantes en referencia al fundamento de su intervención.

> El tema correcto, en su correcta profundidad, tratado con las personas equivocadas o con un rango equivocado de participantes, es una prescripción para la frustración.

9.6. Establecer un marco de tiempo apropiado

Un elemento importante de los procesos negociales, y que delimita la forma en la que ha de actuar el negociador, es la cuestión referida al enmarque temporal del proceso de negociación.

Tomar una visión a muy corto plazo del conflicto o de la interacción podría resultar un fracaso al considerar las consecuencias reales de nuestra acción. Pero tomar una visión a muy largo plazo podría llevarnos a sentir que nada de lo que hacemos genera una diferencia real.

En este sentido, cabe recordar que el contexto histórico es importante pero no determinante. Y, consecuentemente, mirar a un conflicto desde una variedad de marcos de tiempo y lograr que el proceso de resolución esté informado, aunque no invalidado, por la historia del conflicto, son elementos fundamentales para lograr el compromiso efectivo de los actores y los negociadores.

El discurso que se asienta, exclusivamente, en la historia del conflicto, tiende a apartar a los negociadores del camino para la búsqueda de un acuerdo.

9.7. Permitir el cambio

Un factor fundamental para aliviar un punto muerto en un conflicto es la idea de que la gente cambia y las relaciones cambian. Si asumimos que nada cambiará, el proceso de negociación empieza a no tener sentido.

Nosotros no deberíamos jamás actuar de una forma que asuma que las personas con las que estamos en conflicto no pueden cambiar, que nosotros no podemos cambiar o que nuestra relación no puede cambiar.

Ahora bien, aceptar la posibilidad de que las cosas cambien no significa ser inocentes o tomar riesgos innecesarios, pero supone no dejar que nuestro pesimismo o negatividad se transformen en una profecía autocumplida.

Un principio de la no-violencia es que todos nuestros adversarios son potenciales aliados, y este es un principio que podría ser adoptado en todas las situaciones de conflicto.

9.8. Atender la dimensión distributiva y la dimensión integrativa del conflicto

Ya he mencionado, con anterioridad, el problema que ha significado para las investigaciones en el ámbito de la negociación la confusión entre el tema de los modelos negociales y el tema de las propuestas antropológicas. He sostenido también que, en mi opinión, prácticamente todos los conflictos tienen, de forma simultánea, aspectos distributivos e integrativos. Y que la valía de un negociador radica en su habilidad para desenvolverse con igual soltura en ambos aspectos y con diferentes modelos:

- Si fallamos en prestarle atención a la faceta integrativa, fallamos en explorar el potencial para la cooperación y dejamos mucho valor sin realizar sobre la mesa.

- Si fallamos al atender la faceta distributiva, no estamos siendo realistas sobre las elecciones duras que se deben hacer y la necesidad que tienen las personas de dar pasos difíciles para proteger sus propios intereses.

Un buen negociador sabe manejarse con soltura en los aspectos distributivos e integrativos de una negociación, sin necesidad de transformar los primeros en los segundos ni viceversa.

9.9. Generar un ámbito seguro

Aunque pueda parecer sorprendente, hay mucha inseguridad en los procesos negociales; inseguridad por lo que el otro dirá, por lo que pedirá, por cómo reaccionaremos, por si estaremos a la altura, por si conseguiremos lo que queremos, etcétera.

La inseguridad es un mal aliado de los negociadores porque potencia las respuestas exigentes –recordad lo que vimos en apartados anteriores–, y porque desestabiliza la posibilidad de avanzar hacia la búsqueda de acuerdos.

La inseguridad es un adversario difícil de los procesos de negociación. Por eso, el negociador ha de ayudar a que los demás se sientan seguros en el intercambio.

Trabajar para conseguir un escenario seguro, donde las partes no sientan que, por sentarse a negociar, están poniendo en juego sus expectativas o reclamos, es un aspecto importante de la actividad del negociador.

9.10. Propugnar un optimismo motivado

Ya he insistido anteriormente sobre la relevancia de propugnar un optimismo motivado por parte del negociador. Y aunque quizás es más fácil decirlo que hacerlo, no cabe duda de que, cuando las personas son optimistas sobre su propia habilidad para comprometerse en el conflicto o sobre la posibilidad de que una experiencia conflictiva pueda generar, a largo plazo, resultados positivos, será posible que puedan comprometerse de una manera más efectiva, más fructífera y, al mismo tiempo, más respetuosa de las necesidades de los demás.

Por supuesto, en la medida en que este optimismo carezca de fundamento, será ficticio y, consecuentemente, menos efectivo.

Un negociador ha de saber valorar los elementos positivos del proceso de negociación, de manera tal que le sirvan para potenciar las posibilidades del acuerdo.

9.11. Asumir el rol de la incertidumbre

Si estamos seguros de que tenemos razón, seguros de que sabemos lo que va a pasar más adelante, seguros de nuestros argumentos y de la evaluación de los argumentos de los demás, seguros de que la virtud está de nuestro lado, entonces no sólo seremos más difíciles de tratar y más rígidos, sino que también seremos menos efectivos a largo plazo.

Ahora bien, no hay que confundir la asunción de la incertidumbre con la falta de claridad, determinación o consistencia con nuestras expectativas y preferencias. Más bien, la asunción de la incertidumbre ha de ser considerada como una característica en la que se fundamenta nuestra flexibilidad en la mesa de negociación.

En el ámbito de la naturaleza de la interacción humana, la incertidumbre es realista porque no podemos saber lo que va a pasar.

Resumen

Los presentes materiales están divididos en nueve apartados, cada uno de los cuales gira en torno a un concepto clave.

En el primero, se examinan los aspectos más relevantes del sustrato en el que se desarrolla una negociación, esto es, de los conflictos. Resulta difícil comprender cómo es posible negociar sin entender aquello que conforma el escenario de intervención de todo proceso de negociación.

En el segundo apartado, se analiza la noción de negociación en relación a la noción de resolución de conflictos. Aparecen aquí una serie de distinciones cruciales para no confundir el método de la negociación con otros procesos o métodos de resolución de conflictos.

En el tercer apartado, consideramos un viejo problema de la resolución de conflictos: lo no negociable. Reflexionamos sobre la idea de que, bajo ciertas circunstancias, las características del conflicto pueden condicionar su negociabilidad más allá de las destrezas de los negociadores implicados.

En el cuarto apartado, aparece la noción de planificación. Muchos autores han insistido sobre la idea de que el principal paso para fracasar en una negociación es no planificar su desarrollo. Hay dos elementos necesarios para esta cuestión: las informaciones que requerimos, y las preguntas que debemos plantearnos para planificar nuestra negociación. En este punto, se destierra la idea de que una negociación se agota en un intercambio, más o menos, ingenioso de ofertas y contraofertas.

En los apartados cinco y seis, se reflexiona sobre dos problemas típicos de las negociaciones: los marcos de referencia (*frame*) y la personalidad de los negociadores. Se insiste en la necesidad de aprehender a evaluar nuestras propias actitudes y acciones cuando vamos a negociar. Quizás no siempre el problema del fracaso de una negociación está en el conflicto o en los otros negociadores.

Una vez hemos visto cómo trabajar con los marcos de referencia y las personalidades difíciles, consideramos el problema de la tensión en la mesa de negociación. Un conflicto negociable, con posibilidades de llegar a un acuerdo, con negociadores predispuestos a negociar sin marcos de referencia, puede finalizar bruscamente por un mal manejo de las situaciones de tensión que surgen en la mayoría de los procesos de negociación. Se aprende aquí qué hay que hacer cuando nuestra contraparte se transforma en Atila el Bárbaro.

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos más conocidos de los procesos de negociación es el vinculado a la cuestión de la táctica y contra-táctica. En el apartado octavo de esta asignatura, se ven algunas de las tácticas más conocidas. Se analiza en qué consiste, para qué se usa y qué riesgos plantea cada una de ellas.

Finalmente, en el apartado nueve se presenta una propuesta constructiva de los parámetros que deberían regir la acción del negociador. Se trata de considerar algunos principios generales que es conveniente incorporar para mejorar el nivel de negociación.

Ejercicios de autoevaluación

1. Pensad en un conflicto entre dos individuos de carácter violento y en otro que no lo es. Reflexionad: ¿en qué se parece y en qué se diferencian las dos situaciones en las que habéis pensado? ¿Qué problemas consideráis que tiene la intervención en un conflicto violento que no tiene el conflicto no violento?

2.¿Podéis enumerar un conflicto no normado?

3.Reflexionad: la idea de ausencia de normatividad suele estar reconstruida en términos de ausencia de normas jurídicas, pero qué pasaría si incluyésemos las normas sociales y las normas morales.

4.Pensad sobre estas dos cuestiones:

a) La guerra ¿es un método de resolución o de disolución del conflicto?

b) El Derecho ¿opera en forma de método de resolución o de disolución del conflicto?

5.¿Podríais enumerar alguna característica que, cuando aparece en un conflicto, lo hace más propicio para los modelos distributivos?

6.¿Y en el caso de los modelos integrativos?

7.¿Se os ocurre algún conflicto que, actualmente, cumpla con las características definitorias de un conflicto intratable?

8.¿Podéis describir un conflicto en el que su objeto sea conceptualmente no negociable?

9.¿Creéis que puede haber conflictos intratables no internacionales?

10. Pensad en algún conflicto que hayáis tenido. Ahora que conocéis el rol de los marcos de referencia, reflexionad: ¿había alguno implicado en su forma de entender el conflicto?, ¿podría haberlo corregido?, ¿cómo?

11. La próxima vez que veáis en una película un conflicto, fijaos si los protagonistas parten de marcos de referencia.

12. ¿Cuál es vuestra personalidad como negociadores?

13. ¿Cuál consideráis que es el principal obstáculo de un exigente a la hora de negociar?

14. ¿Cuál considera que es el principal obstáculo para negociar de un tanteador?

15. Si el exigente os sugiere cosas, ¿qué haréis?

16. Si el exigente os amenaza, ¿qué haréis?

17. ¿Qué elementos conforman las preguntas del cómo?

18. ¿Por qué creéis que son relevantes las repeticiones en la planificación?

19. ¿Cuál es el mayor inconveniente de usar la táctica del frente ruso?

20. ¿Cuándo no usaríais la táctica de la mala fama?

21. ¿Cuál creéis que es el valor de un optimismo fundado en una negociación?

22. ¿Qué haríais cuando os critiquen en una negociación?

Solucionario

Ejercicios de autoevaluación

1. Quizás la diferencia más importante entre los conflictos violentos y los no violentos es la posibilidad de resolución. Cuando un conflicto es violento, los actores están menos predispuestos para trabajar en su resolución. Esperar a la violencia es asegurar que costará más cambiarlo.

2. Por ejemplo, el conflicto con mi esposa para saber dónde vamos toda la familia de vacaciones.

3. En mi opinión, si incluyésemos las normas sociales y morales, probablemente quedarían poco conflictos no normados.

4. La guerra es un método de disolución porque busca la eliminación del adversario (rendición o desaparición). Esto es independiente de que, en un momento determinado, el proceso bélico finalice con una negociación de la rendición. En ese caso, ya no estamos en el proceso de disolución sino de resolución. El Derecho a veces opera como un método de resolución y a veces como un método de disolución. Por ejemplo, es de resolución la normativa que establece la necesidad de conseguir un acuerdo entre acreedor y deudor para superar la suspensión de pagos. Pero, es de disolución cuando el juez sentencia que un determinado bien no forma parte de la masa concursal.

5. Por ejemplo, la tangibilidad del objeto o atributo del conflicto, porque al ser tangible es más fácil verlo como divisible.

6. Pues precisamente el caso contrario; cuando el objeto no es tangible (emociones o valores), es más fácil trabajar desde el punto de vista de un modelo integrativo.

7. Hay varios, pero quizás el más conocido sea el conflicto entre los palestinos y los israelitas.

8. Los juicios sobre la existencia de Dios, o sobre el lugar que ocupa la tierra en el sistema solar, son no negociables (Galileo no podría haber negociado). Algunos autores piensan que los conflictos sobre la moral y los valores pertenecen, precisamente, a esta categoría, ya que hay juicios morales verdaderos y hechos morales.

9. Sí, aunque probablemente son más difíciles de ver porque, en los internacionales, queda constancia de la continuidad o permanencia en el tiempo.
Algunos conflictos, por la tenencia de ciertos terrenos o por los linderos, suelen cumplir con estos parámetros.

10. Seguro que había marcos de referencia implicados en esos conflictos, y seguro que ahora puede corregirlos cuando se le aparezcan antes de negociar.

11. Este ejercicio es muy bueno para agilizar nuestra capacidad para detectar los marcos de referencia. Las películas están llenas de este tipo de personajes porque, normalmente, es lo que los hace más interesantes para el guión.

12. Pensadlo, porque como hemos visto es muy importante. Y por cierto, no os engañéis...

13. En mi opinión, su mayor problema es su mentalidad de suma cero. Si negociar implica la predisposición de hacer concesiones, esta mentalidad precisamente niega todo ello.

14. Aquí es más difícil, pero si tuviese que quedarme con uno de ellos diría que la falta crónica de confianza. Mucho se ha dicho sobre el valor de la confianza en la negociación. La confianza en la negociación se construye. Como las partes están en un conflicto, necesitan reconstruir esa confianza. Pero el tanteador constantemente desconfía, y eso hace que la información no fluya entre las partes, que las pretensiones no se expresen con claridad y que los acuerdos sean algo oscuro y difícil de identificar.

15. No os suméis a la batalla por lo que él ha sugerido. Pedidle que se explique.

16. Aquí podéis utilizar diferentes posibilidades: preguntadle qué hay detrás, ignorad la amenaza dando un paso al lado, usad el silencio.

17. La historia del conflicto y las ideas que pretendo explicar en la negociación.

18. Porque la creencia de que no habrá otra oportunidad para interactuar potencia el surgimiento de la defección en la negociación.

19. Que los resultados tienen muchas posibilidades de no ser óptimos de Pareto.

20. Cuando el otro negociador puede usarlo también. En estos casos, lo que ocurre es que la negociación deriva hacia un intercambio de reclamos.

21. Creo que tiene dos valores. Por un lado, creer que podemos hacer que estemos dispuestos a comprometernos de manera más efectiva en la negociación. Y, por el otro lado, de alguna manera el optimismo es contagioso en la negociación.

22. Convertir toda crítica en un tema para ser analizado en la negociación.

Glosario

actores *m pl* Son actores de un conflicto aquellos que tienen un interés en su resolución y pueden condicionar con sus actos la solución de éste.

actores colectivos *m pl* Un actor colectivo es una suma de actores individuales que mantienen un objetivo común dentro del conflicto.

conciencia *f* Producto de un acto intelectual en el que un actor admite encontrarse, con respecto a otro, en una relación en la que ambos tienen o creen tener objetivo incompatibles.

condiciones de madurez *f pl* Conjunto de elementos cuya ausencia en el conflicto hace inviable o improbable su resolución.

conductas independientes *f pl* Aquellas que son concebidas y realizadas sin tener en cuenta a otros individuos del grupo.

conflicto *m* El conflicto es una **relación social** entre dos o más actores en la que cada uno de ellos **percibe** que sus **objetivos son total o parcialmente incompatibles** con los del otro/s actor/es.

conflictos conceptualmente innegociables *m pl* Conflictos sobre ciertos elementos respecto de los cuales no es posible hacer concesiones ni intercambios.

conflictos intratables *m pl* Conflictos que, por alguna característica, no son susceptibles de ser tratados con los métodos que conocemos.

disolución de un conflicto *f* La disolución de un conflicto es un tipo de solución que se caracteriza por que la desaparición de la percepción de incompatibilidad está vinculada con la **eliminación** de alguno de los elementos constitutivos del conflicto. Por ejemplo, la muerte de uno de los actores, el derrumbe del edificio por el que teníamos un conflicto, etcétera.

distribuible *adj* Modelo de negociación en el que se opera sobre el objeto tal y como viene definido por las partes, con el objetivo de acordar la distribución del mismo entre los negociadores.

fragmentación *f* Proceso de separación del actor colectivo en diferentes actores.

incompatibilidad *f* Dos objetivos son incompatibles cuando la satisfacción de uno supone la no satisfacción del otro.

integrativo *adj* Modelo de negociación en el que se trabaja con el objetivo de ampliar el objeto tal y como ha sido definido por las partes.

interdependencia *f* Hay situaciones en las cuales nuestras decisiones y acciones están íntimamente ligadas a las de otras personas, y en las que nuestro mejor resultado no depende únicamente de nuestras decisiones y acciones. Eso hace que no podamos actuar sin pensar en la reacción que nuestra acción o decisión puede generar en los otros. En estos casos, hablamos de interdependencia.

monoliticidad *f* Grado de cohesión que tiene un actor colectivo. El grado de cohesión se manifiesta en la identidad de la definición del objetivo y en el acuerdo en las acciones a realizar para su satisfacción.

negociación *f* Método de resolución de conflictos en el que las partes asumen el potencial uso de los recursos compulsivos y de la realización de concesiones.

objetivos *m pl* Deseos o preferencias de los actores.

percepciones *f pl* Contenido con el que acceden a nuestro intelecto los datos externos.

poder *m* Conjunto de recursos de los que dispone un actor para conseguir el objetivo.

relación social *f* Comportamiento recíproco de dos o más individuos que orientan, comprenden y resuelven sus conductas teniendo en cuenta la de los otros, con lo que le dan sentido a sus actos.

resolución de un conflicto *f* La resolución de un conflicto es otro tipo de solución que se caracteriza por que la desaparición de la percepción de incompatibilidad está vinculada con la consecución de un **acuerdo** entre las partes.

solución de un conflicto *f* Aquella situación en la que la percepción de incompatibilidad de objetivos desaparece o se modifica.

terceros que intervienen *m pl* Sujetos que colaboran con los actores en la solución del conflicto, ya sea a requerimiento de éstos (mediador) o de forma impuesta (jueces).

terceros que participan *m pl* Sujetos que, no siendo actores, pueden ser atraídos por el conflicto para integrar el sistema conflictual.