



UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS
Servicio de Publicaciones

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN

WORKING PAPERS 2002/51

Silvia García Dauder
Roberto Domínguez Bilbao

ENERO, 2003

IMPRIME
Copy Red, S.A.

Avd. Fuenlabrada, 75
28912 Leganés (Madrid)
Tel.: 91 693 67 24 – Fax: 91 689 50 34
I.S.B.N.: 84/688-0823-7
Depósito Legal: M-4557-2003

Facultad de ciencias Jurídicas y Sociales
P^a Artilleros s/n
28032 Madrid
e-mail: publicaciones@fcjs.urjc.es

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN

Silvia García Dauder
Roberto Domínguez Bilbao

Área de Psicología Social
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Universidad Rey Juan Carlos

1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA NEGOCIACIÓN: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y METODOLOGÍA

En caso de conflicto la solución que *a priori* parece más adecuada es la negociada (frente a la vía coercitiva o violenta, o soluciones judiciales) ya que el acuerdo logrado se produce directamente entre las partes. Pero esto no quiere decir que la negociación sea una panacea y que ante cualquier conflicto necesariamente sea la única solución posible. Como ya se vio en la sección dedicada al conflicto, hay veces que el conflicto puede tener consecuencias positivas y que lo importante es saber y poder maximizar esas consecuencias positivas. El caso más llamativo es el de los cambios. Un conflicto puede estar revelando la necesidad de que se produzcan unos determinados cambios y, por el contrario, la proposición de negociación para evitar las consecuencias desagradables del conflicto y salvar en la medida de lo posible la situación actual, puede ser una estrategia para mantener la relación de poder o los privilegios actuales. Otra situación donde la negociación tiene poco que hacer es cuando las partes tienen un margen nulo de maniobra, es decir prácticamente no pueden ceder nada, es lo que se produce en el caso de las negociaciones sobre principios, en este caso la solución al conflicto debe buscarse de otra manera, quizás redefiniendo el conflicto. Finalmente hay que tener muy en cuenta la posibilidad de la utilización estratégica de la negociación de cara a terceras partes: el contenido en sí no es tan importante como la percepción de una tercera parte de su exhibición de poder, de fidelidad, etc.

Teniendo en cuenta estas limitaciones, que ya surgirán con más detalle a lo largo del presente escrito, pasamos a desarrollar los aspectos más relevantes de la negociación.

1.1. Terminología y definición

El término negociación es de uso común y por tanto parece que hace innecesaria una definición precisa de él. Esto es algo que aprovechan algunos autores para entrar directamente en el tema sin el *trámite* de definir el concepto central de la obra. Como decía Iklé (1964) “hay conceptos que comprendemos muy bien hasta que queremos definirlos”. En el caso de la negociación no hay grandes complicaciones con el marco general de lo que se entiende por negociación, es en los detalles donde aparecen las sutilezas. Algunas de las definiciones propuestas al término negociación han sido:

Munduate y Martínez (1998: 51): “es un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio, bajo unas nuevas bases o condiciones aceptadas que aún no están determinadas”.

Bellanger (1984): “la negociación se presenta como una confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y de reducir las diferencias para lograr una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado”.

Morley y Stephenson (1977: 15 y 26): “cualquier forma de comunicación verbal, directa o indirecta, mediante la que las partes en un conflicto discuten, sin recurrir a arbitrajes u otros procesos judiciales, la forma de una acción conjunta mediante la que deben resolver una disputa entre ellos”.

Pruitt (1981): “La negociación es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas”.

Elementos de la definición:

- ❑ Método de resolución de conflicto
- ❑ Supone un intercambio
- ❑ Supone una acción conjunta
- ❑ Hay un deseo de llegar a un acuerdo y una búsqueda activa de la resolución

Ahora bien conviene hacer una precisión sobre el proceso general de negociación y el intercambio –el tira y afloja- que se produce en él. En inglés el proceso general a través del cual se busca un acuerdo que resuelva un conflicto mediante el intercambio verbal entre dos partes se conoce como *negotiation*, mientras que el proceso de intercambio de propuestas, de ofertas y contraofertas, se conoce como *bargaining*, cuya traducción en este sentido sería *regateo*. Hay veces que esta diferencia se utiliza para acentuar la diferencia entre un proceso que busca el mejor acuerdo para todas la partes (*negotiation*) -y que en otros contextos se conoce como negociación integradora-, frente al proceso de negociación que busca el mejor acuerdo para la propia parte –*bargaining*- también conocida como negociación distributiva. En otras ocasiones utilizan *negotiation* y *bargaining* como sinónimos.

1.2. Características de la negociación

Yendo más allá de la mera definición hay unas características que van implícitas en un proceso de negociación (Morley y Stephenson, 1977; Pruitt, 1981; Serrano y Rodríguez, 1993):

- ❑ Entre las partes existe una relación de **interdependencia**. El análisis de la misma resulta básico y fundamental, de ella dependen las tácticas de comunicación, la posibilidad de metas supraordenadas, la evitación de tácticas irracionales, etc.
- ❑ Se presupone un **conflicto**:
 - ❑ Hay una situación social que conlleva estados *emocionales* negativos entre las partes –hostilidad, tensión-, estados *cognitivos* negativos entre las partes –percepción de antagonismo- o *conductas* de rechazo, enemistad o violencia.

- ❑ Hay una percepción de objetivos incompatibles.
- ❑ Se dan ambas situaciones simultáneamente.
- ❑ Es una **relación motivacionalmente contradictoria**: por un lado existe una motivación hacia el logro de los propios objetivos, pero también existe una motivación hacia el acuerdo. Se reconoce que el acuerdo es más beneficioso que una ruptura de las relaciones, ello supone una tensión -un “tira y afloja”- entre obtener y conceder, entre satisfacer y quedarse satisfecho, entre la tendencia a la competitividad y a la cooperación.
- ❑ Está **mediatizada por relaciones de poder**. Parece necesario un cierto equilibrio de poder para que se produzca la negociación. Si una parte posee un poder mucho mayor, lo que suele acontecer es un acto de mera imposición, aunque esté presentado de modo aceptable socialmente, o con la apariencia formal de diálogo o negociación.
- ❑ La **percepción del propio proceso de negociación** por las partes **es fundamental** para su evolución.
- ❑ El **medio** es la interacción verbal.
- ❑ Se da una **“batalla de ingenio” (battle of wit)**.
- ❑ La **actividad** normalmente implica la presentación de demandas o propósitos por cada parte y la evaluación de las mismas por la otra parte, seguida por concesiones y contrapropuestas. La actividad es **secuencial** más que simultánea.
- ❑ El objetivo mutuo es el **acuerdo**, la acción conjunta para resolver el conflicto, es decir hay un cierto compromiso previo con la búsqueda activa de este modo de resolución.

Proceso de negociación

		Negociación		
Interdependencia		Interacción verbal Elem. retóricos Elem. argumentativos	<i>Acuerdo</i>	→Acción conjunta
Relación previa	Conflicto	Intercambio de propuestas Motivación contradictoria Feedback cognitivo Reequilibrio de poder	<i>Desacuerdo</i>	→Otras vías

Smart y Mayer (1989, en Alzate Sáez de Heredia, 1998) han enumerado una serie de condiciones que pueden afectar al éxito o al fracaso de las negociaciones (en términos de que se consiga o no un acuerdo conjunto):

- 1.- Que haya *partes identificables* que estén dispuestas a participar.
- 2.- Que se dé una *interdependencia*: cuando ambas partes dependen mutuamente para la satisfacción de sus respectivos intereses.
- 3.- Disposición para negociar.
- 4.- Medios de influencia o de presión: las diferentes partes deben poseer medios de influir en las actitudes o conductas de la otra parte. Debe existir un cierto equilibrio de poder.
- 5.- Acuerdo en algunos puntos o intereses.
- 6.- Voluntad de acuerdo.
- 7.- Imprevisibilidad del resultado.
- 8.- Sentimiento de urgencia y prematura del tiempo.
- 9.- Ausencia de obstáculos psicológicos importantes para un acuerdo.
- 10.- Los temas tienen que ser negociables.
- 11.- Las personas deben tener autoridad para decidir.

- 12.- El acuerdo debe ser razonable y realizable
- 13.- Factores externos favorables al acuerdo
- 14.- Recursos para negociar.

No obstante, es necesario tener en cuenta las características específicas del tipo de negociación (en función de su contenido, partes, contexto social, proceso, etc.) y sus diferentes modalidades. No es lo mismo hablar de negociaciones comerciales que hablar de negociaciones colectivas entre dirección y sindicatos; hablar de negociaciones establecidas por canales informales o negociaciones que siguen las vías formales; negociaciones entre dos personas directamente implicadas o negociaciones entre equipos, negociaciones entre más de dos partes con formación de coaliciones, negociaciones con representantes, negociaciones donde intervienen terceras personas como mediadores, negociaciones donde la presión de las audiencias observadoras o del tiempo es fundamental; también se ha diferenciado entre negociaciones internas o *intracorporativas* (por ejemplo, para conseguir el consenso en el interior de una unidad social –sindicatos- sobre la postura a adoptar en una negociación intercorporativa) y negociaciones *intercorporativas* (dirección-sindicatos); también varía una negociación en la medida en que se complejiza su agenda: negociaciones sobre un único asunto o negociaciones sobre varios asuntos como en un convenio colectivo.

Por último, hay que distinguir entre los dos tipos de negociaciones que la mayoría de los teóricos en negociación han establecido con fines analíticos: las negociaciones *distributivas* donde las ganancias de una parte implican pérdidas en la otra (generalmente negociaciones sobre aspectos cuantitativos como los salarios, horas de trabajo, precios, etc.) y las negociaciones *integradoras* donde se buscan ganancias conjuntas integrando intereses en procesos de solución de problemas (generalmente en torno a aspectos no cuantitativos). Siguiendo a Walton y McKersie (1965), creemos necesario incluir las llamadas negociaciones *mixtas* ya que, como señalábamos, la distinción anterior es sobre todo analítica puesto que en la mayoría de las negociaciones, especialmente las negociaciones complejas que versan sobre varios asuntos, se dan de forma simultánea elementos distributivos e integradores, siendo negociaciones mixtas donde el negociador se encuentra frecuentemente en situaciones donde se le presenta el dilema de elegir entre cursos de acción competitivos o cooperativos.

1.3. Metodología empleada en el estudio de la negociación

La metodología utilizada en los estudios sobre negociación, históricamente ha evolucionado desde estudios especulativos (de autores procedentes de Ciencia Política y de la Economía del Trabajo) o modelos matemáticos, a la actual investigación empírica, donde abundan los experimentos de laboratorio y estudios correlacionales, y son escasos –aunque preferibles pero difíciles de realizar- los experimentos de campo (manipulación de variables en contextos naturales).

Los juegos experimentales consisten en tareas de laboratorio para estudiar cómo actúan las personas en situaciones de interdependencia (se toman decisiones que afectan a la propia parte y a la otra; los resultados se expresan numéricamente; el valor numérico de cada resultado ha sido fijado previamente por el experimentador).

- Ventajas:
 - o Proporcionan datos cuantitativos

- o Permiten medir variables muy complejas –como la cooperación, la composición de las coaliciones-
- o Son fáciles y económicos
- o Se eliminan fuentes de varianza que ocultan la relación entre las variables principales
- o No hay peligro para los participantes por conductas hostiles
- ❑ Tipos:
 - o Los juegos de matrices (p.e. el Dilema del Prisionero)
 - o Los juegos de transporte (Deutsch y Krauss, 1960)
 - o Juegos de intercambio económico (p.e.: el Juego del Monopolio Bilateral, Siegel y Fouraker, 1960, en Serrano y Rodríguez, 1993: 22).
- ❑ Críticas:
 - o La falta de interacción directa entre las partes:
 - Imposibilidad de toma de decisiones conjuntas
 - Falta de comunicación verbal entre los participantes
 - o El efecto del propio modelo experimental en la negociación (suma cero o suma variable, contexto, falta de consecuencias reales...)
 - o Falta de teoría que sustente al modelo

La simulación. Existen dos formas básicas:

- ❑ *Role playing*:
 - o Los participantes simulan ser representantes de grupos opuestos y tratan de negociar un acuerdo mediante una negociación verbal sin restricciones
 - o Problemas: no influye la representatividad al no existir tal grupo ante el que rendir cuentas, no hay consecuencias reales
 - o Alternativa: *Debate Sustitutivo*.
- ❑ Simulación mediante ordenador

Debates sustitutivos. Características (McGrath, 1966; Vidmar y McGrath, 1967; en Morley y Stephenson, 1977):

- ❑ Los sujetos sí son representantes reales
- ❑ La tarea es una discusión-tipo
- ❑ Los temas son realistas, importantes y complejos
- ❑ El conflicto ocurre independientemente del experimento

No tiene muchos problemas de validez externa, pero sí los tiene metodológicos –control de variables, análisis de resultados- y prácticos –dificultad para encontrar sujetos.

Variables consideradas en los estudios de laboratorio:

Las principales *variables dependientes* utilizadas han sido:

- ❑ La frecuencia de la cooperación en las elecciones realizadas
- ❑ La magnitud de los resultados obtenidos por los negociadores

La variabilidad para registrar ambos tipos de variables es amplia, pero para Rubin y Brown (1975) estas dos medidas serían las más generales y adecuadas.

En cuanto a las *variables independientes* utilizadas Rubin y Brown (1975) las agrupan en cuatro dimensiones:

- La estructura del contexto:
 - o Reglas o instrucciones de negociación
 - o Condiciones de comunicación –tanto verbales como no verbales-
 - o Existencia y tipo de amenazas disponibles
 - o El tipo de resultados posibles
 - o Presencia o ausencia de audiencias
 - o La disponibilidad y el papel de terceras partes
 - o El número de partes involucradas
 - o El lugar donde se desarrolla la negociación
 - o Las características físicas del lugar
 - o Limitaciones de tiempo de las sesiones de negociación y duración del período en que pueden desarrollarse
 - o Estructura de recompensas
 - o Número, presentación y formato de los asuntos en juego
 - o Existencia y saliencia de soluciones alternativas
- Las predisposiciones conductuales de las partes:
 - o Variables de personalidad:
 - Efectividad diferencial de las distintas variables
 - Interacción de estas variables con otras –p.e. estructurales o estratégicas-.
 - o Variables de personalidad de la otra parte:
 - Edad
 - Inteligencia
 - Religión
 - Estatus social
 - Sexo
 - Propensión al riesgo
 - Complejidad cognitiva
 - Intolerancia a la ambigüedad
 - Cooperación y confianza generalizada
 - Autoritarismo
 - Internacionalismo
 - Flexibilidad ética
 - Maquiavelismo
- La naturaleza y los aspectos subyacentes a la interdependencia entre las partes:
 - o Grado de la información sobre la otra parte (posibilidad de prenegociaciones, evaluación de las expectativas de futuro)
 - o Orientación motivacional hacia la otra parte (individualista, cooperativa o competitiva)
 - o Relaciones de dependencia entre los negociadores
- El uso de la influencia social o de estrategias de influencia en la negociación:
 - o Se analiza el uso de estrategias más que la influencia inespecífica: cómo se responde a la cooperación, competición, disuasión, castigo...

- o También se han analizado estrategias combinadas: pecador reformado (competitividad seguido de cooperación), el santo interrumpido (cooperación seguida de competición), poner la otra mejilla (altruismo como respuesta a una amenaza o a un ataque), no castigador (autoprotección más que contraataque), y disuasión (la amenaza como respuesta a la no cooperación, el contraataque como medio de enfrentar el ataque).

Críticas a la investigación de laboratorio:

- ❑ Problemas de validez interna:
 - o Hay indicios de efectos Rosenthal (1966) y Orne (1962).
 - o Sobredeterminación de las variables ambientales y anulación de las personales –las características ambientales determinan la conducta de los participantes-.
- ❑ Problemas de validez externa:
 - o Utilización de estudiantes como sujetos experimentales.
 - o Falta de validez ecológica (o de variables implicadas en el contexto real):
 - Falta de relación previa y, sobre todo, posterior.
 - Falta de feedback ambiguo, que es el real en las organizaciones –la evaluación del impacto de las actuaciones de los negociadores no se perciben nítidamente y mucho menos a priori.
 - Uso de un único criterio de éxito –en la realidad suele ser múltiple: intereses de los representantes, adecuación a leyes, re-equilibrio de poder, logros específicos, etc.

La alternativa a las investigaciones de laboratorio es la observación directa de procesos de negociación o los testimonios de los participantes o la aplicación de cuestionarios a los participantes. Todos tienen sus ventajas e inconvenientes.

- ❑ La *observación directa* es mucho más rica: sus resultados tienen gran validez externa; pero el problema está en la generalización de los mismos: en gran medida se convierten en estudios de caso.
- ❑ Los *testimonios de los participantes* cuando son espontáneos –casos de negociación diplomática o internacional- rara vez responden a las necesidades de los investigadores, además de no tener éstos ningún margen de control ni de verificación sobre la información recibida. Las variables utilizadas son muy generales: características demográficas de los negociadores, tema, etc. Como positivo cabe destacar la variabilidad de contenidos que no responden a un esquema preconcebido del experimentador.
- ❑ Los *cuestionarios* son una alternativa muy utilizada para analizar el uso de estrategias y tácticas por parte de los negociadores, aunque aparece el problema de que es el sujeto el que codifica la información –es el que etiqueta un conjunto de actividades como tal o cual táctica o estrategia. Las variables utilizadas son similares a las anteriores.

2. MODELOS TEÓRICOS DE NEGOCIACIÓN

Los modelos teóricos en negociación son escasos. Muchas de las propuestas realizadas o se integran intuitivamente en el clásico modelo de Walton y McKersie de los años sesenta o son desarrollos parciales de procesos, elementos o características de la negociación no muy bien ubicados en un contexto teórico mayor o se incluyen en propuestas teóricas que no están pensadas explícitamente para la negociación –toma de decisiones, procesos cognitivos

en general, etc.-. Debido a ello son frecuentes las yuxtaposiciones de propuestas más que su integración en complejos significativos.

En este apartado vamos a repasar tres modelos teóricos. El primero es el ya citado de Walton y McKersie (1965). Es un modelo intuitivamente muy plausible y que ha servido de soporte o trasfondo a gran cantidad de las investigaciones realizadas en los años setenta y ochenta. En los años noventa aparecen algunas propuestas de mayor complejidad que requieren un esfuerzo comprensivo mayor y cuyo valor se va determinando actualmente con el desarrollo de investigaciones que los toman como referentes teóricos. Aquí repasaremos los modelos de Mastenbroek (1993) y de Van de Vliert y Mastenbroek (1998)

2.1. La Teoría de las Negociaciones Laborales de Richard E. Walton y Robert B. McKersie

Walton y McKersie desarrollan su teoría en el contexto de los trabajos de resolución de conflictos en las ciencias de la conducta. Especifican el ámbito de las relaciones laborales para ubicar su trabajo de modo que se remarque la importancia de los aspectos contextuales así como el carácter de unidad social de las partes implicadas en todo proceso negociador.

Las negociaciones laborales comprenden cuatro sistemas de actividad o subprocesos:

- ❑ La negociación distributiva
- ❑ La negociación integradora
- ❑ La estructuración de las actitudes
- ❑ La negociación intracorporativa

Cada uno de estos procesos cumple una función:

- ❑ Negociación distributiva → Resolución de conflictos de intereses puros
- ❑ Negociación integradora → Resolución de problemas en los que puede haber intereses comunes o complementarios
- ❑ Estructuración de las actitudes → Influir en las actitudes de las partes para establecer o intensificar los lazos básicos
- ❑ Negociación intraorganizacional → Alcanzar el consenso dentro de cada uno de los grupos en interacción

Caracterización de los sistemas de actividad

Sistema de actividad	Tipo de Asuntos	Tipo de Proceso	Partes implicadas	Función
<i>Neg. distributiva</i>	Económicos y de derechos y obligaciones de las partes	Cognitivo: toma de decisiones	Trabajadores	Resolución de conflictos de intereses puros
<i>Neg. integradora</i>			Dirección	Resolución de problemas en los que puede haber intereses comunes o complementarios

<i>Estr. actitudes</i>	Interacción entre las partes, orientación motivacional	Socioemocional: modificación de actitudes y relaciones		Influir en las actitudes de las partes para establecer o intensificar los lazos básicos
<i>Neg. intraorg.</i>	Nuevo conjunto de sistema de actividades		Representante ↓ Representados	Alcanzar el consenso dentro de cada uno de los grupos en interacción

Fuente: Elaboración propia basado en Walton y McKersie, 1965, p. 16-20

El modelo de Walton y McKersie nos muestra cómo en todo proceso de negociación se producen procesos cognitivos y emocionales, toma de decisiones sobre conflictos de interés y sobre resolución de problemas, reestructuraciones de actitudes y de interacciones. Estos subprocesos tienen lugar tanto entre las partes negociadoras como entre los representantes y sus representados. Cada uno de estos subprocesos tiene la suficiente importancia para ser analizado de forma independiente, ya que suscitan estrategias y generan actividades –tácticas- diferenciales.

Este planteamiento responde a un criterio analítico frente al que se propone una síntesis final. Es decir la diferenciación en distintos subprocesos independientes es el resultado de someter a análisis la complejidad de la negociación que produce la identificación de esos procesos. Ahora bien, en la realidad hay que tener en cuenta en todo momento los cuatro procesos de modo conjunto. Su presencia e importancia es diferencial en cada caso por lo que el análisis concreto de cada situación es el que revela la interferencia producida entre los diferentes subprocesos.

De modo general Walton y McKersie señalan cuatro temas clave a tener en cuenta en una síntesis de los cuatro subprocesos:

- ❑ El grado de compromiso con los intereses propios
- ❑ El grado de apertura en la comunicación para poder encontrar campos de intereses comunes
- ❑ El nivel de confianza en la interacción entre las partes, mostrado en las actitudes de cada una de ellas
- ❑ El grado de control del representante sobre la negociación –establecimiento de objetivos, estrategias, tácticas, modificación de las mismas, etc.-, o el grado de libertad que disfruta respecto a sus representados.

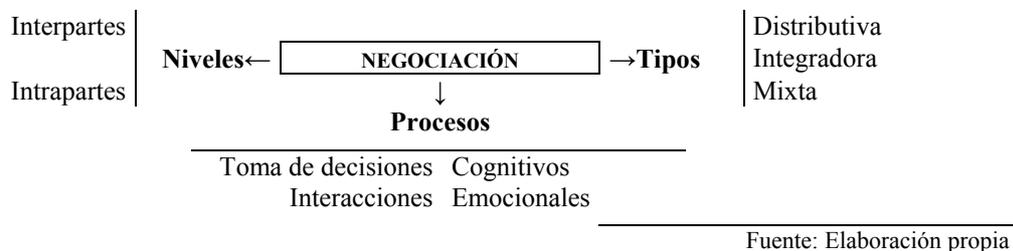
Todos ellos son temas centrales para uno de los subprocesos, pero que están interferidos por los otros de modo fundamental. Así el compromiso con los intereses propios deberá rebajarse en la medida que se quieran encontrar intereses comunes o se pretenda conseguir una actitud favorable de la otra parte; pero deberá mantenerse para no perder el apoyo de los representados. La apertura de la comunicación es básica para la satisfacción de intereses comunes y la consolidación de una interacción positiva entre las partes, pero es incompatible con los conflictos de intereses y puede generar desconfianza en los representados. El nivel de confianza es fundamental para el desarrollo de actitudes positivas entre las partes y para negociaciones de tipo integrador, pero un desequilibrio en la confianza entre las partes puede ser una ventaja decisiva –para el desconfiado- en una de tipo distributivo, mientras que puede ser muy útil en la relación entre representantes pero generar desconfianza entre representante y representados. Finalmente, el grado de libertad del representante es básico para una fluidez en las negociaciones entre representantes –sea distributiva o integradora- pero debe mantenerse en equilibrio con el control que los representados tienen sobre el representante.

Esa interferencia entre medios puede ser analizada en un segundo nivel viendo las interferencias de subprocesos de modo conjunto, es decir tener en cuenta si el efecto de dos subprocesos respecto a alguno de los *temas*

centrales de síntesis es aditivo, se anulan mutuamente o generan algún tipo de interacción específica. De ahí el análisis específico de cada caso.

El planteamiento de Walton y McKersie tiene una enorme importancia por el carácter de referencia para múltiples propuestas que ha logrado. Pero la complejización de la apuntada pero no desarrollada síntesis ha hecho que haya sido leído de modo simplificado en multitud de ocasiones. Los propios autores parece que dudaron de la apertura del planteamiento analítico propuesto -subprocesos analizados de modo independiente- y proponen una síntesis parcial de los subprocesos de negociación distributiva e integradora –las negociaciones mixtas-. Esta *lectura* del modelo es la que ha tenido más desarrollo: dos tipos *puros* de negociación –distributiva e integradora- y uno mixto, todos ellos con unos procesos cognitivos orientados a la toma de decisiones y otros emocionales centrados en la interacción entre las partes negociadoras –teniendo en cuenta que hay elementos cognitivos en la interacción y emocionales en la toma de decisiones; y, a su vez, dos niveles de negociación: entre las partes y entre representante y representados.

Reordenación del modelo de Walton y McKersie



2.2. El Modelo de Cuatro Actividades de Mastenbroek

Mastenbroek plantea un modelo respecto a cuatro actividades. En este caso no son *sistemas de actividad* sino actividades concretas que se desarrollan en todo proceso de negociación, la cual más que ser la causa de que se desarrollasen estos procesos es el resultado de los mismos.

Las cuatro actividades implicadas son:

- Obtener resultados significativos
- Influir en la relación de poder
- Promover un clima constructivo
- Lograr una flexibilidad en los procedimientos

Las cuales se plantean como *continuos dilemáticos*. Es decir son dimensiones en las que hay un rango de opciones entre las que el negociador opta por una de ellas.

- Obtener resultados significativos. Dilema: Complacencia frente a terquedad**

Los negociadores tratan de influir en la distribución de costes y beneficios de modo que sea favorable a sus intereses. Se plantea un dilema entre ser complaciente con la otra parte o hacer una defensa numantina de las propias posiciones.

Dilema complacencia frente a terquedad

1	2	3	4	5
Complaciente, indulgente		Tenaz, insistente		Duro, terco
La información y los argumentos se presentan abiertos a la discusión		Presentación firme de hechos y argumentos, aunque el margen de maniobra se da por supuesto		La información y los argumentos se presentan como autoevidentes e inatacables
Los intereses de la otra parte se aceptan como son		Los intereses de la otra parte se consideran para descubrir sus prioridades		Los intereses de la otra parte son cuestionados o minimizados
Generosas concesiones facilitan el trabajo sin compromisos		Las concesiones son parte del juego aunque se esperan puntos muertos		Hay tendencia a lanzar ultimatus para provocar crisis
Fuente: Mastenbroek, 1993, p. 87				

Las tácticas que puede elegir el negociador para desarrollar estas actividades van en un continuo desde la *complacencia* hasta la *terquedad*.

□ ***Influir en la relación de poder. Dilema: ceder frente a dominar***

Dilema ceder frente a dominar

1	2	3	4	5
Mínima resistencia		Mantener un cierto equilibrio		Agresividad tratando de dominar
Contener el uso de “hechos favorables”, evitar las presiones		Intentar influir en la relación de poder por medio de actos de presión cuidadosamente dosificados		Influir en la relación de poder mediante amenazas, manipulación, confusión y arrogancia
Pequeña resistencia a los desafíos		Ante los desafíos: reacciones proporcionadas		Ante los desafíos: ataques
Sin interés activo en alternativas a la relación actual		Atención a alternativas que mejoren la actual posición dentro de la actual relación		Pretender tener muchas alternativas; actuar como si se pudiese romper la <u>relación al menor signo de problemas</u>
Fuente: Mastenbroek, 1993, p. 89				

El curso de las negociaciones está relacionado con la relación de poder y dependencia entre las partes. Aunque la interdependencia entre las partes no es simétrica –la dependencia de una parte de la otra es mayor que en sentido contrario- hay que asumir una cierta igualdad entre ellas, es una condición necesaria para entablar una negociación constructiva.

El dilema se plantea entre defender de manera muy agresiva la propia posición o no. Si se hace así se pueden generar desconfianzas en la otra parte y resistencias que impidan la negociación. Si no se hace así se pueden interpretar signos de debilidad.

□ ***Promover un clima constructivo. Dilema: jovial frente a hostil***

Si las partes fuesen con una buena voluntad indefinida a la negociación no habría problema, pero eso no suele ser así. Por ello el dilema se plantea en qué medida se debe evitar una atmósfera hostil o provocarla; hasta dónde se puede ser amable y dónde se empieza a ser negativo.

Dilema jovial frente a hostil

1	2	3	4	5
Jovial, de confianza		Creíble, sólido		Hostil, irritado
Dependencia del encanto personal, se cuentan chistes como si se fuesen conocidos cercanos		Promover discusiones informales, mostrar interés en asuntos personales, usar un humor moderado, tener una conducta consistente.		Mantener la distancia con el oponente, tener una relación formal, ser sarcástico a veces, mostrar irritación, parece impredecible
Dependiente: su interés es mi interés		Interdependiente: ¿Qué solución podemos encontrar?		Independiente: ¿Qué más puedo hacer?
Fuente: Mastenbroek, 1993, p. 92				

□ **Lograr una flexibilidad en los procedimientos**

Hay que distinguir entre medios y fines: se puede ser muy flexible en los medios –procedimientos- y muy estricto en los fines –objetivos-.

Dilema exploración frente a evitación

1	2	3	4	5
Flexible, buscador, activo		Calmado, paciente		Mantenerse en su posición, pasivo
Tomar ventaja en las oportunidades, impulsivo		Tomarse tiempo para sopesar y analizar posibilidades		Dependencia de procedimientos fijos
Tener nuevas ideas, habilidad para improvisar		Tratar de que las cosas se mantengan consistentes		Mantenerse en la postura inicial, añadir evidencia de que eso es lo correcto
Crear alternativas		Abierto a alternativas		Repetitivo, rígido
Mastenbroek, 1993, p. 92				

2.2.1. Resumen de la actividad como conjunto de cuatro actividades

La negociación como conjunto de cuatro actividades, indicando dos perfiles de negociación

Actividades	Dilemas					Objetivos
Obtener resultados significativos	Complaciente		↔		Terquedad	Lograr un compromiso favorable
	1	2	3	4	5	

	complaciente indulgente	tenaz insistente	duro terco	
Influir en la relación de poder				<i>Equilibrio o ligera dominación</i>
	mínima resistencia	mantener un cierto equilibrio	agresivo, tratando de dominar	
Promover un clima constructivo				<i>Establecer relaciones personales positivas</i>
	jovial de confianza	creíble sólido	hostil irritado	
Lograr flexibilidad en los procedimientos	Exploración		Evitación	
	flexible buscador activo	calmado paciente	se mantiene en su posición pasivo	<i>Flexibilidad</i>

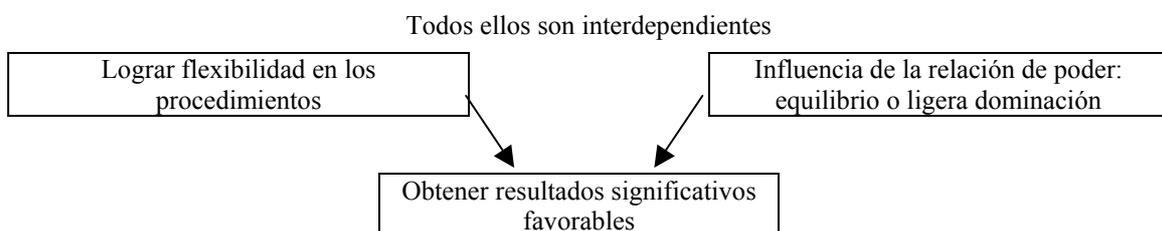
Perfiles *Negociación efectiva* *Negociación ingenua*
 Mastenbroek, 1993: 100

Teniendo en cuenta las opciones tomadas en los dilemas respecto a cada una de estas actividades se puede determinar cuál es el *perfil* de la negociación. El número de los posibles resultados es muy alto aunque, a modo de ejemplo, en el esquema del modelo solo están señalados dos perfiles que se muestran especialmente significativos: el que se mantiene en el nivel 5 de todas las actividades y el que las atraviesa en diagonal. El primero de ellos es descrito como particularmente ineficaz y al que denomina como *negociación ingenua*, el segundo es considerado como el perfil más efectivo que se corresponde con un patrón de *firme flexibilidad*.

2.2.2. El quinto elemento del modelo: El margen de maniobra del negociador

Además de las cuatro actividades reseñadas Mastenbroek considera imprescindible la incorporación de un quinto elemento para el análisis de la negociación: el margen de maniobra que los partidarios dan a su representante en el proceso.

Elementos del modelo de negociación





La relación entre las distintas actividades y el margen de maniobra que dan los partidarios se reordena de tal manera que los distintos procesos convergen en la obtención de resultados significativos favorables que es el criterio fundamental de evaluación de un proceso de negociación.

Este modelo representa un interesante planteamiento de análisis de la conducta de un negociador y que relaciona las tácticas con las opciones en cada uno de los dilemas; la estrategia se da cuando el *perfil* está previsto por el negociador, en caso de que se resuelvan los dilemas de modo intuitivo y espontáneo solo se puede hablar de estrategia a posteriori y, evidentemente, con un sentido distinto a la estrategia como elaboración del plan negociador. También es interesante el *dinamismo del perfil* que puede evolucionar a lo largo de la negociación, lo cual puede responder a una planificación estratégica o a una respuesta a la dinámica que presente la negociación o una mezcla de ambas cosas. Sin embargo en su lectura del proceso como análisis de los resultados de la negociación deja todavía muchas cuestiones abiertas sobre la interacción entre las distintas actividades, el peso relativo de cada una de ellas, su relación con el objeto de negociación y el contexto, etc.

2.3. El Modelo de la Propiedad Potencial de Van de Vliert y Mastenbroek

La división de las negociaciones en distributivas e integradoras, olvidando las negociaciones mixtas, ha sido considerado un lugar común que simplificaba el planteamiento original de Walton y McKersie. Lax y Sebenius (1986) en lugar de partir de unos tipos puros como los autores citados y considerar la posibilidad de su compatibilidad en un proceso de negociación afirman que la distribución y la integración son simplemente aspectos diferentes de todo proceso negociador. Aceptando este planteamiento Van de Vliert y Mastenbroek (1998) se proponen la tarea de elaborar una tipología de las negociaciones que responda a criterios más explicativos que los propuestos por Walton y McKersie. El criterio que utilizan para ello es “la propiedad potencial de un coste o beneficio en disputa” (Van de Vliert y Mastenbroek, 1998), y con él tenemos las siguientes posibilidades:

- ❑ El posible *resultado no pertenece a nadie*, al menos a nadie en particular (clientes potenciales, horario de servicios, equipamiento, un determinado hábito, tiempo de habla...). La interacción táctica puede denominarse como una **negociación de pretensión** -*claim negotiation*-. Las teorías de toma de decisión conjunta son perfectamente aplicables a estas situaciones.
- ❑ *Cada parte es el propietario formal o informal de los productos deseados o los costes rechazados por la otra* (un presupuesto determinado, una deuda, unos derechos, personal disponible, etc.) Cada parte buscará un intercambio aceptable para la otra parte. En la práctica es una transacción de compra-venta. Llamamos a esta interacción como **negociación comercial** -*trade negotiation*-. Las teorías de intercambio son las más adecuadas a este tipo de negociación -intercambio de promesas, de servicios u otros recursos.

- En los dos tipos anteriores se supone que *el negociador* es el beneficiario potencial del resultado, pero puede haber una diferencia fundamental si no es él directamente sino *un representante*. En este caso se podría hablar de *negociaciones mediante representantes* ya sean de pretensión o comerciales.

La tipología negociación de pretensiones o comercial es *dinámica*. Es decir una negociación planteada como de pretensiones puede transformarse en comercial si una de las partes impone unas condiciones que de hecho le suponen con unos derechos sobre el coste o el bien en disputa, y viceversa, una negociación comercial puede transformarse en una de pretensiones si lo que se consideraba un derecho sobre ese bien o coste se transforma en una situación de pérdida de derechos que se podrían considerar inicialmente como adquiridos.

Tipos de negociación en el Modelo de la Propiedad Potencial

		<i>Tipos</i> →		<i>Negociaciones de pretensiones</i>		<i>Negociaciones comerciales</i>	
		<i>Subtipos</i> →		<i>Directas</i>	<i>Representativas</i>	<i>Directas</i>	<i>Representativas</i>
<i>Características</i>	<i>Propiedad:</i>	No son propietarios				Propietarios	
	<i>Bases:</i>	Criterios de reparto				Recursos de intercambio	
	<i>Acuerdo:</i>	Distribución				Índice de intercambio	
	<i>Marco teórico:</i>	Teorías de decisión				Teorías de intercambio	

Fuente: Van de Vliert y Mastenbroek, 1998, p. 327

Estos tipos no son mutuamente excluyentes. Unos pueden transformarse en otros, darse simultáneamente o los representantes mantener un tipo de negociación entre sí y otro con sus representados.

Aspectos fundamentales del modelo:

- Los ***criterios*** para establecer una tipología son: el ser beneficiario directo o representante y el que la propiedad potencial del coste o beneficio en disputa no pertenezca a nadie o pertenezca a los participantes.
- Los ***intereses*** - *algo que afecta o motiva a alguien en tanto que está vinculado a su resultado* - son los determinantes de las tácticas.
- Los principales intereses considerados por Van de Vliert y Mastenbroek son los propuestos por Lax y Sebenius (1986):
 - El interés propio.
 - El interés de la otra parte –incompatible con el otro-.
 - El interés conjunto supraordenado respecto al acuerdo.
 - Interés del proceso mismo –como la reputación propia como negociador-.
 - Intereses relacionales –mantener una relación positiva con el oponente-.
 - Intereses de principios –como sobre la justicia-.
- Entre la ***cooperación y la competición*** se produce una ***tensión*** que produce unos dilemas fundamentales:
 - Entre las conductas cooperativas y competitivas: “los negociadores deben gestionar la inevitable tensión entre conductas cooperativas para crear valor para todos y conductas competitivas de pretensión sobre dicho valor creado de cada parte” (Lax y Sebenius, 1986: 6)
 - Entre la vinculación con la parte representada y los oponentes

Lo cual no se resuelve por la elección entre una u otra sino que se mantiene en tensión durante todo el proceso.

Aspectos fundamentales del modelo de la propiedad potencial de Van de Vliert y Mastenbroek

Criterio para una tipología	→ Propiedad potencial del coste o beneficio	Neg. de Pretensiones Neg. Comerciales
Intereses de las partes	→ Motivación respecto a los resultados Determinantes de las tácticas	I. propio I. de la otra parte I. conjunto supraordenado I. del proceso mismo I. relacionales I. de principios
Conducta en la negociación	→ Tensión entre cooperación y competición	

Fuente: Elaboración propia

2.3.1. Negociaciones de pretensiones

Son negociaciones que buscan el acuerdo sobre la división de un producto o de un coste cuando no hay propietario o el propietario está ausente. El elemento clave es el criterio de distribución que establezcan las partes.

En este tipo de negociación –al igual que en las comerciales- las acciones concretas a desarrollar van a depender del conjunto de los intereses de cada parte. Este conjunto es heterogéneo y por ello es difícil que haya un comportamiento que responda a una sola motivación. La parte interesada puede establecer prioridades en sus intereses, pero también pueden darse contradicciones disfuncionales para el logro de los objetivos o prevalencias sucesivas de diferentes intereses.

En cualquier negociación cualquier interés puede estar presente, pero en el caso concreto de las *negociaciones de pretensiones* los *intereses de principios* son especialmente significativos en lo que hace referencia a los criterios de distribución o reparto.

Los intereses de principios rara vez se centran en la persecución de esos intereses más allá de los resultados buscados en la negociación, por ello normalmente esos principios se dan por sentado, es decir como preexistentes antes de la negociación. Aún así son frecuentes las diferencias de opinión sobre la justicia distributiva –uno de los principios que se suponen presentes-. La justicia distributiva –fundamental en las *negociaciones de pretensiones*- tiene cuatro principios fundamentales:

- ❑ **De igualdad.** Se refiere a lo que sucede en el momento de la negociación. Las partes reciben lo mismo.
- ❑ **De equidad.** Cada parte reclama lo que le corresponde en proporción sus esfuerzos, méritos o sacrificios
- ❑ **De necesidad.** Los criterios de reparto dependen de los intereses legítimos justificados por cada parte.
- ❑ **De oportunidad.** Debe recibir más quién más puede utilizar los resultados o bienes en disputa.
- ❑ **De statu-quo** por el que ninguna de las partes quiere llegar a estar peor que al principio de la negociación

Dependiendo de los principios prevalentes en los intereses de las partes así serán las tácticas –acciones concretas- desempeñadas por las partes.

2.3.2. Negociaciones comerciales

Del mismo modo que en las negociaciones de pretensiones el centro de la negociación era el *reparto* en las negociaciones comerciales el eje de la dinámica negociadora es el *intercambio*: alguien tiene la propiedad potencial del beneficio en disputa y la negociación va a determinar a cambio de qué lo cede. Por ello se va a considerar qué se va a intercambiar –qué *recursos*–, en qué proporción –cuál va a ser el *índice* de intercambio– y en qué cuantía total –cuál va a ser el *tamaño* del intercambio–.

Las tácticas en este tipo de negociaciones suelen seguir el siguiente orden:

- ❑ Primero: Afirmar la propiedad sobre lo que se quiere intercambiar –fijar los recursos, bienes o costes–.
- ❑ Segundo: Establecer el índice de intercambio o el valor relativo de lo aportado.
- ❑ Tercero: Fijar el volumen total del intercambio.

Para analizar las conductas concretas de las partes hay que tener en cuenta tanto los intereses concretos presentes en cada situación como la aportaciones de la teoría del intercambio. Foa y Foa (1980) analizaron las pautas de intercambio distinguiendo entre la concreción y el grado de vinculación a la persona de los elementos intercambiados. Así:

- ❑ Los bienes y servicios son muy concretos, pero los bienes son menos personales que los servicios
- ❑ El dinero es moderadamente concreto y nada personal
- ❑ Información y estatus son poco concretos, pero la información es menos personal que el estatus

Su principal hipótesis señala que las personas prefieren intercambiar productos comparables en cuanto a concreción y particularismo:

- ❑ Se prefiere intercambiar bienes por otros bienes o por servicios
- ❑ Se prefiere intercambiar dinero por bienes o información
- ❑ Se prefiere intercambiar información por información o por estatus.

Hay que insistir en que estas normas generales hay que considerarlas en el conjunto de los intereses de cada parte –que pueden ser estables, contradictorios o cambiantes–. Por ejemplo dos productos que en principio no parecen comparables pueden considerarse así si hay un fuerte interés en mantener una buena relación con la otra parte. O un interés en el proceso puede agudizar una comparación rigurosa.

2.3.3. Negociaciones mediante representantes

Cuando la negociación se produce a través de un representante el papel específico de éste introduce un elemento que hay que considerar específicamente: el representante ocupa una posición entre los miembros de la parte representada y la parte oponente. Esta posición no hay que considerarla como equidistante, la *distancia* respecto a uno y a otro no tiene por qué ser igual y además va a variar en el proceso de negociación.

Los intereses de los representantes van a ser siempre duales: tanto en agradar a sus representados ya que estos le pueden premiar o sancionar, como en la relación con la otra parte –o sus representantes– que es con los que tiene que interactuar.

En general los representantes dan más importancia al logro de un acuerdo conjunto que a los intereses de la propia parte, y ello debido a (Pruitt, 1981):

- ❑ A menudo creen que es su deber lograr el acuerdo.
- ❑ Tienen una visión más realista que las partes de las prioridades propias y de la otra parte así como de las dificultades.
- ❑ La relación entre representantes –o entre un representante y la parte oponente- es más cercana que entre el representante y sus representados.
- ❑ En las partes puede producirse un proceso de polarización grupal con el paso del tiempo que deje al representante en una postura mucho más realista.

Esta dualidad de ámbitos de interés hace que las tácticas también tengan en cuenta a ambos, con lo que la heterogeneidad, la contradicción y sobre todo la sucesión de intereses en parte como reacción a la dinámica propia de la negociación y en parte como reacción a la interacción con la propia parte o con la otra parte –o sus representantes- son mucho más acusadas –o al menos más complejas-. El resultado de la misma es una situación de tensión irresuelta más que dos procesos distinguibles incluso de modo analítico.

Las tácticas, en esta dinámica de intereses, suelen seguir el orden de centrarse primero en los intereses respecto a sus representados para evolucionar hacia los de la otra parte o los del propio proceso de negociación, quedando abierta la fase final.

El modelo de la propiedad potencial de Van de Vliert y Mastenbroek orienta la atención hacia un aspecto diferente de la tradicional entre negociaciones distributivas e integradoras, básicamente la desplaza desde el objeto de la negociación al sujeto de la misma –los intereses de las partes-, haciendo depender las tácticas de estos intereses y no tanto del objeto. Los modelos derivados de la división distributivo-integrador parecen abocar toda compra de un coche a una negociación distributiva y toda discusión sobre vacaciones a una negociación integradora, lo cual, cuando menos, puede ser discutido. La unificación en procesos únicos en constante tensión entre intereses u orientación general de la conducta también es una aportación a tener en cuenta frente a la yuxtaposición de procesos.

La comprensión de las negociaciones bajo este modelo exige un esfuerzo considerable de reformulación tanto por el *desplazamiento* del objeto de negociación al sujeto negociador como por la consideración de la *tensión* entre elementos contradictorios, sobre todo si se parte de planteamientos mucho más simples y lineales como la planificación estratégica y el desarrollo de tácticas derivadas de ella.

3. LAS FASES DE LA NEGOCIACIÓN EN EL PROCESO DEL CONFLICTO

Antes de empezar con las fases de la negociación conviene situar a este proceso de resolución de conflictos en el proceso más general del conflicto. La negociación es un modo de resolución de conflictos, por ello no puede ser analizada independientemente de la dinámica en la que se ha desarrollado el conflicto.

Según el modelo teórico de conflicto desarrollado por Thomas (1992), hay que tener en cuenta las características de las partes y las variables contextuales. Entre ambas determinarán las características básicas del conflicto y algunas de sus líneas maestras: interacción entre las partes, historia previa, medios habituales de resolución de conflictos, margen de maniobra de las partes, rango de expectativas, fuerza del contexto legitimador, etc. A continuación hay que seguir la dinámica del conflicto a través del desarrollo de los distintos episodios conflictivos: toma de conciencia del mismo, pensamientos –definición, proceso de razonamiento preferente (instrumental o normativo, incluso comunicativo)- y emociones –emociones generadas y relaciones emocionales entre las partes-, intenciones –estrategias y tácticas de gestión del conflicto- y las conductas concretas. Todo este proceso supone el contexto inmediato a la entrada en la resolución del conflicto. Cuando las partes se orientan a esa resolución pueden hacerlo de diversas maneras: solas, confiando en terceros o entre ellas de manera conjunta, etc. Pruitt y Carnevale (1993) han establecido las siguientes alternativas en la resolución de los conflictos:

- ❑ Acción separada de las partes. Tres tipos principales:
 - Retirada: Una de las partes abandona y deja el campo libre para que la otra consiga sus pretensiones. Las consecuencias son similares a las de la evitación o la concesión en la negociación, solo que en la negociación se produce en el contexto, al menos formal, de la negociación.
 - Lucha: Que puede ser física, verbal o estructural, búsqueda de ventajas unilaterales –política de hechos consumados-, etc.
 - Coordinación tácita, también llamada negociación tácita. Las partes se acomodan una a otra sin el desarrollo explícito de la negociación.
- ❑ Toma de decisión de una tercera parte. Puede ser: arbitraje, juicio legal, etc.
- ❑ Toma de decisión conjunta:
 - Mediación. Con ayuda de una tercera parte.
 - Negociación.

Una vez las partes han optado por la resolución negociada del conflicto se abre un nuevo proceso. De nuevo entran en juego las definiciones, pero esta vez del asunto a negociar, es decir, se impone la operacionalización realista del conflicto: hay que decidir sobre qué, en qué términos, aspirando a qué y cómo negociar. A partir de aquí ya se puede hablar propiamente de fases de la negociación.

Las fases que se van a detallar a continuación se describen como si fuesen fases que se cerrasen antes de abrir otra, aunque en realidad se solapan con frecuencia, e incluso alguna de ellas se repite ante cuestionamientos sustanciales.

3.1. Fase I: Definición y Límites

Es la fase previa al intercambio secuencial de las tácticas negociadoras. En esta fase cada parte aborda por primera vez la negociación. En la consideración de las distintas alternativas que se presentan a las partes, ambas se orientan a la solución acordada sin la intervención de terceras partes, lo cual obliga a redefinir el conflicto. Las aspiraciones concretas o inconcretas, las reivindicaciones maximalistas, etc. se tienen que transformar en una **formulación** vinculada a unos **objetivos** que conjuntamente delimitarán la **estrategia** a seguir y cuya cuidadosa **planificación** será una importante baza para el éxito de la misma.

a) La Estructuración del problema: El proceso de definir lo que es importante

Estructuración: modos de ver o definir el problema.

La importancia de la estructuración reside en que (Lewicki et al. 1999: 31):

- Define los aspectos centrales y críticos de la negociación.
- Define las expectativas y las preferencias ante posibles resultados.
- Implica la información que van a buscar y utilizar en la argumentación en cada caso.
- Muestra los procedimientos que se van a utilizar en el caso.
- Señala el modo de evaluar los logros obtenidos.

La estructuración no siempre se realiza de manera consciente, por ello el conocimiento del proceso permite:

- Comprender diferentes tipos de estructuración.
- Utilizar o ignorar diferentes estructuras en cada situación.
- Comprender los resultados del uso de una estructuración determinada.
- En definitiva, aumentar la posible eficacia del uso de la estructuración.

Tres enfoques diferentes en la Estructuración del problema (Lewicki et al. 1999: 29-30):

- La estructura como heurístico*¹: es una concepción que vincula la estructura con una situación de toma de decisiones. Es una conformación cognitiva que permite valorar los riesgos de la situación y tomar decisiones siguiendo unas reglas simples, lo cual le permite tomar una decisión que no necesariamente es la mejor pero sí aceptable y razonable –satisface sus exigencias mínimas-.
- La estructura como categoría de la experiencia*: se parte de la ambigüedad de las situaciones para poder conformarlas cognitivamente. Las personas aplican estructuras aprendidas en experiencias pasadas como instrumento de reducción de esa ambigüedad.
- La estructura como el desarrollo del asunto*: Se relaciona con la idea de negociación integradora. La estructura surge como la visión conjunta que desarrollan ambas partes en el proceso de interacción. Desborda una mera fase inicial.

La estructura como *heurístico*:

Se orienta a la simplificación de las estructuras cognitivas complejas de la situación. Suelen ser planteamientos bastante estáticos.

Procesos que intervienen:

- Percepción de ganancias y pérdidas
- Orientación al riesgo en toma de decisiones
- Anclaje
- Exceso de confianza –sobrevaloración de las probabilidades de éxito-

¹ Heurístico: Del griego *heurisko*: hallar, inventar. Hace referencia tanto a una investigación en fuentes históricas como a un proceso poco ortodoxo de razonamiento, un *atajo* en el mismo. Un *heurístico* podría entenderse como una estructura cognitiva que resume un conocimiento, pensamiento o situación.

- ❑ Disponibilidad de información
- ❑ Sesgos informativos

La estructura como categoría de la *experiencia*:

Categorías propuestas por Gray y sus cols. (1991):

- ❑ Sustantiva. Foco: qué es el conflicto. Determina los aspectos centrales
- ❑ Perder-ganar. Foco: los riesgos asociados a los resultados buscados
- ❑ Caracterización. Foco: la otra parte, la caracterización de la otra parte
- ❑ Resultados. Foco: los resultados.
- ❑ Aspiración. Foco: las necesidades e intereses
- ❑ Proceso. Foco: la evolución del proceso
- ❑ Evidencia. Foco: los *hechos* que muestran la posibilidad u obtención de resultados.

La comunicación es esencial en este enfoque

Principales consecuencias mostradas por este enfoque:

- ❑ Las partes pueden usar más de una estructura
- ❑ Puede haber desajustes entre las estructuras de las partes enfrentadas que sean el origen de enfrentamientos.
- ❑ Tipos distintos de estructuras pueden conducir a tipos diferentes de acuerdos (p.e.: los acuerdos integradores son más probables con estructuras de aspiraciones que de resultados o de caracterizaciones)
- ❑ Hay estructuras más adecuadas a determinados asuntos conflictivos (Salarios→resultados; Interacción→caracterización)
- ❑ Hay determinados aspectos que orientan a las partes al uso de diferentes estructuras como: valores de las partes, características de personalidad, diferencias de poder, diferencias en el trasfondo social y contextual de los negociadores.

Un problema añadido de este enfoque es que la determinación de la estructura usada por una parte puede estar sesgada por la propia estructura del observador.

Las estructuras como el *desarrollo* del tema:

En lugar de centrarse en la estructuración que aportan las partes lo hace en las pautas de cambio hacia una estructuración común.

La estructura compartida puede estar fuertemente influida por dos aspectos:

- ❑ El contexto de la interacción: la historia de las negociaciones, las relaciones anteriores.
- ❑ El desarrollo de la conversación entre las partes. Cuatro factores pueden afectar a este desarrollo:
 - El uso de temas recurrentes en las relaciones entre las partes. Si esos temas han sido negativos en el pasado, salvo que haya propuestas aceptables y creativas de nuevas estructuras, será difícil el progreso.
 - El tratar de acercar el asunto a sus intereses.
 - El establecimiento de estructuras *macro* que definan los principales cambios y transiciones posibles. Por ejemplo a través del esquema: Diagnóstico, Formulación y Detalles.
 - La agenda con múltiples temas. En ella suele haber asuntos prioritarios y otros secundarios. El comenzar por los aspectos secundarios puede conducir a reformular los prioritarios.

Este proceso supone una *reestructuración* continua de las propuestas alternativas en la orientación hacia esa estructura compartida.

Los tres enfoques diferentes señalados más arriba difieren sustancialmente en la concepción, uso y desarrollo de la estructuración:

Comparación de tres enfoques sobre estructuración

	<i>La estructuración como...</i>		
	<i>... heurístico.</i>	<i>... categoría de experiencia.</i>	<i>...desarrollo del tema.</i>
<i>Definición</i>	Percepción de sesgos asociados con la elección	Categorías y esquemas interpretativos	Conceptualización de un problema
<i>Naturaleza</i>	Sesgos perceptivos estables	Categorías organizadas jerárquicamente	Procesos de interacción dinámicos
<i>Localización</i>	Cognición	Constitutivos del discurso y superimpuestos	Significados que surgen del discurso
<i>Significados</i>	Residen en las personas	Categorías estructurales, contenido y niveles de abstracción	Comprensión de los problemas
<i>Reestructuración</i>	Corrección de sesgos	Cambios en categorías estructurales y significados	Transformación de la comprensión
<i>Papel en la negociación</i>	Identificar y superar barreras para la racionalidad	Desarrollar estructuras idénticas	Fomentar la resolución conjunta de problemas

Lewicki, Saunders y Minton, 1999, p. 32

El primero de los enfoques es el que más atención ha recibido.

b) Metas. Objetivos que guían la negociación estratégica

Aunque se puede plantear el que a veces los objetivos precedan a la estructuración de la negociación, es más apropiado considerar el desarrollo simultáneo ya que tanto la formulación o estructuración de la negociación limita u orienta los objetivos a conseguir y viceversa.

Cinco aspectos hay que tener en cuenta en los objetivos de la negociación:

- Los deseos no son objetivos. Los deseos se relacionan con intereses o necesidades, pero no son los objetivos de una negociación formal.
- Los objetivos de una parte a menudo están vinculados con los objetivos de la otra parte.
- Los objetivos suelen tener límites.
- Los objetivos efectivos deben ser concretos o específicos, y preferiblemente mensurables. Si no es así: son difíciles de comunicar, es complicado saber lo que realmente se quiere y no se tiene claro cuándo uno debe darse por satisfecho.
- También puede haber objetivos sobre intangibles que acompañan a los objetivos específicos. Por ejemplo conseguir un coche a buen precio –objetivo específico- puede acompañarse de un objetivo que mantenga una determinada imagen social –intangible-.

c) Elaboración de la Estrategia. La visión de conjunto para el logro de los objetivos

Estrategia: Proviene del griego y hacía referencia al arte de dirigir las operaciones militares.

Mintzberg y Quinn (1991) la definen como: “el patrón o plan que integra los objetivos principales, las políticas y las secuencias de acción de una organización en un todo cohesionado”.

En Teoría de los juegos Von Neumann y Morgenstern (1944) la definen como: “un plan completo: un plan que especifica qué elecciones hará un jugador en cada situación posible”. Esta definición requiere una información completa y perfecta para el *jugador*, lo cual es posible en las situaciones experimentales diseñadas por la Teoría de Juegos, pero que al adaptarla a situaciones reales debe incluir los siguientes elementos:

- ❑ *Elección*. La estrategia es voluntaria, se elige.
- ❑ *Posibilidad*. Las predicciones rara vez son absolutas, casi siempre se basan en probabilidades.
- ❑ *Interdependencia*. La estrategia no es independiente de la otra parte. De una manera u otra se tiene en cuenta tanto por las características que tenga o limitaciones que suponga, como por la relación de interdependencia posterior que supongan.

Respecto a las posibles estrategias a adoptar, Pruitt y Rubin han establecido el *modelo de los intereses duales*. Es un modelo ya conocido que supone dos tipos de intereses:

- ❑ El interés que se tiene en los resultados de la propia parte.
- ❑ El interés que se tiene en los resultados de la otra parte. Este interés puede ser genuino o instrumental – estratégico- para conseguir los objetivos de la propia parte.

Ambas medidas se representan desde nulo hasta alto interés:

Modelo de los intereses duales de Pruitt y Rubin

<i>Interés en los resultados de la otra parte</i>	<i>Alto</i>	Cesión o Acomodación	Solución de problemas
	<i>Bajo</i>	Inacción	Rivalidad
		<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
		<i>Interés en los resultados de la propia parte</i>	

Fuente: Rubin, Pruitt y Kim, 1994, p. 30

Notas sobre estas estrategias:

- ❑ Es un modelo que se usa con diferentes objetivos: para predecir estrategias, describir estilos, etc., por ello tiene variaciones –en los estilos de gestión del conflicto aparece un quinto: el compromiso-.
- ❑ Los tipos son tipos puros, pero las dimensiones son continuas, por lo que se puede suponer una gradación.
- ❑ Se puede mantener una estrategia principal y utilizar las otras tácticamente.

d) El proceso de planificación

Para Lewicki, Saunders y Minton: “la fuerza principal para el éxito en las negociaciones es la planificación que tiene lugar antes del diálogo” (Lewicki et al. 1999, p. 52), aunque es frecuente que se descuide la planificación, que se prefiera la acción en lugar de *perder el tiempo* en este proceso.

Pasos de una planificación específica:

- ❑ Identificar las cuestiones: establecimiento del *paquete negociador, agenda y prioridades*:
 - o Determinar una jerarquía de los asuntos considerados relevantes (cuestiones centrales y cuestiones menores).
 - o Determinar las vinculaciones o independencias entre esos asuntos.

- o Establecer una agenda que contenga no sólo el orden en el que las cuestiones han de ser consideradas, también el orden en el que se han de adoptar las distintas acciones y tácticas, y el ritmo o momento en el que se realizan las concesiones.
- ❑ Definición de los intereses propios:
 - o Sustanciales. Relacionados con los asuntos centrales de la negociación
 - o Procesuales. Relacionados con el modo de llevar la negociación
 - o Interaccionales. Relacionados con la relación futura con la otra parte
 - o Relacionados con principios
- ❑ Consultas:
 - o Con la propia parte.
 - Confirmar la adecuación de los asuntos e intereses
 - Determinar el margen de maniobra
 - o Con la otra parte
 - Consulta previa para armonizar los asuntos
 - Establecer las reglas generales
 - Asuntos de protocolo (lugar, número de negociadores...)
 - Calendario y límite temporal
 - Presencia o no de terceras partes
 - Alternativas si falla la negociación
- ❑ Establecer objetivos:
 - o El orden de los asuntos
 - o Alternativas a este orden deseado
- ❑ Conocer los límites propios:
 - o Determinar de manera realista cuál es el punto de resistencia (a partir del cual se rompe la negociación) y si se poseen o no alternativas al acuerdo negociado (BATNA –*Best Alternative To a Negotiated Agreement*).
 - o Evaluar puntos débiles y fuertes.
- ❑ Evaluar las prioridades de la otra parte.
- ❑ Analizar a la otra parte:
 - o Sus recursos, intereses y necesidades
 - o Sus objetivos
 - o Su reputación y estilo de negociación
 - o Su alternativa a la negociación
 - o La autoridad del negociador –su margen de maniobra y su capacidad real para negociar-
 - o Anticipar en la medida de lo posible sus estrategias y tácticas
- ❑ Planificar el inicio:
 - o La posición inicial
 - o Las tácticas iniciales y sus alternativas
- ❑ Desarrollar argumentos de apoyo:
 - o Anticipar recursos para afianzar la propia posición

3.2. Fase II: Dinámica de la negociación

Características

- Importancia de las cuestiones de procedimientos (ubicación, distribución espacial, orden de temas, calendario, etc.).
- Al *principio de la fase* se plantean dos grandes dilemas (Kelly, 1966):
 - o El dilema de la *confianza*: En qué medida se debe creer a la otra parte a pesar de saber que su información será parcial e interesada.
 - o El dilema de la *honestidad*: En qué medida se debe dar información clara y nítida a la otra parte cuando probablemente sean elementos que debiliten la propia postura.

 - o Criterios generales para afrontar estos dilemas:
 - No dar toda la información al principio
 - Dejar claras las expectativas, no comprometerse inicialmente
 - Incidir en la voluntad de llegar a acuerdos
 - Buscar una adecuada comunicación
- Al *final* se plantea otro dilema: el dilema del *ahondamiento en las concesiones*. Las concesiones son necesarias para mostrar buena fe en la negociación y acercar posturas, pero por otra parte pueden suponer una pérdida de posición y de imagen.
 - o La *pérdida de posición*: supone que hay concesiones que suponen colocar a la propia parte en una situación de la que es muy difícil retroceder.
 - o La *pérdida de imagen*: ocurre porque una concesión implica flexibilidad donde antes había compromiso con una postura.

A veces se puede hablar de *tres subfases* en esta fase de la negociación:

- *Fase inicial o exploratoria* con el establecimiento de la posición inicial y con deliberaciones detalladas y vigorosas en las que ambas partes utilizan una gran presión. Es una fase en la que predomina la actividad investigadora.

La elección de la *posición inicial* tiene dos propósitos:

- o La definición del campo de juego, reservándose para sí el mayor espacio posible
- o Demostrar a sus partidarios que sus intereses son sinceros.

Cuanto más se concentra una persona en el punto de vista de la situación –los intereses subyacentes, los cuellos de botella que se pueden eliminar, los objetivos, las asunciones-, y menos puntos de partida concretos en cuanto a la forma de demandas específicas, es mejor su trabajo en la negociación. Es un modo de crear flexibilidad y dar oportunidad a que surjan los aspectos comunes. Lo opuesto crea una situación de propuestas y contrapropuestas, de pretensión contra pretensión.

Actividad investigadora. Dos modos de explorar esta fase:

- o Explorar los medios de presión:
 - Echar faroles, amenazar, aumentar la presión de tiempo, refutar los argumentos de la otra parte, etc.
 - Hay riesgo de escalada, pero a cambio se destacan las prioridades de la propia parte.

- o Explorar los medios para una “investigación no vinculante”:
 - Hacer preguntas, pensar en voz alta, trabar puntos informalmente, formular proposiciones tentativas, *brainstorming*, etc.

- **Fase de maduración.** Estabilización de las propuestas sobre bases realistas.
- **Fase de búsqueda cooperativa.** Desempeño de la garantía de la orientación al acuerdo.

Estas subfases pueden repetirse una y otra vez.

3.3. Fase III: Resolución y acuerdo

Características:

- Fase breve e intensa.
- Tiene gran importancia el factor tiempo y su presión diferencial respecto a las partes.
- El momento del cierre también es importante:
 - o prematuro→riesgo de perder una mejor posición en el futuro-,
 - o tardío –cansancio y desconfianza que pueden llevar a la ruptura-.
- Se recomienda evitar las últimas ofertas (los ultimátum): no suelen ser creíbles.
- Con frecuencia viene precedida de un punto muerto en el que es necesaria una actividad de desbloqueo específica:
 - o Dar información sobre la rigidez de los puntos de vista
 - o Dar un nuevo ímpetu a la creatividad
- Principales técnicas de cierre (Kennedy et al. 1986):
 - o Cierre con *concesión*. Uso de una concesión de última hora para impactar a la otra parte –especialmente si la negociación ha sido dura y tensa- y lograr el acuerdo.
 - o Cierre con *resumen*. Evita el *efecto de recencia*: recuerdo de los momentos duros del final y olvido de los logros previos.
- El acuerdo:
 - o Es el establecimiento de una acción conjunta.
 - o Siempre es temporal (Lax y Sebenius, 1986, p. 298 y ss.):
 - Incluye una fecha de vigencia o de revisión
 - Una parte lo denuncia al considerar que los supuestos básicos sobre los que se llegó al acuerdo no se mantienen.

4. LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO SOCIAL COMPLEJO

4.1. Introducción

La Negociación puede entenderse como un proceso social complejo. Las relaciones entre las partes desbordan la mera disputa de los intereses entre los actores presentes y representados directamente en el proceso de negociación. La mayoría de las propuestas teóricas esquematizan la situación para hacerla comprensible y poder abordarla desde una

perspectiva lo más rigurosa desde el punto de vista científico a la vez que accesible. Pero en realidad la situación de las negociaciones en el ámbito de las organizaciones es de una elevada complejidad.

Si vamos de dentro a fuera vemos que los procesos de interacción lingüística entre las partes implican claramente tanto una racionalidad comunicativa orientada al mantenimiento de la interacción en un campo de significados mínimamente común para las partes, como a una racionalidad instrumental orientada al logro de los fines de dichas partes; los actores sociales implicados son muchos más que los presentes en la mesa de negociaciones, ya que los afectados por los acuerdos son tanto los presentes como los ausentes pertenecientes también a la organización; incluso las consecuencias no solo se circunscriben al ámbito organizacional sino que traspasan sus límites, por las relaciones sociales de los participantes y su papel como actores sociales, y nos remite a un contexto mayor que es el social. Toda esta maraña de relaciones es prácticamente imposible que la tengan en cuenta de forma consciente los participantes en un proceso de negociación por lo que su relevancia es inestable: en algunos momentos se revelan como fundamentales unos aspectos y en otros momentos son otros. Todos esos aspectos son susceptibles de tener un papel secundario, de trasfondo, del proceso negociador o pueden ser utilizados estratégicamente por los actores.

Probablemente el verdadero núcleo de la negociación reside en la capacidad de los negociadores para disponer esa complejidad de forma que satisfaga sus intereses, lo cual es algo parecido a la acepción del *caos* en la ciencia social: un conjunto de procesos con comportamientos en gran medida impredecibles pero que de forma conjunta muestran un devenir estratégicamente orientado.

4.2. Racionalidad, racionalización y retórica en la negociación

La base que sustenta todo el proceso de negociación es el intercambio lingüístico entre los negociadores. Es evidente que no es el único intercambio que se da: la comunicación no verbal y la acción directa también están presentes. Pero lo que caracteriza a todo proceso de negociación es la puesta a disposición del intercambio lingüístico de esos *otros intercambios* e incluso su mantenimiento en suspenso. El consenso sobre el *contenido* de la negociación, las *ofertas y contraofertas*, el *acuerdo*... todo es un flujo lingüístico parado en sucesivas fotos fijas que marcan hitos a los que se aferrarán los negociadores.

Se da por descontado que el flujo comunicativo es un proceso racional: los participantes proponen interpretaciones de la realidad o modificaciones de la misma en sentencias desarrollables argumentativamente. El negociador sabe que no agota el campo con su propuesta, sabe que la otra parte va a interpretar la realidad de otra manera y, de forma hábil, le concede ese margen de libertad para realizar esa interpretación alternativa. Sabe que ninguna de las dos son las interpretaciones definitivas, que la negociación exige regateo y por lo tanto acercamiento de posturas: cesión de parte de las propias posiciones y aceptación de las opuestas. Por ello tiene que dar ese margen a la otra parte, para después poder aprovecharlo en su propio beneficio.

Este proceso racional tiene como núcleo la concepción *habermasiana* de racionalidad: la preeminencia de la orientación al entendimiento sobre la orientación al logro de los propios fines (Habermas, 1981). La negociación, para poder ser considerada como tal, tiene que suponer la intención de los participantes por lograr un acuerdo. Es evidente que las partes implicadas tratarán de lograr la satisfacción de sus necesidades y objetivos en la mayor medida posible, pero lo tratan de hacer a través del acuerdo. Por tanto, la utilización estratégica del proceso comunicativo no puede

olvidarse en ningún momento, pero siempre como secundaria al consenso subyacente necesario para que se alcance. Un acuerdo sustentado en un falso entendimiento no será válido en cuanto una de las partes así lo perciba. No ser válido en este caso quiere decir que esa parte se considerará liberada de las obligaciones de la acción común y más o menos coordinada a la que obliga el acuerdo, salvo que se hayan pactado salvaguardas coactivas para asegurar el cumplimiento del mismo. Claro que en este caso difícilmente se podría sostener que ha sido un *acuerdo* ya que con mayor propiedad habría que hablar de *engaño*.

Por ello, en todo proceso negociador en el que las partes se orienten sin restricciones hacia el acuerdo podemos distinguir analíticamente entre un proceso racional orientado a lograr una interpretación compartida de un fragmento de la realidad social –el conflicto y el contenido de la negociación– y un proceso racional orientado estratégicamente al logro de los intereses de cada parte. El entreveramiento entre ambos procesos es inevitable: en la medida en que se trata de definir la situación se aportan argumentos que interpretan esa realidad que son susceptibles de ser utilizados también como apoyo en la defensa de los propios intereses; el desarrollo de la estrategia para el logro de los objetivos de la parte está constreñido por el margen de acción que le haya dejado el consenso básico alcanzado.

Pero el proceso racional no termina aquí. Los *hitos* a los que se hacía referencia más arriba en el flujo comunicativo, es decir los sucesivos acuerdos que se van alcanzando por parciales que sean obligan a *racionalizar* las posiciones respecto a ellos. Ese acuerdo parcial, sea sobre los aspectos concretos a negociar, sobre sus límites, sobre la interpretación de un determinado aspecto o incluso sobre determinado objetivo perseguido por las partes, fijan un referente que va a servir para validar la racionalidad de la postura de las partes hasta ese momento. El proceso es inaprensible, cambiante, fluctuante, pero el acuerdo es concreto. Las partes reconstruyen hacia atrás el proceso y lo conforman de modo que se acomode al acuerdo logrado. El margen para reconstruirlo dependerá de los compromisos adquiridos explícita o implícitamente y el reconocimiento de los mismos que hagan los protagonistas, sus representados y sus antagonistas en la negociación. Una inconsistencia en este momento puede deslegitimar a los negociadores.

La importancia del componente estratégico desvía a la negociación de un mero consenso alcanzado por *la fuerza del mejor argumento*. En la negociación nos deslizamos claramente hacia la *retórica*. Perelman y Olbrechts-Tyteca (1958) revitalizan el concepto de retórica de un modo muy pertinente al contexto negociador. La retórica hace referencia, según estos autores, al uso de la argumentación vinculado a un auditorio, es decir a conseguir su adhesión sobre un determinado aspecto en disputa. Lo cual nos indica que los procesos de racionalidad a los que hacíamos referencia más arriba no se pueden desgajar ni del hablante que lo realiza, ni del auditorio que lo escucha. Ni todas las personas utilizarían los mismos argumentos, ni se utilizarían los mismos con cualquier auditorio. Más aún, podemos afirmar que ni se utilizarían de la misma manera en cualquier momento ni en cualquier proceso. Por un lado los argumentos utilizados tienen su origen en el repertorio del que lo realiza, pero la formulación inicial dependerá de factores contextuales: de la situación concreta en la que tiene lugar. La progresión argumentativa es un proceso esencialmente interactivo: dependiendo de la reacción y de la contrargumentación de la otra parte tomará un curso u otro. El objetivo es atraer a la otra parte a los propios puntos de vista, de ahí que la importancia del interlocutor ocupe el primer plano. Pero no se puede olvidar el contexto mayor en el que tiene lugar la negociación: los argumentos tienen su fuerza en la legitimación que logran concitar. El poder entendido como pertenencia a contextos legitimatorios privilegiados se revela aquí con toda su fuerza.

Un elemento más de complejización en el proceso comunicativo es que el comunicador en las negociaciones en las organizaciones casi nunca es un sujeto aislado –al menos en lo que podemos entender como *emisor* del mensaje– sino un grupo. Los repertorios disponibles, las decisiones sobre su uso, la interpretación de la realidad o de los acuerdos, la valoración de las reacciones y de las propuestas de la otra parte, la elaboración de estrategias, etc., hay que situarlo en el contexto del grupo y su dinámica. Y, más aún, en el de su interacción con otros grupos.

4.3. Los actores sociales implicados

La consideración de las partes en un proceso de negociación ha tenido un trato muy desigual. Como dependiente de un conflicto previo, desde un punto de vista de ortodoxia marxista habría que restringir a dos las posibles partes. Siempre habrá un conjunto de actores que quieran mantener en lo posible el *statu quo* y otro que lo querrá alterar. Es un planteamiento que muestra claramente los aspectos estructurales del conflicto que subyacen a la negociación. Pero para realizar un análisis de *grano fino*² es necesario profundizar en esa consideración y, sin perder de vista esa *dualidad estructural*, aumentar el número de actores.

De hecho el evitar utilizar el término *parte* en este punto, salvo en la referencia marxista, es completamente intencionado ya que no solamente se quiere hacer referencia a quienes negocian cara a cara. El término *stakeholder* resume el ámbito que se considera más adecuado. Los *stakeholders* son aquellos que tienen alguna participación en la organización ya sea activa o pasiva. Es decir aquellas personas que están afectadas por ellas o *pueden estarlo*. La traducción es difícil pero teniendo en cuenta que hace referencia a personas o grupos afectadas, real o potencialmente, por la organización podemos hablar de *actores sociales implicados*.

Fijándonos en el contexto organizacional, ya tenemos que aumentar el número solo en la mesa de negociaciones: rara vez *la parte social* tiene una representación unitaria. La presencia de diversos sindicatos es habitual. Cada uno aporta su perspectiva, su experiencia, expone sus objetivos... También es habitual que los sindicatos tiendan a unirse frente a un oponente con más recursos que ellos, especialmente si van por separado, objetivo que *la otra parte* tratará de lograr con denuedo.

Pero los actores implicados no acaban aquí. Entre los miembros de la organización no representados en el proceso es fácil encontrar a colectivos que de modo directo o indirecto van a ser afectados por el resultado de esa negociación. Por ejemplo, si es una negociación sobre salarios el resultado puede condicionar o marcar límites a otros procesos posteriores; si es sobre condiciones de trabajo puede arrastrarles a esas condiciones o contrastar con las propias, con la consiguiente percepción de inequidad. Y podemos *salir* de la organización y encontrar otros actores sociales implicados como son los colectivos directamente dependientes de las personas afectadas por el proceso de negociación y otros colectivos no dependientes directamente pero para los que el resultado puede ser un referente para su propio proceso negociador. También nos podemos encontrar con aquellos colectivos afectados por el desempeño de los directamente afectados –recordemos el caso de huelgas de transporte–, o con aquellos que ven en las partes negociadoras representaciones de aquellos factores estructurales iniciales y que, por ello, tenderán a apoyar las posturas de unos u otros o, al menos, a interpretarlas benévolamente.

² Expresión utilizada por Karl Weick

Las relaciones entre todos estos actores sociales son complejas. Es sabido que la presencia de público hace que los negociadores traten de buscar su evaluación positiva. También es sabido que el público va a tender a exigir a quien considera su representante que dé muestras de que realmente lo es. Así como que el representante va a demandar un ámbito para explicar su postura ante el agente social que reconoce como su público, mientras que va a rehuir al que no considere como tal. Hay algunas relaciones entre negociadores y público que son ineludibles: por ejemplo las que se dan entre los miembros de un comité de empresa y los trabajadores sobre cuyo futuro se está debatiendo. Pero hay otras cuyo desarrollo es contingente a la situación. Los medios de comunicación de masas pueden hacer presente a un público en principio ignorado por los negociadores pero ante el que se explicarán una vez reconocido como tal. También pueden ser los mismos agentes sociales los que se muestren y exijan ser representados por quienes hasta ese momento se creían representantes de otros colectivos. La competencia entre colectivos representados por la prelación de sus intereses en la negociación se enreda con el interés de los propios negociadores por representarles o por utilizar a algún público estratégicamente a favor o en contra de otro. También el resaltar a unos públicos frente a otros es una vía para dotarse de recursos extras en la negociación o incluso para acaparar nuevos contextos legitimatorios.

Todos estos agentes sociales implicados tienen una presencia social diferencial. Muchos de ellos son grupos por lo que de nuevo hay que tener en cuenta esta dimensión a la hora de analizar su papel. Las interacciones entre los distintos grupos, sus diferenciaciones identitarias, sus cuotas de poder diferencial en los distintos contextos en los que tengan presencia, etc., estarán en la base de la posibilidad, de nuevo espontánea o estratégica, de vincular sus demandas hacia los negociadores para la satisfacción de sus intereses, es decir de formar coaliciones.

4.4. El contexto social

Los representantes y los distintos públicos que se pueden considerar en el proceso de negociación no solo tienen presencia social por la relación con el proceso de negociación focal. Su papel en el contexto social puede tener una importancia central respecto a la negociación o ésta relacionarse de manera muy secundaria. A su vez serán múltiples los vínculos que les relacionen no solo con agentes sociales implicados de una manera u otra con la negociación de referencia sino con otros muchos, los cuales pueden tener un interés secundario –por ejemplo para establecer algún tipo de comparación- o nulo en dicha negociación.

Atravesando a todos estos agentes sociales, implicados directa, indirecta, secundaria o terciariamente está la variable tiempo. Los diferentes intereses responden a patrones temporales diferentes. El tiempo en la negociación ya sea en la valoración de las concesiones, en la determinación del momento del acuerdo o en el de la revisión del mismo, es uno de los factores fundamentales en el endurecimiento de las posturas o su suavización. La convergencia de patrones temporales de los distintos agentes y el ritmo general impuesto al contexto inmediato o global acercará y alejará posiciones. También es necesario el análisis de toda una serie de variables situacionales del entorno físico-espacial que pueden desempeñar un papel relevante para el contexto de la negociación.

Esta multiplicidad de roles, pertenencias y referencias de algún modo están pesando en la negociación de un modo muy cercano a la impredecibilidad salvo que se pueda sostener algún tipo de referente común para dar consistencia al entramado. En el nivel más macrosocial podríamos volver al planteamiento dicotómico de las

perspectivas marxistas –mantenimiento del *statu quo* frente a alteración del *statu quo*- pero en el nivel micro resulta complicado mantener una dicotomía pensada para sociedades de obreros, campesinos y empresarios transformadas en marginación, élites e inmensas clases medias. Ni siquiera parece plausible mantener una continuidad entre las redes micro y macrosociales: los que deberían ser grandes bloques heterogéneos están poblados por multitud de agentes sociales que adoptan posturas extrañas a su bloque –recordemos la base del voto obrero de la ultraderecha, por ejemplo-. Los hilos articuladores en el nivel micro parecen moverse más bien como microculturas transversales de desarrollo incierto y duración vital impredecible.

4.5. Conclusiones. La negociación como proceso social complejo

Una vez extendida la maraña social de la negociación –o habría que decir, con mayor propiedad, de un fragmento de la misma- el hablar de *complejidad* parece que es usar una etiqueta para escudarse ante lo inabordable. Pero no es esa la conclusión a la que se quiere llegar. El empezar abordando dimensiones individuales, psicosociales, procesuales y estructurales pretende abonar el terreno para ahuyentar toda pretensión de simplificación excesiva. Quizá alguien acaricie la idea de manipular variables de modo que pueda orientar una negociación como un hábil titiritero, pero es de esperar que ante el panorama mostrado desconfíe cuando se le muestre una relación sencilla, directa e inapelable entre el valor de una variable y un resultado complejo.

El campo no es inabordable. Los análisis mostrados ayudan a desentrañar parte de las relaciones entre los elementos del proceso. Pero quizá falte por indagar con la suficiente profundidad en las narraciones manejadas por los distintos agentes sociales respecto a la negociación. Volviendo al principio hay que recordar que la negociación es fundamentalmente un proceso de intercambio lingüístico al que se supeditan intercambios de tipo no lingüístico como puede ser la acción directa, y que está siempre constreñido por un trasfondo material y estructural. Por ello el desentrañar las reconstrucciones verbales que se hacen de los distintos aspectos de la negociación por los agentes implicados sea el modo de aprehender cómo se incorporan las complejas relaciones en las que se ven envueltos a la negociación efectiva. En esas reconstrucciones –narraciones- tienen que mostrarse los elementos tenidos en cuenta, de qué manera, cómo han servido a los argumentos y al desarrollo de un contexto legitimador para la propia posición, cómo se han articulado y cómo han ocultado o menospreciado otros, etc.

La negociación es un proceso social complejo en el que los negociadores más hábiles saben disponer esa complejidad de modo que favorezca sus pretensiones. El control de esa complejidad se antoja imposible. La metáfora más apropiada parece la del surfista: nunca soñará con dominar al mar pero sí tratará de dominar la técnica del surf para, aprovechándose de las características del mar en un determinado momento, realizar las figuras, acrobacias o la navegación deseada. Los negociadores también se encuentran en una configuración de circunstancias que probablemente sea única. El conocimiento profundo del conflicto y la negociación en las organizaciones le dotará de los recursos personales y, probablemente, grupales para abordarla con la mayor confianza posible. Pero si es realmente una negociación nunca tendrá certezas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alzate Sáez de Heredia, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica*. Bilbao: UPV-EHU.
- Bellanger, L. (1984). *La Negotiation*. París: Puf.
- Deutsch, M. y Krauss, R.M. (1960). The effect of threat on interpersonal bargaining. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 181-189.
- Foa, E.B. y Foa, U.G. (1980) Resource theory. Interpersonal behavior as exchange. En K.J. Gergen et al. (eds.) *Social Exchange. Advances in theory and research*. Nueva York: Plenum Press, pp. 77-94.
- Gray, B., Purdy, J.M. y Bouwen, (1990). Comparing dispositional and interactional approaches to negotiation. Paper presented at the annual conference of the International Association of Conflict Management, Vancouver, Canadá.
- Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa*. (2 vols.). Madrid: Taurus, 1987.
- Iklé, F.C. (1964). *How Nations Negotiate*. Nueva York: Harper and Row.
- Kelly, H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations, en K. Archibald, *Strategic interaction and conflict*. Berkeley: Univ. of California.
- Kennedy, G., Benson, J. y McMillan, J. (1986). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.
- Lax, D.A. y Sebenius, J.K. (1986). *El directivo como negociador*. Madrid: MEE, Instituto de Estudios Fiscales, 1991.
- Lewicki, R., Saunders, D.M. y Minton, J.W. (1999). *Negotiation* (3ª ed.). Bur Ridge, IL: Irwin.
- Mastenbroek, W.F.G. (1993). *Conflict management and organization development* (An expanded edition). Chichester: John Wiley & Sons.
- McGrath, J.A. (1966). A social psychological approach to the study of negotiation. En R.V. Bowers (ed.) *Studies on behavior in organizations: A research symposium*. Athens, GE: University of Georgia Press.
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (2nd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Morley, I.E. y Stephenson, G.M. (1977). *The social psychology of bargaining*. Londres, UK: George Allen & Unwin.
- Munduate, L. y Martínez Riquelme, J.M. (1998). *Conflicto y negociación*. Madrid: Pirámide.
- Orne, M.T. (1962). On the social psychology of the psychological experiment: with particular reference to demand characteristics and their implications. *American Psychologist*, 17, 776-783.
- Perelman, Ch. y Olbrechts-Tyteca, L. (1958). *Tratado de la argumentación. La nueva retórica*, Madrid: Gredos, 1989.
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D.G. y Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflicts*. Buckingham: Open University Press.
- Rosenthal, R. (1966). *Experimental effects in behavioral research*. Appleton-Century-Crofts.
- Rubin, J.Z. y Brown, B.R. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Nueva York: Academic Press.
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G. y Kim, S.H. (1994). *Social Conflict*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Serrano, G. y Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Siegel, S. y Fouraker, L.E. (1960). *Bargaining and group decision making*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Smart, L.E. y Mayer, B.S. (1989). *Negotiation and Mediation*. Ponencia presentada en la Conferencia anual de COPRED, Denver.

- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M.D. Dunnette & L.M. Houg (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 3, 2ª ed. pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Van de Vliert, E. y Mastenbroek, W.F.G. (1998). Negotiation. En P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolf (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology, vol. 3: Personnel Psychology* (2ª ed., pp. 325-350). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Vidmar, N. y McGrath, J.E. (1967). *Role Structure, Leadership and Negotiation Effectiveness*, Technical Report nº 6, AFOSR Contract AF49 (638)-1291. Urbana: Departamento de Psicología, Univ. de Illinois
- Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Walton, R.E: y McKersie, R.B. (1965). *Teoría de las negociaciones laborales*. Barcelona: Labor, 1974.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA NEGOCIACIÓN: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y METODOLOGÍA.....	1
1.1. TERMINOLOGÍA Y DEFINICIÓN	1
1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN	2
1.3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL ESTUDIO DE LA NEGOCIACIÓN	4
2. MODELOS TEÓRICOS DE NEGOCIACIÓN	7
2.1. LA <i>TEORÍA DE LAS NEGOCIACIONES LABORALES</i> DE RICHARD E. WALTON Y ROBERT B. MCKERSIE	8
2.2. EL <i>MODELO DE CUATRO ACTIVIDADES</i> DE MASTENBROEK	10
2.3. EL <i>MODELO DE LA PROPIEDAD POTENCIAL</i> DE VAN DE VLIERT Y MASTENBROEK	14
3. LAS FASES DE LA NEGOCIACIÓN EN EL PROCESO DEL CONFLICTO.....	18
3.1. FASE I: DEFINICIÓN Y LÍMITES	19
3.2. FASE II: DINÁMICA DE LA NEGOCIACIÓN	25
3.3. FASE III: RESOLUCIÓN Y ACUERDO	26
4. LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO SOCIAL COMPLEJO.....	26
4.1. INTRODUCCIÓN	26
4.2. RACIONALIDAD, RACIONALIZACIÓN Y RETÓRICA EN LA NEGOCIACIÓN	27
4.3. LOS ACTORES SOCIALES IMPLICADOS	29
4.4. EL CONTEXTO SOCIAL	30
4.5. CONCLUSIONES. LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO SOCIAL COMPLEJO	31
BIBLIOGRAFÍA	32

I.S.B.N.: 84/688-0823-7

Facultad de ciencias Jurídicas y Sociales
P^a Artilleros s/n
28032 Madrid
e-mail: publicaciones@fejs.urjc.es