

## 9.5 Instrumentos y casos prácticos de negociación



La negociación es inherente a las relaciones humanas. Va más allá de los conflictos y de los problemas. Saber llegar a acuerdos es una competencia esencial para trabajar y para vivir.

**Autor: Jesús Ángel Sánchez Pérez.**

*Médico, Coach y Director de la Fundación para la Formación e Investigación Sanitaria (FFIS) [jesangan@gmail.com](mailto:jesangan@gmail.com)*

Se recomienda imprimir 2 páginas por hoja

### **Citación recomendada:**

Sánchez Perez J A. Instrumentos y casos practicos de negociacion [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013 [consultado día mes año]. Tema 9.5. Disponible en: direccion url del pdf.



TEXTOS DE ADMINISTRACION SANITARIA Y GESTIÓN CLÍNICA  
by UNED Y ESCUELA NACIONAL DE SANIDAD  
is licensed under a Creative Commons  
Reconocimiento- No comercial-Sin obra Derivada  
3.0 Unported License.



### **Resumen:**

La negociación es tanto un proceso como una técnica, y, aunque cada caso tiene sus propias características, hay elementos y herramientas comunes en todas ellas, que es preciso conocer para afrontarlas con éxito. Entre los elementos, están los componentes psicoemocionales de las personas y sus tendencias de respuesta en determinadas situaciones. Entre las herramientas, los tipos de negociación, la capacidad de escuchar y transmitir, las concesiones, etc.

El objetivo de este tema es facilitar la comprensión de dichos

elementos, para poder abordar después, con la documentación de trabajo, algunos casos prácticos. Los conflictos y negociaciones más fáciles son los que atañen a otros: Se nos da bien ofrecer consejos. Propongo al lector que utilice sus propios conflictos y negociaciones como material de trabajo.

## Introducción

2.- La discrepancia entre personas

3.- Presuposiciones en la interacción humana

4. - Tipos de soluciones

5.- Estilos de comportamiento

6.- Tipos de negociación

7.- Fases de la negociación

8.- Negociadores duros

Referencias bibliográficas

## Introducción

Los seres humanos nos pasamos la vida negociando, muchas veces sin darnos cuenta. Lo hacemos en aquellas situaciones en las que:

- Nuestro punto de vista o nuestras preferencias son inicialmente diferentes de las de otras personas implicadas
- Deseamos encontrar un desenlace favorable
- No podemos o no queremos imponer una solución unilateral

Generalmente se identifica la negociación como una forma de solucionar conflictos, pero negociamos también cuando todavía no hay conflicto: Negociamos estrategias, precios o uso de recursos en el trabajo, cláusulas de contratos, lugares de vacaciones con la familia, actividades con los hijos, etc.

La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. "Es un medio básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí" <sup>1,2</sup>

"Negociar es la actividad que despliegan dos o más partes cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse" (Escuela Japonesa de Negociación).

*La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo*

Toda negociación implica un intento de influencia mutua, en que cada negociador pretende conseguir el máximo de sus intereses, a ser posible dentro de un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Es la negociación un proceso que tiene lugar directamente entre las partes (o entre sus representantes), sin la presencia de terceros, la cual:

- Se produce entre personas o "partes" que son, de alguna forma, interdependientes.
- Está orientada a conseguir resultados.
- Influye (tiene consecuencias) en las relaciones.
- En general, es más fácil, eficaz y productiva cuando se trabaja cooperativamente en una búsqueda de ganancia para ambas partes, que cuando se compete por la victoria de una de ellas.

Todos sabemos negociar en determinadas circunstancias. Pero, ¿cómo es que somos a veces más eficaces sin utilizar conscientemente elaboradas técnicas que en otras ocasiones en las que nuestro empeño es mayor y voluntario?

Hay dos razones fundamentales: la dificultad de las situaciones y como las enfocamos. Este segundo factor es ciertamente el más importante. La negociación es una herramienta<sup>3</sup>. El cómo la usamos depende de nuestra forma de pensar y sentir.

---

## 2. La discrepancia entre personas

---

*No vemos las cosas como son. Vemos las cosas como somos (Talmud)*

La discrepancia de puntos de vista, de intereses y objetivos entre personas es un fenómeno normal e inevitable. Que el proceso de negociación pase desapercibido, como un proceso más de comunicación, es muy buena señal: indica que la negociación ha sido un éxito, que se ha gestionado satisfactoriamente la discrepancia previa. Y al contrario, muchos conflictos son el

resultado de una primera negociación tortuosa o mal llevada por las partes.

Cada individuo elabora un **mapa o modelo** del mundo que es único e irrepetible, como los rasgos faciales o las huellas dactilares<sup>4</sup>. Dicho coloquialmente, cada uno ve las cosas a su manera. No es probable que haya dos mapas idénticos, dos personas que estén de acuerdo absolutamente en todo. La discrepancia es, pues, un hecho inevitable.

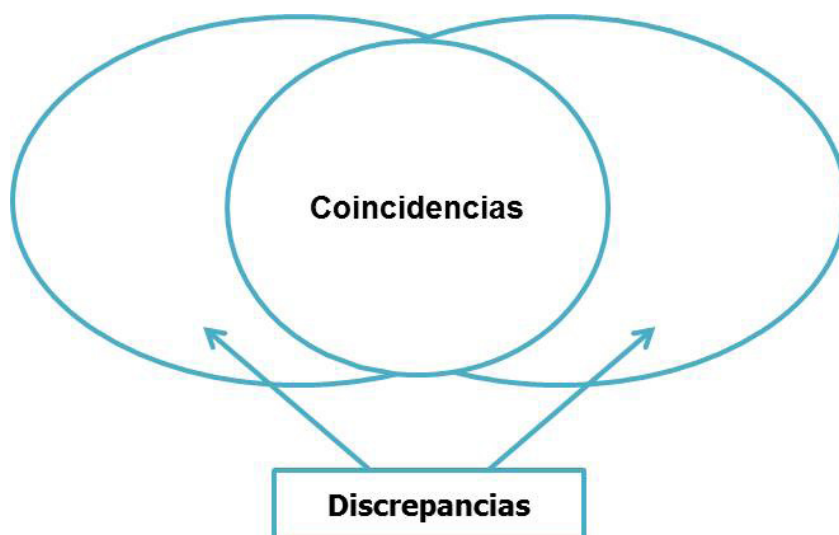
Simultáneamente, todo ser humano tiene algo en común con cualquier otro ser humano (con unos más y con otros menos): quizá el lenguaje, quizá las costumbres, o ciertos gustos, valores, experiencias, ideas...

Los problemas surgen:

- Cuando las discrepancias se interpretan como una amenaza
- Cuando se utilizan "en oposición a" más que "como complemento de"
- Cuando una de las partes se empeña en que "su mapa **es** la realidad"

Desde el punto de vista de sus mapas, podemos representar la relación entre personas como se ilustra a continuación (Figura 1):

Figura1: La relación entre personas



*Las buenas relaciones no se basan sólo en las similitudes, sino también en el enriquecimiento mutuo a través de las discrepancias*

Las buenas relaciones no se basan sólo en las similitudes, sino también en el enriquecimiento mutuo a través de las discrepancias. Estas son la base del trabajo en equipo, de la creación, de la diversión, etc.

## 2.1. Dinámica de las interacciones personales

La discrepancia será un problema o una oportunidad, fundamentalmente, en función de cómo la afronten las partes implicadas: como un obstáculo mutuo o como un proceso de **tensión creativa**.

Cuando la **discrepancia es percibida como una amenaza** para nuestros intereses, tendemos a reaccionar instintivamente en función de nuestra percepción de la **relación de poder** entre las partes:

- Defensivamente, si percibimos una pequeña diferencia de poder a favor de la otra parte.
- Evitándola o sometiéndonos, ante una gran diferencia de poder a favor de la otra parte.
- Atacando, si percibimos un poder similar entre las partes o una diferencia a nuestro favor.

Si la discrepancia se percibe como una circunstancia natural, que contiene parte de amenaza, pero también parte de **oportunidad**, buscamos el entendimiento y la negociación.

Por último, si la situación es irrelevante para nosotros (aunque no lo sea para la otra parte), tendemos a eludirla.

En general, percibimos como conflictivo el hecho de que las discrepancias entre dos partes sean tan relevantes e incompatibles que las impulsen a competir por objetivos diferentes, de los cuales aparentemente sólo podrá alcanzarse uno.

Cuando, consciente o inconscientemente, buscamos un acuerdo, abrimos nuestro mapa a la posible influencia del otro (intentando entender su punto de vista y aprovechar su parte de razón) y

*Si la discrepancia se percibe como una circunstancia natural, que contiene parte de amenaza, pero también parte de oportunidad, buscamos el entendimiento y la negociación.*

ofrecemos nuestro propio punto de vista. Dicho de otra forma, intentamos incrementar las similitudes y construir un punto de vista compartido.

Cuando nos defendemos o atacamos, cerramos nuestro mapa a las ideas, argumentos y demandas del otro, nos armamos (de argumentos, de amenazas, de exigencias, etc.) e intentamos descubrir los puntos débiles del mapa del otro.

---

## **2.2. El mapa amenazado: cierre, contracción, polarización, reiteración**

---

*"Hay dos cosas infinitas: el Universo y la estupidez humana. Y del Universo no estoy seguro".*

*(Albert Einstein)*

### **a. Cierre**

Si alguien se siente amenazado por una propuesta tiende a defenderse de ella. Para ello se cierra a todos aquellos argumentos, hechos o puntos de vista que cuestionan su propia posición y/o favorecen la posición de otro. En lugar de escuchar (que es la manifestación por antonomasia de un mapa abierto) se contra-argumenta, se interrumpe, se niegan o minimizan los hechos que el otro relata y sus interpretaciones, etc.

Este cierre es incompatible con la empatía y con un primer entendimiento mutuo, y de hecho, tendemos a reducir la comunicación con la otra parte, lo que incrementa el fenómeno de cierre.

### **b. Contracción**

Cuando un organismo vivo se siente en peligro se concentra en mantenerse a salvo. En el caso de un conflicto, nuestro mapa se concentra en ganar razón, coherencia consigo mismo y fuerza ante la percepción de amenaza de perder algo, para lo cual reduce su visión a los hechos, interpretaciones y perspectivas que le confirman y refuerzan, y rechaza los que parecen debilitar nuestra postura.

En este proceso se ponen en marcha mecanismos de distorsión cognitiva, más intensos a medida que el conflicto crece. Algunos de estos mecanismos son<sup>5</sup>:

1. Percepción selectiva o sesgo confirmatorio: Tendencia a registrar los hechos que nos dan la razón e ignorar los demás, bien no percibiéndolos, bien restándoles relevancia.
2. Juicio selectivo del comportamiento: Tendemos a ver que lo que nosotros hacemos está básicamente bien, mientras que lo que el otro hace está mal o equivocado. Nuestros actos nos parecen menos graves que los suyos. Esto deriva hacia una concepción polarizada de "buenos y malos".
3. Distorsión atribucional-lectura mental: Tendencia a catalogar mi comportamiento como bien intencionado, justificado por la conducta y posición del otro, y, por lo tanto, adaptativo, mientras que atribuimos su comportamiento a intenciones egoístas y hostiles hacia nosotros, debidas a características personales del otro (personalidad, desconsideración, poder, habilidades, etc.), y por lo tanto injustificado y responsable del problema.
4. Profecía autocumplida: Nuestro comportamiento contribuye a hacer realidad nuestras interpretaciones, expectativas y sospechas previas.

*Distorsión cognitiva + comportamiento = Profecía autocumplida*

5. Entrampamiento: Después de haber defendido una posición inicial nos resulta difícil retractarnos o modificarla. El entrampamiento es un apego excesivo al pasado, a lo que hemos hecho, dicho e invertido, a nuestra visión inicial de las cosas, a nuestras demandas.

El entrampamiento está impulsado por la necesidad de mantener la coherencia personal, y es más intenso cuanto más duros han sido los planteamientos iniciales. Entonces minusvaloramos las consecuencias futuras de nuestros actos, y nos negamos a contemplar soluciones alternativas a las que hemos planteado al inicio, lo que nos quita flexibilidad.

*Nuestro comportamiento contribuye a hacer realidad nuestras interpretaciones, expectativas y sospechas previas.*



El **resultado de la contracción** del mapa es una mayor estrechez de miras. A menudo, en esa contracción quedan fuera del mapa aspectos muy importantes y necesarios para encauzar adecuadamente el conflicto (las verdaderas intenciones positivas de ambas partes, posibles ventajas y beneficios colaterales de colaborar, otras consecuencias a medio y largo plazo del conflicto, el respeto hacia el otro o hacia mí mismo, enfoques diferentes capaces de ofrecer soluciones alternativas, etc.)

### c. Polarización

El enfrentamiento nos hace mucho más conscientes de lo que nos diferencia del otro, de lo que defendemos y que él ataca o no parece tener en cuenta. Cuanto más esgrime el otro su posición y sus argumentos, más amenazados nos sentimos y más necesidad tenemos de defender los nuestros. Si existen previamente puntos en común, éstos van perdiendo valor en favor de las discrepancias que nos distancian.

El resultado que va creciendo es una percepción de la situación que ve a las personas y los sucesos en términos "conmigo o contra mí".

### d. Reiteración

Llega un momento en que las ideas se acaban, los argumentos se repiten, se alegan una y otra vez los mismos datos y razones. Entramos, pues, en un patrón de bucle. Nuestro pensamiento y nuestro discurso se mueven como un disco rayado.

La reiteración contribuye a su vez a una posición más fuerte y enrocada, aumenta el entrampamiento, y dificulta enormemente la creatividad y el aprendizaje dentro de la dinámica del conflicto.

El resultado último de estos movimientos de cierre, contracción, polarización y reiteración es que **nos vamos volviendo menos inteligentes y eficaces**, paradójicamente, cuando más necesitaríamos mantener o incrementar nuestras facultades psicoemocionales.

Un escenario dramático de estas distorsiones son los conflictos en los que las partes no son conscientes de que sus objetivos más importantes no sólo son compatibles, sino necesariamente

*La reiteración contribuye a su vez a una posición más fuerte y enrocada*



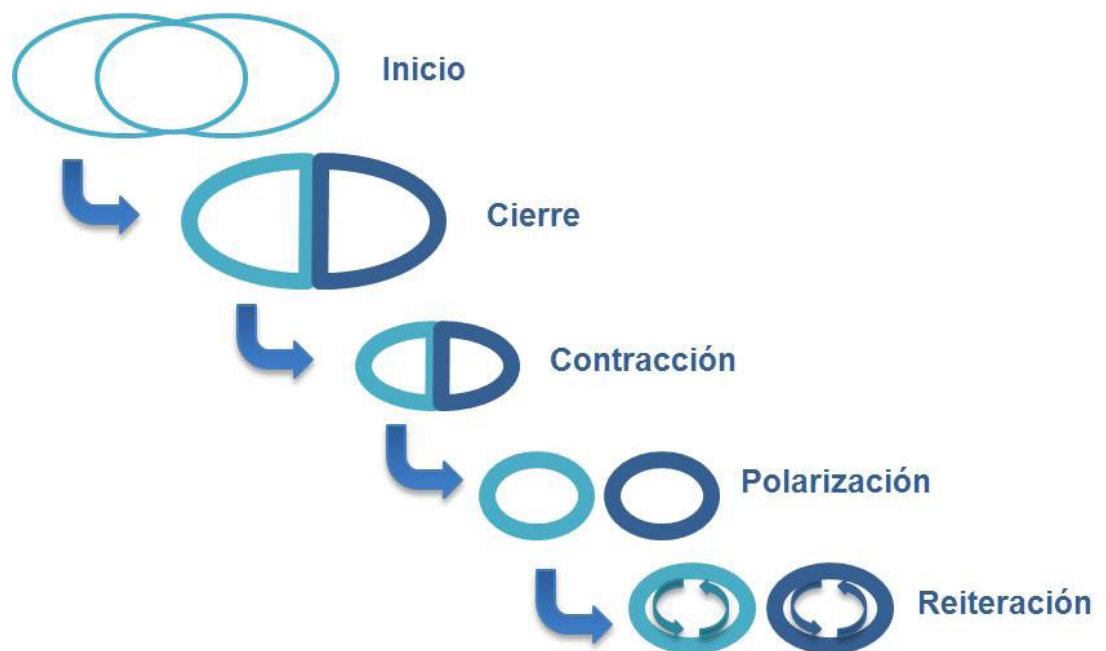
complementarios, y por lo tanto tendrían que estar colaborando en lugar que combatiendo.

En estas ocasiones, en las que cabe perfectamente el dicho de que "los árboles no dejan ver el bosque", las partes se centran tanto en sus objetivos operacionales que se olvidan de sus valores y necesidades, los cuales, muy a menudo, son muy similares a los de la otra parte, y además se necesitan mutuamente para conseguirlos.

Muchos de los conflictos internacionales actuales y pasados tienen altas dosis de este tipo de ceguera.

A modo de síntesis, en la figura 2 se representan estos diferentes patrones de la interacción agencial.

Figura 2: Diferentes patrones interactivos en los procesos de negociación



### 2.3. LA CONSTRUCCIÓN DEL CONFLICTO

Independientemente de la causa que los origine, la mayoría de los conflictos, ya sean de tipo interpersonal, intergrupal o

internacional, suelen seguir un patrón en su desencadenamiento, que muy esquemáticamente es como sigue:

**a.** Una vez manifiestas las discrepancias, la falta de acuerdo se percibe como una amenaza y cada parte se aferra a su visión del problema (cierre, y contracción de su mapa), y adopta lo que considera como la postura "más lógica" o más congruente con dicha visión.

*Ejemplo: El país A propone hacer una presa en el río que sirve de frontera con el país B. El país B considera que tal propuesta no le conviene. Cada cual defiende justificadamente su punto de vista, Se inician las negociaciones e intercambio de propuestas, y cada uno, convencido de su razón, espera que sea el otro el que ceda.*

**b.** Tras unas negociaciones iniciales infructuosas, una de las partes intensifica la presión ejercida sobre la otra, amenazando con otras consecuencias. Comienza el fenómeno de profecía autocumplida.

*Ante la falta de acuerdo, el país A amenaza con romper relaciones diplomáticas y concentra unidades militares en la frontera.*

Ante la acción de uno de ellos, la otra parte puede optar por una de estas dos respuestas:

- Resignarse y ceder, ya sea por temor, por debilidad o por consideración.
- Oponer resistencia, respondiendo al fenómeno de "más presión" con un incremento paralelo de su propia "conducta coherente" (más polarización y reiteración). Si esta forma de responder genera una escalada de presión con "más de lo mismo", por una y otra parte, el agravamiento del conflicto está garantizado.

*El país B envía también sus tropas junto a la frontera y compra más armamento. El país A incrementa el número de soldados y moviliza su artillería pesada. B hace lo mismo. A traspasa la línea. B responde a la provocación abriendo fuego sobre los invasores. A bombardea las líneas enemigas...*

*Tras unas negociaciones iniciales infructuosas, una de las partes intensifica la presión ejercida sobre la otra, amenazando con otras consecuencias*

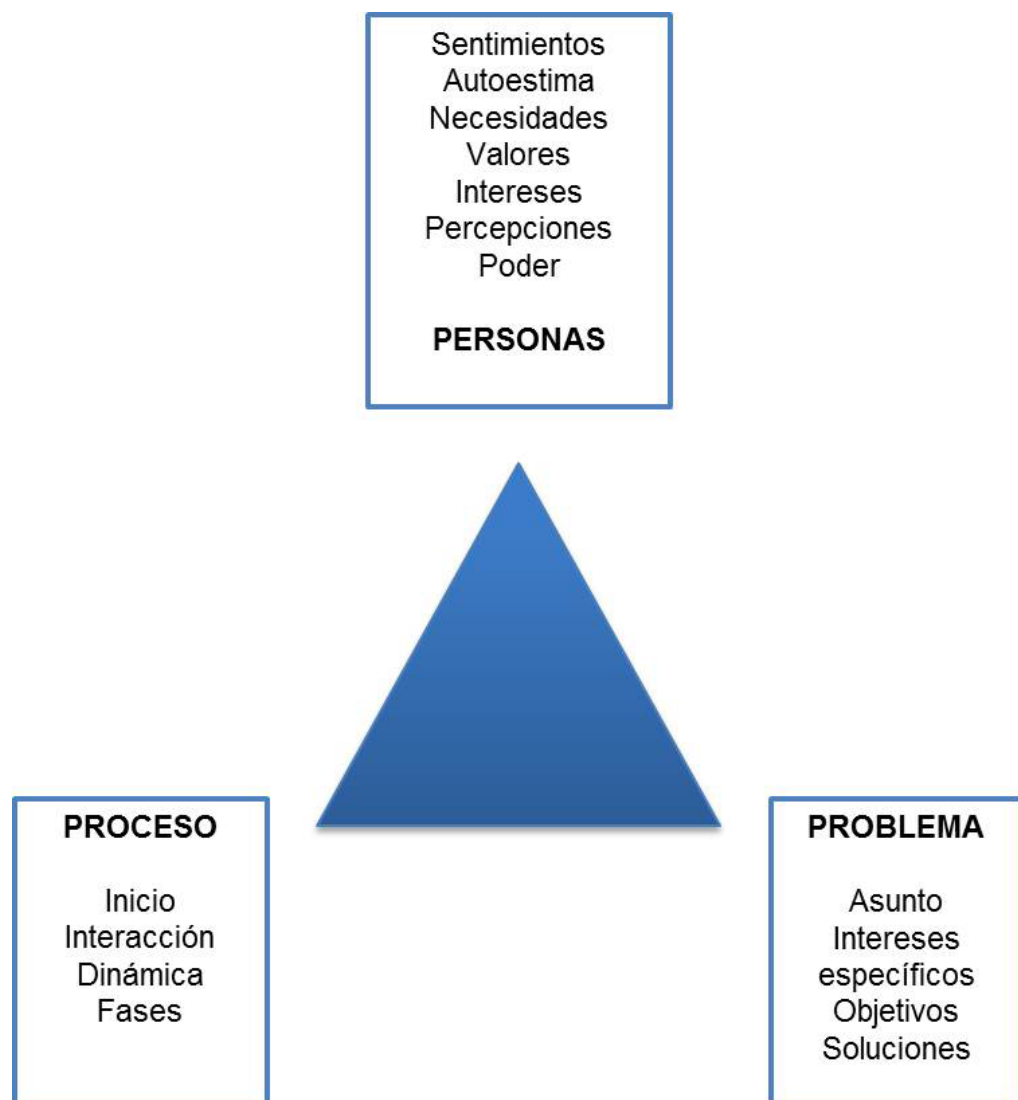
## 2.4. ESTRUCTURA BÁSICA DE UN CONFLICTO

*Comprender un conflicto o una situación de negociación es fundamental para resolverla adecuadamente, y son varios los elementos a considerar.*

Comprender un conflicto o una situación de negociación es fundamental para resolverla adecuadamente, y son varios los elementos a considerar.

Lederach<sup>6</sup> define una estructura triádica en lo que denomina "plano del conflicto", y es extensible a cualquier otra situación de negociación (Figura 3).

Figura 3: Elementos estructurales esenciales presentes en la negociación



- Las **personas implicadas**, directa e indirectamente, con sus necesidades y valores, sus percepciones del otro y del conflicto, sus sentimientos, recursos, poder, y sus posturas.

- b. El **problema**, el asunto o asuntos que enfrentan a las personas. Los motivos de discrepancia, los temas a resolver, los recursos a repartir. Los intereses representan el por qué los asuntos son importantes para las personas.
- c. El **proceso**, cómo se desarrolla el conflicto y cómo tratan de resolverlo las partes, cómo toman decisiones, cómo se tratan, qué clima crean. A menudo es este proceso, más que el problema en sí, la fuente de percepción de injusticias, de rencores o de dificultades para resolver el conflicto.

Estos tres elementos plantean a su vez tres tipos de intereses a satisfacer con la negociación (triángulo de satisfacción), y que se representa en la Figura 4.

- Psicológicos o personales (las partes desean ser respetadas en su dignidad y autoestima)
- Substanciales o relativos al asunto a negociar (las partes quieren la mejor solución para sus intereses)
- De procedimiento (el proceso ha de cumplir ciertas reglas, de legalidad, limpieza, cortesía, etc.)

Figura 4: Tipos de interés a satisfacer en la negociación



Aunque está implícito en prácticamente todos los autores, creo que es oportuno explicitar dos factores más que tienen una importancia en el desarrollo y posible desenlace de un conflicto o una negociación: el sistema en el que éstos tienen lugar y la relación previa entre las partes.

**d. El sistema** es el grupo, organización o contexto donde se desarrolla la relación entre las partes y la situación de negociación o conflicto (por ejemplo, un conflicto entre dos facultativos ocurre en el seno de un hospital, y por elevación, dentro de un Servicio de Salud).

Siempre hay un sistema que, en mayor o menor medida:

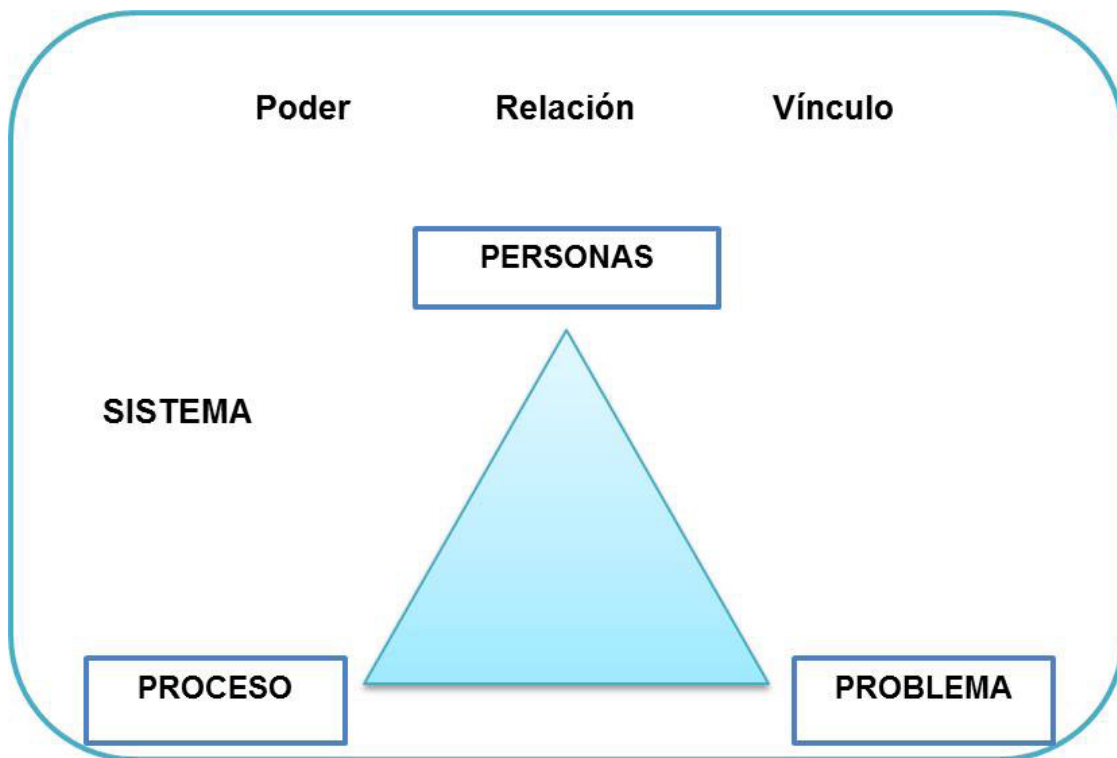
- Determina los roles de las partes, sus responsabilidades y lealtades.
- Condiciona la relación entre las partes y su equilibrio de poder.
- Propone o impone criterios y normas que afectan a las partes y a las posibles soluciones.
- Ofrece unos recursos y posibilidades determinados, y no otros.
- Sirve de punto de referencia para las expectativas y objetivos de las partes (por comparación con otros, cultura, historia, etc.).
- El conflicto y la negociación pueden tener consecuencias en el sistema en su conjunto o sobre otras integrantes del mismo, lo que añade un criterio más a la idoneidad de las soluciones: éstas deberán ser ecológicas.

**e. La relación entre las partes**, el vínculo que las une y el equilibrio de poder respectivo.

Con estos elementos, el **mapa del conflicto** o negociación a estudiar quedaría estructurado de la siguiente forma (Figura 5).

*El conflicto y la negociación pueden tener consecuencias en el sistema en su conjunto o sobre otras integrantes del mismo*

Figura 5: Elementos constitutivos del mapa del conflicto



### 3. Presuposiciones en la interacción humana

#### 3.1. El mapa no es el territorio<sup>7,8</sup>

Los seres humanos no somos capaces de conocer la realidad tal cual es: sólo podemos interpretarla. Esto es así por varios factores:

- a. No percibimos toda la información disponible de cada situación (no vemos ni oímos todo lo que ocurre), sino que la filtramos e interpretamos según parámetros personales como creencias, valores, expectativas cultura, intereses, habilidades, etc.
- b. Las emociones intensas aumentan los riesgos de percibir las situaciones de manera incorrecta<sup>9</sup>

- c. Nuestra percepción y procesamiento de la información incluyen fenómenos de generalización, eliminación y distorsión, que seleccionan y transforman la información recibida.
- d. Nuestra memoria es altamente selectiva, tendiendo a recordar los hechos y datos de forma congruente con nuestro punto de vista.

Construimos así un "**mapa mental y emocional**" para orientarnos en las situaciones que la vida nos plantea y gestionarlas lo más eficazmente posible, para hacer hipótesis, para decidir y actuar.

Todo nuestro comportamiento está condicionado por nuestro mapa mental y emocional.

Pero **el mapa no es el territorio que representa**: todo mapa o modelo es más limitado que la realidad que trata de describir.

- **Cada persona tiene su propio, individual e irrepetible mapa del mundo**, determinado por su dotación genética, su pertenencia a un contexto socio-cultural y su historia personal.
- Ningún mapa es más real o verdadero que otro. En todo caso, hay mapas más o menos ricos o eficaces, en función de las alternativas que puedan generar.

### **3.2. Todo comportamiento responde a una intención positiva**

Todas las conductas de los seres humanos tienen como finalidad última satisfacer algún tipo de necesidad o valor, obtener un resultado favorable para uno mismo y/o para aquellos a los que uno se siente comprometido (su grupo de pertenencia).

Todo comportamiento busca lograr o restablecer algún tipo de equilibrio en el sistema en el que se produce.

*Todo nuestro comportamiento está condicionado por nuestro mapa mental y emocional.*



En caso de conflicto, el comportamiento de las partes está dirigido primordialmente a la satisfacción de alguna motivación propia, (intención "egoísta") sentida como importante, y sólo en determinadas fases del conflicto puede añadirse una intención dañina hacia la otra parte (e incluso en este caso, también subyace alguna necesidad propia, como, por ejemplo, la de reciprocidad y justicia).

*Cada cual ve las cosas a su manera* A menudo se hace difícil distinguir entre comportamiento e intención, pero es preciso hacerlo ante comportamientos ineficaces o contraproducentes que no llegan a satisfacer la intención que los impulsa y que sería necesario cambiar.

Dentro de las motivaciones humanas<sup>10,11,12,13</sup>, se distingue entre:

- **Necesidades:** Motivaciones universales y primordiales, probablemente genéticas, a cuya satisfacción no se puede renunciar sin sufrir consecuencias graves, (físicas, psicológicas, emocionales o espirituales).
- **Valores:** Motivaciones que están determinadas culturalmente, especificadas y definidas por las costumbres y creencias de una cultura particular.
- **Intereses:** Motivaciones actuales y cambiantes según las circunstancias. Aspiraciones sociales, políticas y económicas de los individuos y grupos sociales.

Sólo puede entenderse adecuadamente el comportamiento de una persona si se interpreta adecuadamente sus mapas y sus intenciones positivas (necesidades, valores, intereses, objetivos).

---

### 3.3. La gente elige siempre su mejor opción disponible

---

Todo el mundo lo hace lo mejor que puede, en cada momento, dadas las circunstancias y su percepción de posibilidades.

Solo podemos elegir entre las alternativas que somos capaces

de ver. La decisión sobre qué hacer en cada situación se basa en una evaluación (a menudo instantánea, burda e inconsciente) sobre beneficios y costes de cada alternativa. Siempre elegimos la que nos parece que tiene un balance beneficios/costes más favorable (la mejor, la menos mala, y, en ocasiones, la que se percibe como única posible) .

*Todo el mundo hace lo que puede para satisfacer sus necesidades*

En cualquier conflicto, las partes actúan guiadas por lo que les parece la mejor solución a sus necesidades y puntos de vista. Llamamos **posición o postura** de cada parte a las soluciones que desea y a los comportamientos consecuentes.

Evidentemente, no todos los comportamientos logran satisfacer la intención que los impulsa. Hay comportamientos eficaces y comportamientos ineficaces.

### 3.4. Cada respuesta provoca la siguiente

La interacción humana se basa en la retroalimentación. Cada acción de una persona influye sobre su interlocutor, provocándole algún tipo de respuesta (todo comportamiento observable influye en el observador).

*Principio de acción-reacción*

Los demás actúan con nosotros en función de cómo perciben que nosotros actuamos con ellos.

En un conflicto, lo que hace cada parte retroalimenta y justifica a la otra. De forma que un conflicto puede verse como una cadena de acciones y reacciones, en la que cada parte suele percibir que actúa "como respuesta" a lo que hace el otro. Eso hace que a veces parezcan más empeñadas en empeorar las cosas que en resolverlas.

Cuando la "solución" pretendida por A no es buena para B, B identifica dicha solución con el conflicto mismo, como la causa del problema.

En un conflicto no resuelto, las soluciones pretendidas SON el conflicto.

*En un conflicto no resuelto, las soluciones pretendidas SON el conflicto.*

---

### 3.5. El más flexible tiene el control

---

Llamamos flexibilidad a la capacidad de imaginar y crear alternativas, de cambiar de comportamiento, **y no a la capacidad de ceder** en las propias necesidades.

*siempre hay más de un camino para llegar donde uno quiere*

Cuanto más alternativas se es capaz de generar, más posibilidades de elección y de conseguir lo que se desea.

En el conflicto o en la negociación, cuando las partes se empeñan en mantenerse en su primera (y al parecer) única opción, sólo consiguen mantener el conflicto. Si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre obtendrás lo que siempre has obtenido: más de lo mismo.

---

## 4 . Tipos de soluciones

---

---

### 4.1. Soluciones de suma cero

---

Son aquellas en las que la ganancia de una parte equivale a la pérdida de la otra. Pueden expresarse mediante la siguiente ecuación:

- a. Gano / Pierdes.** Opción egoísta o dura.
- b. Pierdo / Ganas.** Opción sumisa o blanda
- c. Gano-pierdo – Pierdes-ganas (REPARTO):** Opción dura con matices cooperativos. Cada uno intenta conseguir lo máximo para sí (opción egoísta) pero asume que tendrá que ceder parte al otro (lo que gana uno lo perderá el otro y viceversa).

## 4.2. Soluciones de suma distinta de cero

Son aquellas en las que las ganancias y las pérdidas no son equivalentes, o incluso pueden darse las unas sin las otras.

- a. Pierdo / Pierdes:** Nadie gana. A menudo este desenlace es el resultado de los intentos egoístas mantenidos por ambas partes (dos posiciones gano-pierdes enfrentadas). Otras es el resultado de no afrontar el problema.
- b. Gano / Variable (ganas o pierdes):** Lo que gana uno es independiente de lo que gana el otro. Es una opción egoísta no competitiva, pues una de las partes no percibe la interdependencia de los intereses.
- c. Gano / Ganas:** Opción cooperativa. Ambas partes se sienten beneficiadas y satisfechas.

## 5. Estilos de comportamiento

Blake y Mouton (1964) establecen **cinco estilos básicos** de comportamiento en la negociación y en la gestión de conflictos, derivados de su malla gerencial o de liderazgo (Figura 6):

**Competir/confrontar** (gano-pierdes): preocupación por los deseos de uno mismo a costa de los del otro.

Comportamientos: oponerse, forzar, rebatir, contra-argumentar, insistir, amenazar...

**Acomodar/ceder** (pierdo-ganas): Renunciar a los propios deseos para satisfacer los del otro.

Comportamientos habituales son: asentir, calmar, asumir culpas y disculparse, conformarse, bajar el tono.

**Comprometer/convenir** (gano/pierdo-pierdes/gano): Preocupación primordial por uno mismo, pero buscando un punto "medio" lo más favorable posible para sí mismo.

Comportamientos: Regatear, moderarse, dividir, hacer transacciones y concesiones, exigir contraprestaciones, contraargumentar a veces, ceder otras, etc.

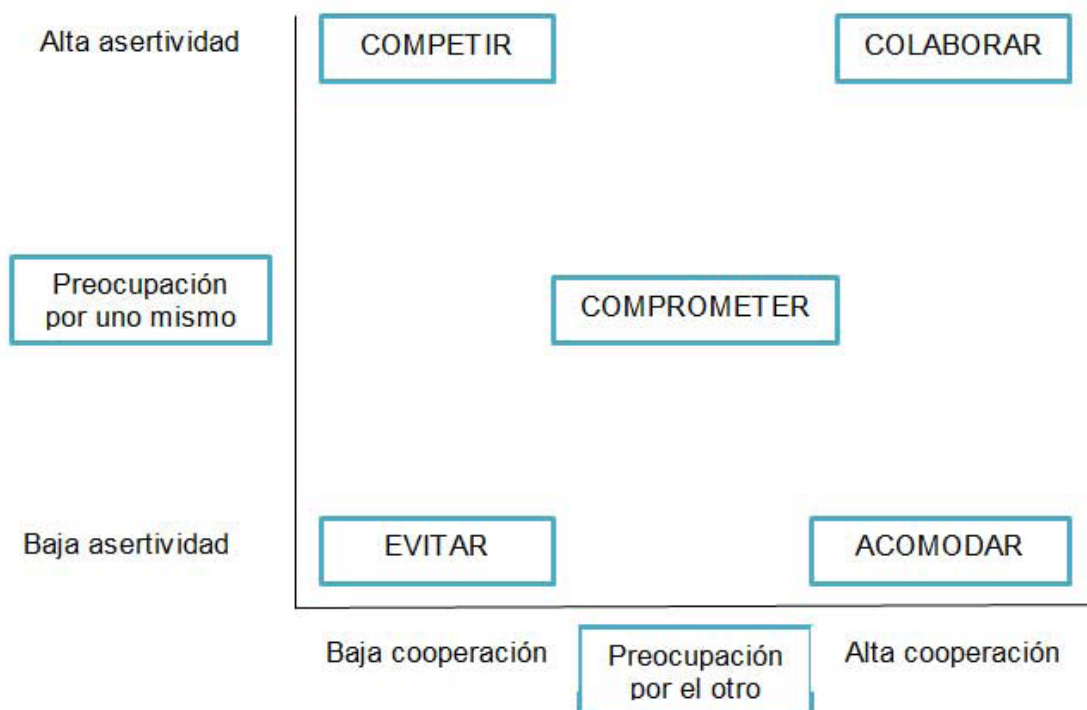
**Evitar/eludir** (pierdo-pierdes): ignorar o no afrontar el problema.

Comportamientos son: desviar, demorar, callar, esconderse, ausentarse, suprimir las emociones, quitar importancia.

**Colaborar/cooperar/ Solución de problemas** (gano-ganas): Preocupación sincera por los propios intereses y por los de la otra parte. Buscar la manera de que ambas partes resulten satisfechas.

Comportamientos: mostrar respeto, explicar los intereses propios con claridad y firmeza, escuchar al otro, preguntar, aceptar las diferencias, buscar puntos en común y posibles soluciones nuevas.

Figura 6: malla gerencial de Blake y Mouton



Malla gerencial de Blake y Mouton

## 6. Tipos de negociación

Figueroa<sup>14</sup> clasifica las negociaciones atendiendo a diferentes criterios:

1. Según las **personas involucradas**: individuo-individuo, individuo-grupo, grupo-grupo. A medida que aumenta el número de personas, la negociación se hace más compleja.
2. Según el **protagonismo de los interesados**: Directas (con asistencia o no de mediador) e indirectas (a través de intermediarios o de representantes). La presencia de representantes tiende a hacer la negociación más dura y exigente.
3. Según los **asuntos que se negocian**: laborales, políticos, comerciales, personales, afectivos, familiares, etc.
4. Según el **estatus relativo de los negociadores**: horizontales, verticales, diagonales (entre negociadores de diferente nivel jerárquico, pero que al ser de grupos diferentes, no tienen una relación de autoridad entre ellos).
5. Según el **clima** humano: amistosas u hostiles, sinceras o manipuladoras.
6. Según los **factores desencadenantes**: libres (por ejemplo, compraventas, proyectos de cambio, etc.) forzadas (p.e., accidentes,) morales o afectivas (p.e., divorcios) y legales (demandas judiciales).
7. Según el estilo o estrategia de negociación: Competitivas (distributivas o de reparto de valor) o cooperativas (integrativas, de creación de valor). Es frecuente que en una misma negociación haya aspectos de ambas, con elementos de competición (reclamar valor) y cooperación (crear valor).

Nos centraremos en la última clasificación. La distinción integrativa-distributiva proviene de Walton y McKersye (cit. en

Munduate y Medina)<sup>6</sup>, y es recogida por la práctica totalidad de autores sobre la materia.

No obstante, en mi opinión, equiparar los términos "competitivo" y "distributivo", por un lado, y cooperativo e integrativo, por otro, pueden inducir confusiones en la conceptualización, clasificación y análisis de un conflicto dado. Una cosa es la naturaleza de la negociación, otra cómo la interpreten las partes, y otra más cómo van a comportarse durante la misma.

Desde esta perspectiva, considero útil introducir el concepto de paradigma de la negociación, que veremos a continuación.

---

## 6.1. Paradigmas de negociación

---

*Equiparar los términos "competitivo" y "distributivo", por un lado, y cooperativo e integrativo, por otro, pueden inducir confusiones en la conceptualización, clasificación y análisis de un conflicto dado.*

*"No es posible solucionar un problema con el mismo nivel de pensamiento que lo generó".*

*Albert Einstein.*

Es el modelo mental utilizado para conceptualizar y entender el conjunto de elementos y sus relaciones en una situación de negociación. Dicho en otras palabras, sería el marco desde el que se interpretan y articulan los aspectos a estudiar en una discrepancia o en un conflicto.

Propongo usar el término paradigma en lugar de estilos o estrategias, porque, en mi opinión, se puede producir cierta confusión entre estilos de comportamiento, estilos o formas de negociación, y tipos de soluciones, que, aunque muy frecuentemente van asociados, no son sinónimos, ni su asociación es fija.

Pongamos como ejemplo el reparto de un pastel:

- Aunque es una situación claramente distributiva, de reparto de valor, las partes pueden optar por una estilo no necesariamente competitivo (puede ceder el trozo mayor, evitar el conflicto regalando el pastel, colaborar y comprometerse entre si para repartir exactamente la mitad, o, efectivamente, competir para tratar de llevarse



el trozo más grande).

- Con independencia del estilo de comportamiento, las partes pueden adoptar un estilo de negociación **posicional** (centrada en el pastel) o una forma **basada en principios**<sup>7</sup> como la amistad, el mérito o la intensidad del apetito de cada uno.
- Pueden optar por un tipo de solución suma cero (ganar-perder), o buscar otro de suma no cero (ganar/-, o ganar/ganar) añadiendo otros intereses u otros criterios de satisfacción (intercambios paralelos de cosas diferentes al pastel).

Por ello creo que el adjetivo competitivo o cooperativo es más aplicable al comportamiento respectivo de las partes que a la negociación en su conjunto. Es más, a menudo, en una misma negociación pueden alternarse diferentes estilos de comportamientos según las circunstancias.

Tampoco creo que haya una equiparación total entre estilos de comportamiento y tipo de solución que se pretende.

Imaginemos a dos amigos que han jugado juntos a la lotería, y el décimo lo guardó uno de ellos. Imaginemos también que obtienen el premio, pero la codicia invade al que guarda el décimo. Es muy probable que opte por un comportamiento evitativo (huir, esconderse, no contestar al teléfono) al considerar que ya tiene todo el dinero (gano-pierdes absoluto).

Pongamos otro ejemplo. Un empleado ejemplar está convencido de que la estrategia propuesta por su jefe va a ser un fracaso. Dicha estrategia es más cómoda para el empleado, porque le ahorrará viajes y tiempo. Pero su compromiso con la empresa es alto, y prefiere sacrificarse a que la empresa pierda, por lo que se niega a obedecer al jefe. Sin duda, el sentirá que está cediendo en sus intereses particulares (solución pierdo-ganas, el famoso "lo hago por tu bien"), pero sin duda su jefe calificará su comportamiento como competitivo.

No olvidemos que una negociación no es descriptible sólo en términos objetivos: la subjetividad y las impresiones de las

partes juegan un papel esencial, y pueden estar muy alejadas de los hechos reales.

El paradigma de negociación es, pues, el conjunto de supuestos e hipótesis asumidos por cada una de las partes, que les sirve para interpretar en una situación dada:

*El paradigma de negociación es, pues, el conjunto de supuestos e hipótesis asumidos por cada una de las partes*

1. Si es una situación de reparto de valor o de creación de valor.
2. Si existe una interdependencia entre las partes, o si pueden conseguir lo que quieren por separado, sin influirse mutuamente.
3. A quién ha de ser leal cada parte: sólo a sí misma (egoísta, por así decirlo), a ambas (relación de complicidad) o sólo al otro (obligación o deuda).
4. Cuáles son los asuntos fundamentales de la negociación, cuáles son los verdaderos objetivos de la misma, y qué desenlaces supondrían un éxito o un fracaso (cuanta cantidad de valor se obtiene, cómo queda la relación, si se consigue satisfacer las necesidades de las partes, etc.).
5. Si la solución aparente ha de ser necesariamente ganar-perder o si es necesario encontrar soluciones ganar-ganar.
6. Su referencia temporal para la solución: a corto, medio o a largo plazo.
7. Si, dado todo lo anterior, es inevitable una negociación posicional, o se dispondrán a una negociación integrativa, basada en principios acordados.
8. Qué estilo de comportamiento preferirán o serán capaces de adoptar.
9. Qué contextos y clima de comunicación serán posibles y/o deseables.

10. Qué expectativa o esperanza de éxito pueden albergar, y en qué se basa.

Como es lógico, la interpretación de unos aspectos influirá sobre los otros, creando fuertes tendencias de asociación entre estilos de negociación, estilos de comportamiento, tipos de soluciones, etc., pero, como hemos visto, estas tendencias no son necesariamente determinantes.

Los paradigmas suelen ser espontáneos al principio del conflicto, y, en una misma situación, **cada parte puede presentar un paradigma diferente**. La reflexión, el replanteamiento y la comunicación pueden lograr, a veces, que las partes amplíen o cambien su paradigma inicial.

### a. Paradigma de Negociación Distributivo

Parte de los siguientes supuestos o interpretaciones:

- La situación es un **escenario de reparto de valor** (de un bien material, psicológico o situacional finito y distribuible), ya sea de forma indivisible (todo o nada) o fraccionada
- Las **partes son interdependientes**
- **Los objetivos de las partes están en conflicto directo**
- Cada uno velará fundamentalmente por **sus propios intereses**.

Algunos ejemplos: reparto de tierras, de puestos de trabajo, quién tiene razón sobre un asunto, quién es culpable y quién inocente, etc.

Bajo esas premisas, las partes tenderán a establecer como **criterio de éxito cuánto de ese valor o bien gana cada cuál**, con lo que muy probablemente pensarán que cualquier **solución posible** será del tipo **ganar-perder**.

Las partes considerarán probablemente que el conflicto acabará cuando se produzca el reparto final (bien por acuerdo o por

derrota de uno de ellos), por lo que su referencia temporal tenderá a ser el **corto o medio plazo**.

La tendencia más probable de cada parte será hacer valer su propuesta inicial, entrando en un **estilo de negociación posicional** (y, con mucha frecuencia, quedando atrapadas en él).

El estilo de comportamiento dependerá, además del carácter de cada cuál, de su grado de interés por el asunto, de los lazos y clima de la relación, del balance de poder entre ellas, y de su expectativa de éxito.

Si creen que pueden tener éxito, muy probablemente ese estilo tenderá a ser **competitivo**. Si creen que no pueden, tenderá a ser **acomodaticio o sumiso**. Si tienen una sensación ambigua acerca de sus posibilidades, tenderán a colaborar para intentar alcanzar compromisos.

Provocarán el clima que más favorable les resulte, y la comunicación será, muy probablemente, oscilante entre la sinceridad y manipulación

Nuestra historia como humanos y algunas de nuestras características sociales y psicológicas hacen que estemos más predispuestos a entender los conflictos desde este paradigma. Jean Paul Sastre afirma que la relación del ser humano con el mundo se basa en la escasez y la carencia (no hay de todo para todos), por lo que tendemos a conseguir y asegurar nuestra parte, a costa de otros si es preciso.

## **b. Paradigma de Negociación Integrativo**

Se basa en los siguientes supuestos e hipótesis:

- La situación es un escenario de abundancia suficiente, o de necesidad de **crear de valor**.
- Los **objetivos de las partes son compatibles y no excluyentes**
- Las partes pueden (o incluso necesitan) tener un cierto grado

de complicidad para satisfacer sus respectivas necesidades o deseos, tanto comunes como individuales.

- Cada parte velará por sus intereses y por los del otro

Pensando así, muy probablemente las partes **considerarán como éxito la mayor satisfacción posible de ambas**, por lo que se orientarán a encontrar o construir **soluciones del tipo ganar-ganar**.

Pueden buscar soluciones para el **corto y medio plazo**, pero tenderán a considerar también las consecuencias de sus actos a **largo plazo**.

Aunque quizá comiencen con una negociación posicional, pronto intentarán comprender bien los **intereses** respectivos y a buscar elementos comunes, creando un estilo de **negociación basada en necesidades y principios**, o en **objetivos supraordinales** (objetivos que están por encima de las partes y que ambas asumen como propios).

Sea cual sea el clima inicial, comprenderán la conveniencia de mantener un clima suficientemente bueno (de respeto, confianza y afabilidad).

El estilo de comportamiento será, muy probablemente, cooperativo, aunque en algunos momentos del proceso pueden intercalarse otros estilos, según los avances, las reacciones emocionales, etc..

El paradigma integrativo se da de forma espontánea en muchas ocasiones, y, cuando es así, puede incluso suceder que las partes implicadas no lleguen a definir la situación como "conflicto", sino como un **problema** que "com-parten" y que son cómplices en la solución (se perciben como "una sola parte" frente al problema).

Otras veces no es tan espontáneo, y las partes llegan a él tras darse cuenta de que puede ser la mejor (o la única) forma de llegar a un desenlace favorable.

En ocasiones, puede incluso ir precedido de un paradigma

distributivo en el que las partes han intentado sacar el mayor partido posible a costa del otro, se ha llegado a un estancamiento insatisfactorio para todos, y se mantiene el interés o la necesidad de una solución.

Esta evolución de paradigmas puede ser provocada por las partes mismas, o por terceros que les asesoren en esa dirección.

### **c. Paradigma de Negociación Evitativo, de Negociación Desplazada o Encubierta**

Quiero destacar una situación muy frecuente en la vida real, poco o superficialmente contemplada suficientemente en la literatura, y que, en mi opinión constituye un paradigma especial. Me refiero a aquellas situaciones en las que lo que se dirige o negocia no es el verdadero conflicto, sino sucedáneos o secuelas del mismo, mientras que se está evitando, consciente o inconscientemente, el asunto nuclear.

- El escenario de partida puede ser tanto de reparto de valor, como de necesidad de creación de valor.
  
- Una o ambas partes:
  - a. No perciben ninguna interdependencia entre sí en cuanto al asunto en cuestión ("*esto no es asunto mío*" o "*esto no es asunto suyo*")
  - b. O bien no identifican o no reconocen el asunto fundamental, confundiéndolo con otros
  - c. O se sienten incapaces de abordarlo
  - d. O temen elevados costes en el proceso o en el desenlace (peleas, despidos, rupturas, daños a terceros)

Con esa perspectiva de la situación, una o ambas partes **pierden la expectativa de éxito** y asumen la situación como un statu quo inamovible, adaptándose a **convivir con el conflicto**.

De cara a mantener una coexistencia llevadera, las partes adoptan un **estilo evitativo en cuanto al asunto principal**, consciente o inconscientemente, voluntariamente o impuesto por la otra parte (mediante la negativa rotunda a tratar el tema), **pero la situación se convierte en terreno abonado para múltiples conflictos subsidiarios**, sobre asuntos diferentes, circunstanciales, mayores o menores.

Es habitual entonces que las partes intenten resarcirse de su frustración en cuanto al asunto principal, buscando fundamentalmente soluciones gana-pierdes en los asuntos secundarios.

En estos otros conflictos pueden mostrar comportamientos más competitivos, acomodaticios (aumentando entonces su frustración y rencor), etc.

Desarrollan así una relación marcada por la hostilidad de fondo, patente o no, que establece el marco en el que serán abordados todos los puntos de discrepancia que vayan surgiendo, e, incluso, provocando que las partes discrepen en cada vez más asuntos. Ello va llenando la historia de la relación de episodios de conflicto, agravio...que complican enormemente la posibilidad de soluciones y el funcionamiento apropiado del sistema en el que conviven.

---

## 6.2. Estilos de negociación.

---

---

### A. Negociación posicional

---

Es el estilo tradicional y casi automático. Se adopta una postura o demanda inicial (propuesta) y se intenta lograr el máximo cumplimiento de la misma. Tiende a afrontar la situación como un juego de gana-pierdes, y cada una de las partes intenta sacar el mayor beneficio para sí, asumiendo que eso significará un menor beneficio para el otro.

Las partes discuten directamente las posturas (las soluciones



favoritas de cada parte), y no suelen hablar de los intereses, valores y necesidades subyacentes. Eso hace que no siempre las soluciones a las que se llegue sean suficientemente satisfactorias.

Dado que la propuesta de cada cuál es su opción favorita, todo lo que no sea obtenerla se entiende como pérdida (recordemos que cada persona elige siempre la mejor opción que cree tener). Suele conducir, por tanto, a los fenómenos de cierre, contracción, polarización y reiteración de los mapas, con la consiguiente falta de flexibilidad y endurecimiento de los negociadores.

Puede ser apropiada en negociaciones simples, en situaciones de distribución pura de valor, y con miras a un muy corto plazo, en una relación esporádica.

Tiene dos variantes:

**a.1. Negociación posicional dura:** El objetivo es ganar en el asunto negociado, por encima de la relación entre las partes.

Se basa en:

- Una expectativa positiva de éxito
- Una relación de poder percibida favorablemente a uno mismo
- Escasa valoración hacia la otra parte y a la relación con ella.

**a.2. Negociación posicional blanda:** El objetivo fundamental es mantener la relación (o preservar otros intereses no contemplados en la negociación en cuestión) a costa de sacrificar los intereses del asunto negociado.

Se basa en:

- Baja expectativa de éxito o alta expectativa de costes secundarios
- Percepción de la relación de poder a favor de la otra parte

*En ocasiones es aconsejable, necesario o inevitable negociar en condiciones posicionales*

- O muy alta valoración hacia la otra parte (no correspondida del todo) o a la relación con ella.

### **Cómo enfocar una negociación posicional**

En ocasiones es aconsejable, necesario o inevitable negociar en condiciones posicionales, bien por la naturaleza del bien a negociar, por la relación entre las partes o porque uno tiene suficiente poder. Aunque no hay reglas del todo fijas, es apropiado tener en cuenta algunas consideraciones.

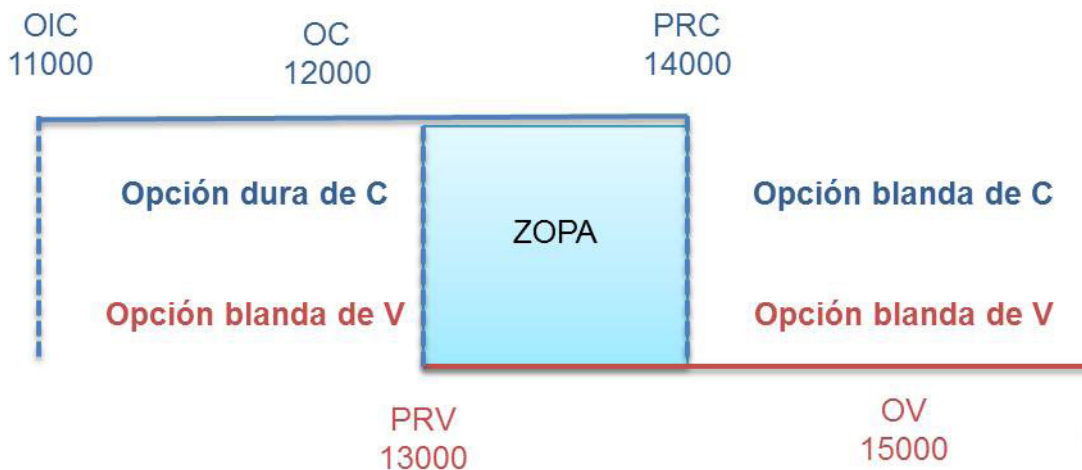
En una negociación posicional, cada parte tiene tres elementos:

- Objetivo (O) o resultado más favorable para ella
- Punto de resistencia o de ruptura (PR) o resultado por debajo del cuál romperá la negociación
- Punto de partida u oferta inicial (OI)

Habrà negociación si existe un margen de resultados que ambas partes pudieran aceptar, lo que se conoce como zona de posible acuerdo (ZOPA). Supongamos una negociación de compraventa de un coche, donde C es el comprador y V el vendedor. Sus respectivas preferencias se recogen en la siguiente tabla:

|                  | COMPRADOR   | VENDEDOR  |
|------------------|---|---|
| OBJETIVO REAL    | 12000 €   | 15000 €   |
| PUNTO DE RUPTURA | 14000 €<br>(Máximo que estaría dispuesto a pagar) | 13000 €<br>(Mínimo que está dispuesto a cobrar) |
| OFERTA INICIAL   | 11000 €   | 16000 €   |

La representación gráfica de dicha situación sería la siguiente:



La ZOPA o margen en el que pueden encontrar un acuerdo razonable para ambas partes sería entre 13000 y 14000 €. Por debajo de 13000 € es lo que llamaríamos una posición dura de C, pues le resulta más favorable a costa de la cesión de V en sus pretensiones mínimas, y viceversa.

Hay controversia entre los diferentes autores sobre cómo debe ser la propuesta inicial.

Parece obvio que si las partes hacen una oferta inicial equivalente a sus objetivos reales, perderán posibilidades de conseguirlos, por tres razones:

- La oferta inicial compromete implícitamente a quien la hace (si un vendedor pide 15000 € no pretenderá después cobrar 16000 €).
- El comprador entenderá que esa oferta es el extremo de la ZOPA más favorable al vendedor, su exigencia máxima.
- Consecuentemente, el comprador negociará sólo precios por debajo de la oferta inicial del vendedor.

Dicho de otra forma, si el vendedor tiene el objetivo de cobrar 15000 €, su petición inicial debe ser superior (hablamos, por supuesto, de una fría relación comercial sin otros vínculos entre las partes). Igualmente, si el comprador quiere pagar 12000 €, su oferta inicial debe estar por debajo de esta cantidad.

La controversia surge en cuánto ha de alejarse la oferta inicial de los objetivos reales. Una demanda excesiva podría ofender a la otra parte y hacerla desistir de negociar. Pero por otra parte, algunas investigaciones sugieren que los negociadores que hacen propuestas iniciales extremas suelen obtener resultados más favorables.

Las ofertas iniciales pueden ser:

Oferta inicial blanda: Perdemos posibilidades directamente

- Oferta inicial moderada (dentro de la Z.O.P.A.): es razonable, pero deja poco margen para negociar, si la otra parte pretende regatear. Además no garantiza que la otra parte acepte de entrada.
- Oferta inicial dura: Es creíble, lo que deja espacio a ambas partes para negociar. Es la más apropiada en la mayoría de las situaciones. Puede poner en peligro una relación de complicidad si no es suficientemente flexible y respetuosa. Es una propuesta que la otra parte puede no aceptar, pero puede discutir.
- Oferta inicial extrema: Suscita el rechazo sin contemplaciones o la competición. No es que no sea aceptable: es que no es creíble, lo que da pocas posibilidades de argumentación (si es que la otra parte no responde con una negativa total y da oportunidades de explicación). Suele ser, además, injusta.

Es interesante por ello investigar cuáles son los puntos de referencia útiles para cada negociación, como estándares del mercado, poder y necesidad de la otra parte, tiempo para tomar decisiones (quien tiene mayor urgencia está en desventaja), o qué posibilidades tienen las partes de conseguir lo que desean fuera de la negociación, cuál es su Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado (MAPAN, o BATNA en sus siglas en inglés).

**M.A.P.A.N. (Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado)**

¿Qué ocurre si las propuestas de la otra parte no nos satisfacen?  
¿Cómo saber si nos conviene aceptar una oferta determinada, incluso cuándo parece buena?

A lo largo de la negociación hay que tomar muchas decisiones sobre qué se acepta y qué no. Puede darse incluso el hecho de que negociar no sea la mejor opción, sino que tengamos otras posibilidades de conseguir lo que deseamos por nosotros mismos, sin negociar.

El resultado de la negociación debería ser mejor que el M.A.P.A.N. En caso contrario, no merecería la pena negociar.

Por ello es muy recomendable conocer de antemano qué alternativas tenemos a nuestro alcance si la negociación no transcurriese adecuadamente, es decir, si tenemos alguna opción de conseguir razonablemente nuestros objetivos sin llegar a un acuerdo con la otra parte.

Los errores más frecuentes se producen por no haber previsto y valorado el M.A.P.A.N.:

**Sobreconfianza:** Pensar sin criterios contrastados que se podrá encontrar otra salida en cualquier caso, y actuar, en consecuencia, desde una posición dura.

**Infravaloración:** Dar por sentado que no hay alternativas, por desconfianza en uno mismo y en las propias posibilidades, asumiendo por tanto, cualquier resultado por malo que sea.

**Polarización "todo o nada":** Pensar que sólo existe una alternativa a la negociación, y que siempre será la misma (la huelga, la separación, el paro, la renuncia, etc.), "lo uno o lo otro", descartando de antemano alternativas intermedias o, incluso, netamente diferentes.

La preparación de una negociación debe incluir una reflexión acerca de cuál es la mejor opción disponible y si, en consecuencia, es conveniente negociar o no.

Igualmente, debe hacerse una anticipación de cuál puede ser el M.A.P.A.N. de la otra parte.

## Las preguntas clave

### ¿Cuáles son mis intereses en este asunto?

¿Cuáles son mis intereses de relación con la otra parte?

¿Cómo podría satisfacer mis intereses si no hay acuerdo?

| Alternativas | Ventajas | Inconvenientes |
|--------------|----------|----------------|
|              |          |                |

### ¿Cuál es la mejor de esas alternativas? ¿Por qué?

¿Cómo puedo mejorar esa alternativa? ¿Podría ayudarme otra persona?

### ¿Cuáles son los intereses de la otra parte?

¿Cuáles son sus intereses de relación conmigo?

¿Cómo podría satisfacer sus intereses si no hay acuerdo?

| Alternativas | Ventajas | Inconvenientes |
|--------------|----------|----------------|
|              |          |                |

### ¿Qué alternativa escogería yo si estuviera en su lugar?

¿Por qué?

¿Cómo podría yo ofrecerle una alternativa mejor que le invitase a negociar sin renunciar a mis intereses? ¿Podría ayudarme otra persona?

## **Concesiones**

Una negociación posicional es un juego de toma y daca, de demandas y cesión. Se puede afirmar que sin concesiones no hay una auténtica negociación, sino una imposición.

Por supuesto, la forma de hacer concesiones dependerá de todos los factores que hemos visto para las ofertas iniciales. Pero siempre es útil tener presentes seis reglas básicas:

- No improvisarlas: Tener previsto de antemano que concesiones se estará dispuesto a hacer, incluso elaborando una lista de las mismas.
- Priorizarlas según los intereses (¿A qué estoy dispuesto a renunciar sin perjudicar mis intereses más importantes?)
- En el momento adecuado (cuando la construcción del acuerdo se estanca y requiere un impulso). El intervalo entre concesiones es mejor que sea largo. Concesiones muy seguidas pueden dar sensación de debilidad e incitar al otro a incrementar su exigencia.
- Nunca a cambio de nada. Proponer una concesión ha de hacerse en forma de intercambio, o al menos dejando claro que es una concesión con un motivo concreto. Si se obtiene un endurecimiento de la posición del otro, es mejor no hacer más concesiones de momento.
- Dando valor a la concesión y haciendo que el otro la valore (la tendencia natural de los negociadores es devaluar las concesiones ajenas).
- Menos numerosas e importantes a medida que se avanza en los objetivos.

*Una negociación posicional es un juego de toma y daca, de demandas y cesión.*

---

## **b. Negociación integrativa**

---

Su objetivo es lograr la **satisfacción de las necesidades e intereses de las partes**. Más que defender una determinada posición inicial, las partes se esfuerzan por encontrar o elaborar alternativas que las satisfagan.

El modelo de negociación distributiva más conocido se debe a Fisher, Ury y Patton (1981, 1991), del Proyecto Harvard de

Negociación (HNP). Ellos proponen un método que denominan Negociación Basada en Principios (NBP) y que sigue cuatro pasos:

- a. **Personas:** Separar a las personas del problema.
- b. **Intereses:** Centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- c. **Opciones:** Antes de tomar decisiones, generar posibilidades.
- d. **Criterios:** Basar los resultados en criterios objetivos.

La describen como **dura con el problema y blanda con las personas**, para expresar que es un tipo de negociación exigente con la calidad de las soluciones, al mismo tiempo que respetuosa con las personas, sus puntos de vista e intereses.

Es un estilo eficaz para la mayoría de contextos y circunstancias, que se orienta a descubrir y conciliar los intereses, y sólo después buscar y debatir las fórmulas y soluciones que los satisfagan.

Es un método que asegura que los acuerdos que se adopten estarán realmente orientados a los objetivos que se persiguen

### a. Separar a las personas del problema

*¡Triste época la nuestra!*

*Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio.*

*Albert Einstein.*

Muy a menudo, y especialmente en las situaciones de conflicto prolongado o intenso, cada parte tiende a identificar al otro como "el problema", lo que empeora notablemente la relación y la posibilidad de acuerdos. **Los negociadores son, ante todo, personas.** Si olvidamos esto podemos hacer fracasar de antemano la búsqueda de una solución negociada.

**Las personas no son problemas andantes.** Un problema puede ser lo que una persona quiere, o hace, o sabe, o entiende...

*Muy a menudo, y especialmente en las situaciones de conflicto prolongado o intenso, cada parte tiende a identificar al otro como "el problema"*



es decir, aspectos concretos y específicos, **pero no la persona en su conjunto.**

La dignidad de las personas está por encima de los problemas, y una buena negociación es aquella que, además de encontrar una solución satisfactoria, mantiene o mejora la relación entre las partes.

Algo que ayuda a determinar el problema en sí, por un lado, y por otro la situación de la persona es **definir exactamente el aspecto problemático** (la conducta, los hechos, etc.) y **limpiarse las gafas para ver qué aspectos de la persona no sólo no forman parte del problema, sino que necesitamos para la solución.**

### Consejos prácticos

- Habla asertivamente sobre de tus deseos, puntos de vista y emociones y facilita al otro hacer lo propio.
- No reacciones ante las explosiones emocionales.
- Escucha más de lo que hablas.
- Trata al otro como a un colega con quien buscas una solución a una circunstancia que compartís.
- Impide que los *egos* se vean envueltos en la discusión esencial.
- Trata con tanto respeto a la persona como con rigor al problema.

### **b. Centrarse en los intereses, no en las posiciones**

**Los intereses definen el verdadero problema.** Las posiciones en conflicto son como la punta del iceberg: debajo están las necesidades, intenciones, deseos y temores de cada lado.

- **La posición** es una postura basada en una decisión, definida por una conducta manifiesta.
- **Los intereses** son el conjunto de intenciones que han motivado dicha decisión.

*La dignidad de las personas está por encima de los problemas*

*Las posiciones en conflicto son como la punta del iceberg: debajo están las necesidades, intenciones, deseos y temores de cada lado.*

Existen dos motivos por los cuales merece la pena conciliar los intereses antes que enfrentarse desde las posturas:

- **Para cada interés suele haber varias opciones que podrían satisfacerlo.** Cuando miramos más allá de las posturas opuestas podemos encontrar con frecuencia una posición alternativa que satisface los intereses de ambas partes.
- **Detrás de posiciones opuestas suelen existir muchos más intereses de los que aparentemente se hallan en conflicto.** Muchos de ellos podrían ser compartidos y compatibles.

#### Consejos prácticos:

- Para identificar los intereses de la otra parte pregunta: ¿Para qué? ¿Por qué? ¿Por qué no?
- Recuerda siempre que los intereses suelen ser múltiples.
- Y que los más poderosos son los relacionados con las necesidades humanas básicas.
- Habla sobre tus intereses, dándolos a conocer a la otra parte de forma clara y concreta.
- Haz saber a la otra parte que te importan sus intereses.
- Habla primero de tus intereses y razones, y deja para el final las propuestas y las conclusiones.
- Comprométete con tus intereses más que con tu opción de solución inicial. Es posible que haya más, e incluso que otra pueda ser mejor.
- No renuncies a una solución justa para ti y para la otra parte.

#### **c. Buscar opciones del tipo “todos ganan”**

*La imaginación es más importante que el conocimiento. El conocimiento es limitado.*

*Albert Einstein.*

La habilidad para buscar o inventar opciones ventajosas para

las dos partes es una de las más valiosas herramientas que puede poseer un negociador. Según Fisher y Ury, los obstáculos principales que inhiben la invención de opciones abundantes son los cuatro siguientes:

**El juicio prematuro.** Criticar de entrada las opciones entorpece la imaginación.

**La mejor solución.** Cuando estamos pendientes de encontrar "la mejor respuesta" podemos cerrar el paso a múltiples buenas respuestas posibles.

**La presunción de un pastel de tamaño fijo,** y por tanto la necesidad de dividirlo.

**El egoísmo.** Será mucho más fácil llegar a un acuerdo si éste satisface también las necesidades e intereses del otro. La mejor solución es aquella suficientemente buena para ambas partes.

### Consejos prácticos

- Acuerda con la otra parte buscar soluciones tipo todos-ganan
- Separa el acto de buscar opciones del acto de juzgarlas: primero inventa muchas, después juzga, y luego decide.
- Promueve el *brainstorming*: solo, con compañeros, o incluso con la otra parte. Deja libre la imaginación.
- Consulta la opinión de personas más expertas que tú, si es preciso.
- Ensancha y mezcla las opciones propuestas en lugar de buscar una sola. Analiza lo concreto y lo general alternativamente.
- Busca decisiones fáciles de tomar. ¿Qué acuerdos serían a la vez honorables y atrayentes para ti y para la otra parte?

### **d. Basar los resultados en criterios objetivos**

Por muy buena que sea nuestra voluntad como negociadores, en ocasiones nos vamos a encontrar con intereses claramente enfrentados e incompatibles.

*Por muy buena que sea nuestra voluntad como negociadores, en ocasiones nos vamos a encontrar con intereses claramente enfrentados e incompatibles.*

Esto suele tentarnos a entrar en un regateo posicional, o en un juego de concesiones importantes y peligrosas.

Cuando el coste de solucionar las diferencias de intereses basándose en las "voluntades de las partes" es alto, es necesario recurrir a una base independiente de dichas voluntades. O recurrimos a un arbitraje externo, o bien nos decidimos por basarnos en criterios o principios objetivos aceptables para todos.

La negociación basada en principios aceptables para ambas partes suele dar lugar a acuerdos juiciosos, de una forma amistosa y eficaz.

Dichos criterios pueden ser legales, normativos, profesionales, científicos, éticos o morales, económicos (presupuestarios o de disponibilidad), de eficiencia, de reciprocidad, de mercado.

En algunas negociaciones es conveniente dejar claros los principios objetivos desde el primer momento, como marco que no podrá sobrepasarse en ningún caso.

*En algunas negociaciones es conveniente dejar claros los principios objetivos desde el primer momento, como marco que no podrá sobrepasarse en ningún caso.*

### Consejos prácticos

- Identificados los criterios o procedimientos a seguir, pacta con la otra parte el mantenerlos fieles a ellos.
- Formula cada cuestión y propuesta ciñéndote al respeto y promoción de los mismos.
- Muéstrate abierto a negociar sobre las normas a seguir y la forma más apropiada de aplicarlas, pero no a negociar la violación de los principios.
- No cedas ante la presión, pero sí ante la razón del principio.

## **REFLEXIONES PREVIAS A LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA**

### Separar personas del problema

¿Quién es esta persona? ¿Qué tipo de relación mantengo con ella?

¿Es importante para mí? ¿Por qué?

¿Hasta qué punto deseo preservar la relación? ¿Cómo quiero que se mantenga después de la negociación?

¿Cuáles son sus rasgos psicológicos básicos? ¿Qué valoro de ella? ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles sus puntos débiles?

¿Quién soy yo para esta él/ella? ¿Cómo creo que ve nuestra relación?

¿Es importante para él/ella? ¿Por qué?

¿Hasta qué punto creo que desea preservarla?

¿Cuáles son específicamente los temas o problemas a tratar?

¿Cómo afectan estos temas a la relación? ¿Corremos el riesgo de mezclar unas cosas y otras?

¿Qué temas son más importantes para mí?

¿Cuáles podrían ser las consecuencias finales de mezclar tema y relación?

¿Hay algún malentendido actualmente? ¿Acerca de qué?

¿Qué podría provocar confianza o desconfianza?

¿Qué podría cada uno de nosotros interpretar como una falta de respeto o de consideración personal?

¿Hay algún tema espinoso o tabú?

¿Qué gestos, palabras o reacciones podrían estropear la marcha de las conversaciones?

### Intereses, intenciones, valores

¿Qué quiero conseguir yo? ¿Por qué? ¿Para qué?

¿Qué legitimidad tienen mis intereses?

¿Qué es prioritario para mí? ¿Qué es secundario?

¿A qué no quiero renunciar en ningún caso?

¿Qué quiere la otra parte? ¿Por qué? ¿Para qué?

¿Qué legitimidad tienen sus intereses?

¿Qué es prioritario para él/ella? ¿Qué es secundario?

¿A qué creo que no quiere renunciar en ningún caso?

¿Qué intereses son comunes para ambas partes?

¿Están implicadas terceras personas? ¿De qué forma les puede afectar? ¿Cuáles son sus posibles intereses? ¿Conciernen realmente a esta situación?

¿Qué condiciones ha de cumplir el desenlace para considerarlo satisfactorio?

### Opciones y propuestas

¿Qué posibles opciones satisfarían mis intereses?

¿Qué más opciones podría haber?

¿Qué posibles opciones satisfarían los suyos?

¿Qué más opciones podría haber?

¿Cómo podríamos combinar esas opciones?

¿Qué tengo yo (recursos, habilidades, relaciones...) que podría resultarle de interés?

¿Qué tiene el otro (recursos, habilidades, relaciones...) que podría resultar de interés para mí?

¿Podríamos obtener algún beneficio añadido en el que no hemos pensado?

¿Hemos hecho un "brainstorming" conjunto o por separado?

¿Qué han hecho otros en situaciones similares? ¿Podría ser conveniente pedir información o asesoramiento?

### Principios y criterios

¿Qué principios supraordinales nos incumben y hemos de respetar?

¿Cuáles de ellos compartimos claramente? ¿Cuáles necesitan ser aclarados?

¿Cómo podría transmitirle yo mi respeto por esos principios?

¿Cómo entenderé yo que el otro los respeta (qué mensajes debo esperar)?

¿Sería conveniente o necesario contar con un árbitro o con un mediador?

¿Qué opciones de las previstas respetan más claramente dichos principios?

¿Qué orden de preferencia tengo por esas opciones?

¿Podríamos o tendríamos que recurrir a algún árbitro imparcial? ¿A quién?

### Acuerdos y compromisos

¿Qué aspectos han de estar incluidos (tiempo, precio, calidad)?  
¿Qué grado de concreción hemos de alcanzar en cada uno de ellos?

¿Qué pasos intermedios hemos de dar? ¿Hemos de alcanzar acuerdos parciales previos? ¿Cuáles?

¿Hay que contar con la decisión de otras personas o darles alguna explicación? ¿Cómo lo haremos?

¿En qué fechas deberían cumplirse esos acuerdos parciales y darse los pasos oportunos para ello?

---

## **7. Fases de una negociación.**

---

---

### **7.1. Preparación**

---

a. Identificar las cuestiones a negociar: Análisis de la situación (dinámica de interacción, análisis de demandas)

- Enumerar y priorizar los temas a negociar
- Identificar los intereses y su legitimidad, y las necesidades subyacentes
- Definir los objetivos para cada tema
- Determinar punto de ruptura o mínimo a conseguir
- Evaluar los propios puntos fuertes y débiles
- Desarrollar los argumentos de apoyo

b. Recabar información sobre la otra parte

- Quién es
- Posibles motivaciones, explícitas e implícitas
- Fiabilidad
- Situación financiera
- Deseo y capacidad de negociación
- Autonomía y autoridad para decidir
- Cultura, estilo de comunicación y negociación predominante
- Información que posee.
- ¿Por qué quiere negociar?
- ¿Necesita llegar a un acuerdo? ¿Tiene una MAPAN?

c. Dossier técnico

- Sector (laboral, mercado...), estándares normativos



- Contratos o acuerdos previos, si lo hubiere.
- Disposiciones legales
- Hechos relevantes y documentación al respecto
- Pruebas periciales
- Análisis financiero

c. Planificación estratégica:

- Identificar paradigma de negociación
- Elegir estrategia y tipo de negociación
- Elegir estilo de comportamiento
- Idear alternativas múltiples
- M.A.P.A.N. propio y suponer el de la otra parte
- Preparar escalera de propuestas
- Listar y secuenciar posibles concesiones

d. Planificación táctica:

- Reglas de procedimiento, comunicación y protocolo, lugar de reuniones
- Agenda (abordaje, secuencia de la negociación, escala de propuestas)
- Persona o equipo negociador

---

## **7.2. Exploración**

---

- Acordar las reglas formales del proceso

- Declarar los temas
- Intercambio de información sobre necesidades, intereses y puntos de vista. Cuidar la reciprocidad en el intercambio: no dar más información de la necesaria, y procurar obtener la que se necesita. Es tan importante hablar como escuchar.
- Relato (descriptivo, no valorativo) y consenso de los hechos y circunstancias
- Mantener un clima de comunicación adecuado: entorno sereno, escucha recíproca y auténtica, respeto, tratamiento
- Delimitar el objetivo de la negociación

---

### **7.3. Debate o negociación propiamente dicha**

---

Dependiendo de si es una negociación distributiva o integrativa, esta fase se desarrollará de distinta manera, según hemos visto anteriormente. En cualquier caso, hay una serie de pautas comunes:

- Exponer las propuestas con claridad, concisión (sin circunloquios), hablar en primera persona.
- Proponer-explicar-resumir-invitar a que respondan
- Propuestas creíbles que hagan avanzar la negociación
- Recibir las propuestas sin interrumpir
- No precipitarse en las respuestas ni en las decisiones
- En caso de duda, aplazar las respuesta
- Mostrarse razonable, dispuesto a negociar, pero firme en cuanto a los propios intereses
- Ser coherente con el tipo de negociación elegido

---

## 7.4. Cierre

---

- Comparar propuesta final con M.A.P.A.N. antes de aceptarla
- No poner ni aceptar presión por ultimátum, salvo casos muy justificados. Si es necesario, aplazar con fecha.
- Sólo en casos extremos se debe aceptar negociar aspectos marginales en esta fase (y mejor negociar que sencillamente conceder)
- Resumen de lo acordado, ajustes formales pertinentes
- Elaboración de documentos
- Firma

---

## 8. Negociadores duros

---

En ocasiones, pese a nuestros intentos de mantener un tipo de negociación ganar/ganar, podemos encontrarnos con interlocutores empeñados en una estrategia ganar/perder, o que utilizan el ataque y la crítica personal como argumento.

### **En estos casos, en líneas generales:**

- Mantén la calma.
- Intenta hacer caso omiso de la crítica personal. Una respuesta directa a la misma no hará sino propiciar una discusión alejada del tema central y de los intereses de la negociación.
- ¡Ten presentes tus objetivos!! Procura mantener la discusión sobre el tema, sin entrar en el juego de las descalificaciones mutuas.
- Muestra claramente tu disposición a acuerdos gana/ganas, pero también a mantenerte firme e incluso competir hasta las últimas consecuencias si te ves obligado a ello. Para este caso, Rapoport aconseja la estrategia "tip for tap": empezar ofreciendo colaboración, premiar la colaboración por la otra

parte, y competir si la otra compite, para demostrar nuestra capacidad de responder.

- Acuerda unas normas mínimas para la negociación.
- Vuelve a poner sobre la mesa los intereses legítimos de ambas partes, e invita a la otra parte a hacer lo mismo.
- Revisa y refuerza tu M.A P.A.N. Replantéate el tipo de negociación, y observa tus posibles flancos más débiles, para fortalecerlos.
- Revisa el M.A.P.A.N. del otro, y busca formas de hacerlo menos viable o atrayente.
- En caso necesario, propón un paréntesis. Muestra tu negativa a negociar en unas condiciones que amenacen el respeto mutuo.

## ANEXO: ANÁLISIS DE CONFLICTOS

Comprender el conflicto es fundamental para una adecuada orientación hacia su resolución.

### 1. Análisis estructural del conflicto

#### A. Personas.

##### A.1. Identificación de las partes

1. ¿Quiénes están directamente implicados? ¿Quiénes son A y B?
2. ¿Qué relación tienen entre sí?
3. ¿Quién más está implicado, directa o indirectamente?

##### A.2. Las personas ante el problema

1. ¿En qué consiste el problema, según A?
2. ¿En qué consiste el problema, según B?
3. ¿Cómo les afecta? ¿Por qué es un problema para cada uno de ellos?
4. ¿Qué dicen que quieren? ¿qué intereses manifiestan?
5. ¿Qué otros intereses podrían tener, aún sin ser conscientes de ellos?
6. ¿Qué sentimientos les provoca?
7. ¿Qué esperanza o expectativas tienen de solucionarlo?

##### A.3. Las personas ante la relación

1. ¿Qué tipos y fuentes de poder hay en la relación?

2. ¿Cómo perciben la distribución de poder, simétrica o asimétrica?
3. ¿Cuál es el grado de confianza mutua?

---

## **B. Dinámica o proceso:**

---

### **B.1. Síntomas y posiciones**

1. ¿Cómo se desencadenó? ¿Cómo se manifiesta cuando ocurre?
2. Posición de A: ¿Qué hace, dice, propone o demanda A?
3. Posición de B: ¿Qué hace, dice, propone o demanda B?
4. ¿Cómo reacciona A ante la posición de B?
5. ¿Cómo reacciona B ante la posición de A?
6. ¿Qué resultados consiguen A y B con sus posiciones tal como están?
7. ¿Hay algún patrón fijo de comportamiento? ¿cuál?
8. ¿Hay algún bucle o patrón de estímulo-respuesta? ¿cuál?
9. ¿Cómo se comunican? ¿quién habla, cómo, cuánto?
10. ¿Emprenden algún tipo de comunicación para rebajar el conflicto?

### **B.2. Estilo – enfoque**

1. Estilo de A : competir, evitar, ceder, comprometer, colaborar
2. Estilo de B : competir, evitar, ceder, comprometer, colaborar
3. ¿Están más orientados a culpabilizar o a encontrar soluciones?

4. ¿Cuidan o descuidan por igual el clima de la interacción?
5. ¿Quién asume la responsabilidad de buscar la solución?

### **B.3. Poder y recursos**

1. ¿Qué fuentes y tipos de poder están usando en el proceso?
2. ¿Qué recursos o herramientas está empleando A? (lógica, fuerza, violencia, elocuencia, normas, influencias, "trampas")
3. ¿Qué recursos o herramientas está empleando B? (lógica, fuerza, violencia, elocuencia, normas, influencias, "trampas")

### **B.4. Interpretaciones de la situación (mapas mentales)**

1. Creencias de A y B sobre la situación.
2. Estereotipos que se aplican
3. Atribuciones respectivas de de rol, culpa y poder
4. Distorsiones cognitivas de A y B (sesgos, juicios, lectura mental, profecías, entrampamiento)

### **B.5. Fase del ciclo del conflicto**

1. Latente
2. Desencadenamiento
3. Manifiesto
4. Escalada ¿Qué transformaciones se han producido?
  - En las tácticas (de suaves a duras)
  - En proliferación (de uno a varios problemas)
  - En desplazamiento del foco (de los problemas a las personas)

- En motivación (Individual-egoísta a competitiva-destructiva)
  - En partes implicadas (de dos a varias)
  - Destrucción de confianza mutua
5. Estancamiento
  6. Desescalada
  7. Resolución

---

## **2. Análisis dinámico-sistémico: posiciones perceptivas**

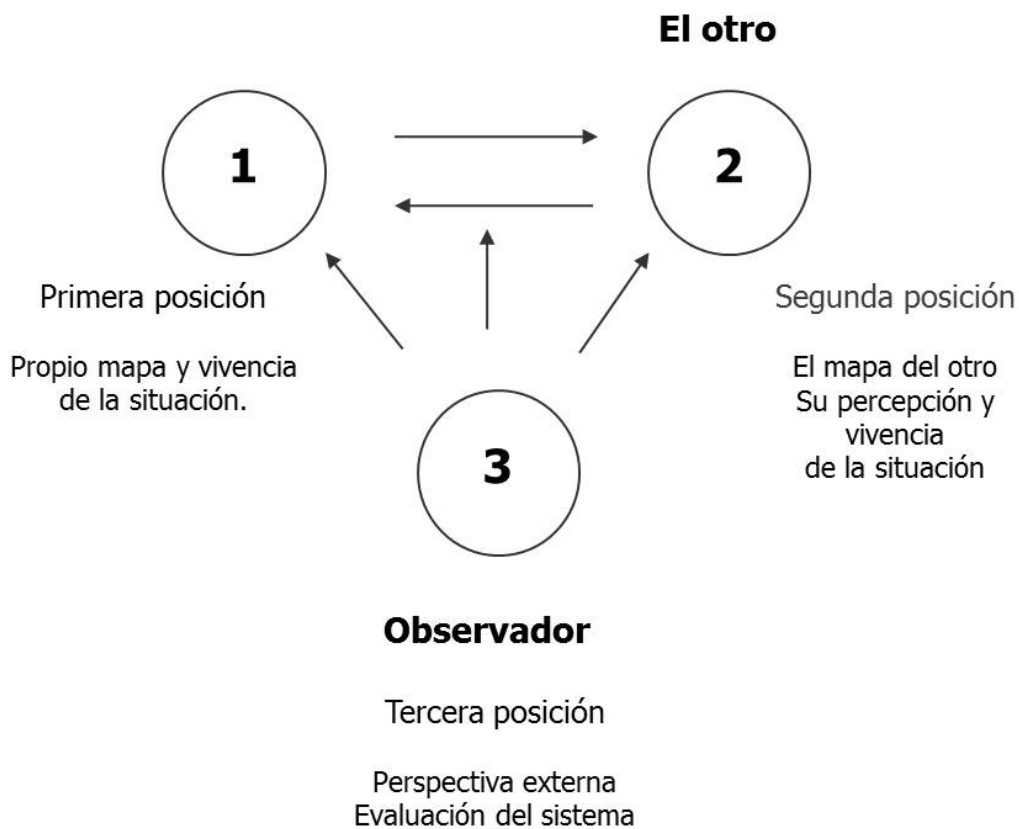
---

Las posiciones perceptivas aportan, esencialmente, tres perspectivas para observar y comprender la dinámica de secuencias de interacción entre dos o más personas o "partes implicadas". Estas perspectivas corresponden a: **uno mismo, el otro y el observador (Figura 1)**.

El análisis se realiza en este caso escenificando el conflicto desde cada una de las posiciones. La persona que plantea el conflicto (a la que nos referiremos como "sujeto") ha de interpretar lo más congruentemente posible cada uno de los papeles implicados. Es útil contar con la ayuda de una persona que haga las preguntas mientras el sujeto interpreta cada papel.



Figura 1. Posiciones perceptivas



## Desarrollo del ejercicio

- En primer lugar, el sujeto describe qué **situación o problema** es la que desea analizar, **con quién** se produce y cuál es la **relación entre ellos**.
- Se establece un **escenario para las tres posiciones perceptivas ("psicogeografía")**, tal como viene indicado en la figura anterior, **con un espacio para el sujeto (1ª), para el otro (2ª) y para el observador (3ª)**.
- El sujeto entra en el espacio de primera posición**, asume su propio rol y habla desde su propia perspectiva, imaginando a la otra parte en la segunda posición, frente a él.

# 1

*(Este mismo cuestionario se utilizará después en la segunda posición)*

- Imagina una escena típica de este conflicto
- ¿Cuál es la situación? ¿Cómo se manifiesta el problema?
- ¿Qué hace y dice la otra parte? ¿Cómo lo hace o dice?
- ¿Qué haces y dices tú?
- ¿Cómo responde la otra parte a lo que tú haces, pides u ofreces?
- ¿Cómo respondes tú?
- ¿Qué otros comportamientos exhibe el otro?
- ¿Qué otros comportamientos has intentado tú?
- ¿Qué resultados habéis obtenido tú y la otra parte hasta ahora?
- ¿Son satisfactorios para ti o para él?
- ¿Cuándo haces o dices...? ¿Para qué lo haces?
- ¿Qué pretendes conseguir?
- ¿Cuáles son tus intereses?
- ¿Por qué son importantes esos intereses?
- ¿Qué más quieres conseguir?
- ¿Es importante para ti la relación con esta persona?

- ¿Por qué es importante (o por qué no lo es)?
- ¿Es importante para ti mantener bien la relación?
- ¿Es importante para ti llegar a una solución?

### **El sujeto sale del espacio de la primera posición.**

- d. **El sujeto entra en el espacio de segunda posición**, asume el rol del otro y habla desde la perspectiva de la otra parte, imaginándose a sí mismo enfrente, en la primera posición.

## **2**

- Imagina que eres esta persona. ¿Cómo te llamas, qué edad tienes?
- ¿Qué relación te une al sujeto de la 1ª posición?
- ¿Cuál es, según tú, la situación? ¿Cómo la describirías?

Imagina una escena típica de este conflicto

- ¿Cómo se manifiesta el problema?
- ¿Qué hace y dice la otra parte? ¿Cómo lo hace o dice?
- ¿Qué haces y dices tú?
- ¿Cómo responde la otra parte a lo que tú haces, pides u ofreces?
- ¿Cómo respondes tú?
- ¿Qué otros comportamientos exhibe el otro?
- ¿Qué otros comportamientos has intentado tú?
- ¿Qué resultados habéis obtenido tú y la otra parte hasta ahora?

- ¿Son satisfactorios para ti o para él?
- ¿Cuándo haces o dices...? ¿Para qué lo haces?
- ¿Qué pretendes conseguir?
- ¿Cuáles son tus intereses?
- ¿Por qué son importantes esos intereses?
- ¿Qué más quieres conseguir?
- ¿Es importante para ti la relación con esta persona?
- ¿Por qué es importante (o por qué no lo es)?
- ¿Es importante para ti mantener bien la relación?
- ¿Es importante para ti llegar a una solución?

### **El sujeto sale del espacio de la segunda posición.**

- e. **El sujeto entra en el espacio de tercera posición**, asume el rol del **observador** y habla desde una perspectiva externa a las partes, de forma analítica, desapegada tan imparcial como pueda

## **3**

- Imagina que eres un espectador ajeno a esa relación, un analista.
- ¿Cómo se desencadena el conflicto? ¿Cómo se manifiesta ocurre?
- Posición de A: ¿Qué hace, dice, propone o demanda A?
- Posición de B: ¿Qué hace, dice, propone o demanda B?
- ¿Cómo reacciona A ante la posición de B?
- ¿Cómo reacciona B ante la posición de A?
- ¿Qué resultados consiguen A y B con sus posiciones tal como están?

- ¿Hay algún patrón fijo de comportamiento? ¿cuál?
- ¿Hay muestras de desbordamiento emocional?
- ¿Hay algún bucle o patrón de estímulo-respuesta? ¿cuál?
- ¿Cómo se comunican? ¿quién habla, cómo, cuánto?
- ¿Emprenden algún tipo de comunicación para rebajar el conflicto?
- ¿Qué estilo usa A: competir, evitar, ceder, comprometer, colaborar?
- ¿Qué estilo usa B: competir, evitar, ceder, comprometer, colaborar?
- ¿Están más orientados a culpabilizar o a encontrar soluciones?
- ¿Cuidan o descuidan por igual el clima de la interacción?
- ¿Quién asume la responsabilidad de buscar la solución?
- ¿Qué fuentes y tipos de poder están usando en el proceso?
- ¿Qué recursos o herramientas está empleando A?
- ¿Qué recursos o herramientas está empleando B?
- Creencias de A y B sobre la situación.
- Estereotipos que se aplican
- Atribuciones respectivas de rol, culpa y poder
- Distorsiones cognitivas de A y B (sesgos, juicios, lectura mental, profecías, entrampamiento)
- ¿En qué fase está el conflicto?
- ¿Latente, manifiesto?
- ¿Hay síntomas de escalada? ¿Qué transformaciones se han producido?
  - En las tácticas (de suaves a duras)
  - En proliferación (de uno a varios problemas)
  - En desplazamiento del foco (de los problemas a las personas)

- En motivación (Individual-egoísta a competitiva-destructiva)
- En partes implicadas (de dos a varias)
- Destrucción de confianza mutua
- ¿Está estancado? ¿Por qué se ha estancado?
- ¿Está desescalando? ¿cómo?

### **El sujeto sale del espacio de la tercera posición.**

- f. **El sujeto entra en el espacio de primera posición,** asume de nuevo su propio rol y habla desde su propia perspectiva, incorporando el conocimiento extraído en las otras posiciones

## **1**

- ¿Cómo ves ahora la situación aquí?
- ¿Hay nuevas opciones razonables para ti? ¿cuáles?
- ¿Estarías dispuesto a llevarlas a cabo?
- ¿Dispones de los recursos necesarios para llevarlas a la práctica?
- ¿Cómo cambiaría la situación en tal caso?
- ¿Suponen algún problema para ti o para el otro?
- ¿Qué respuestas serían de esperar en la otra parte?
- ¿Qué estrategia de comunicación es más apropiada?

### **CASO 1.**

Pilar, Supervisora de Enfermería del Servicio de Traumatología, Pilar, manifiesta que Rafael, traumatólogo, pasa visita en planta cuando le parece, sin seguir un horario definido. Ello supone un importante problema para el trabajo de las enfermeras que han de pasar visita con él. Tienen dificultades para organizar los cuidados de enfermería de sus pacientes de una forma

sistemática y productiva. En ocasiones, Rafael ha levantado una cura recién realizada para revisar la herida. En otros casos, si la enfermera está ocupada en una cura con otro paciente, Rafael pasa visita sólo, con la consiguiente necesidad de intercambiar después la información relativa evolución y tratamiento.

Por su parte, Rafael argumenta que tiene mucho trabajo y que no siempre puede programar su duración, además de los imprevistos que le surgen. Entiende que las enfermeras quieran trabajar sin sobresaltos e interrupciones ("más cómodamente", según dice), pero cree que deben asumir que el trabajo de cirugía es así, y que han de amoldarse a las circunstancias.

Tras algunas conversaciones y tímidos intentos de solución, las enfermeras están realmente enfadadas, y piensan que el médico es un desconsiderado que "va de cirujano por la vida". Rafael también está enojado por lo que interpreta como una postura poco comprensiva con la situación, poco colaboradora con él, y más interesada por su propia comodidad que por la asistencia global del paciente.

## **CASO 2.**

El Dr. Pérez, Adjunto del Servicio de Anestesia, y el Dr. Martínez, Adjunto del Servicio de Cirugía, tuvieron una discusión tras una intervención quirúrgica. Durante la misma, el paciente había sufrido una bradicardia severa. El Dr. Pérez reprochaba al Dr. Martínez que su comportamiento durante la misma había sido muy brusco y poco respetuoso hacia el resto de profesionales presentes, incluido el mismo, por lo que le sugería que aprendiese a controlarse, ya que él no estaba dispuesto a permitirle un trato así.

El Dr. Martínez respondió airadamente que él sabía controlarse perfectamente, pero que esperaba que el equipo reaccionase más vigorosamente ante una urgencia de ese tipo, y que una vigilancia del paciente más atenta quizá hubiera evitado el

episodio. Pérez preguntó que si estaba cuestionando su trabajo, a lo que Martínez respondió con un "tú sabrás".

Buenos amigos hasta ese momento, desde entonces no se dirigen la palabra y se niegan en rotundo a operar juntos. Esto está suponiendo un verdadero quebradero de cabeza para los dos Servicios, que han de programar las intervenciones y las guardias de forma que ambos médicos no coincidan.

Los Jefes de Servicio apoyan claramente a sus respectivos colaboradores, aunque han intentado que lleguen a un arreglo. Pérez y Martínez siguen negándose a ello.

### **CASO 3.**

Algunos médicos del Centro de Salud están faltando con cierta frecuencia a las sesiones clínicas que se había decidido realizar cada dos días. Poco a poco son más numerosos los médicos que no asisten en alguna ocasión.

El Coordinador propuso que todos los médicos se turnaran para llevar casos o revisiones de temas a las sesiones, y pidió que los demás se comprometieran a acudir. Los profesionales aceptaron lacónicamente de la propuesta, pero al poco tiempo varios de ellos vuelven a presentar el mismo comportamiento.

Aducen que tienen otras cosas que hacer, y que no se les puede obligar a acudir a las sesiones.

El coordinador y varios médicos consideran muy importante que las sesiones tengan lugar con regularidad, y que se les otorgue el valor que tienen tanto en la gestión del conocimiento como para el clima del equipo. Por supuesto, ni se plantean.



## 9. BIBLIOGRAFIA

1. Fisher R, Ury W, Bruce P. *Obtenga el sí. Gestión 2000*. Barcelona. 1996.
2. Fisher R, Ertetl D. *Obtenga el sí en la práctica, Gestión 2000*. Barcelona. 2004.
3. Alzate R. *Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica, Servicio editorial: Universidad del País Vasco*. Bilbao. 1998.
4. Bandler R, Grinder J. *La estructura de la magia (Vol. I)*. Ed. Cuatro Vientos, Santiago de Chile. 1980.
5. Alzate, *op.cit.*
6. Lederach JP. *Elementos para la resolución de conflictos. Cuadernos de no violencia. Publicación del Servicio Paz y Justicia. (Junio); México DF. 1989.*
7. Korzybski A. *Collected Writings, 1920-1950, Coll.& Arr.by M. Kendig. 1st Ed. Institute of General Semantics. Brooklyn, New York, 1990.*
8. Korzybski A. *Science and sanity. An introduction to non-aristotelian systems and general semantics . Institute of General Semantics. Brooklyn, New York, 11209-4208; 1990. Available from: <http://www.generalsemantics.org/>*
9. Redorta J. *Entender el conflicto. La forma como herramienta. Ed. Paidós Iberica, S.A. Barcelona. 2007.*
10. Burton JW. *La resolución de conflictos como sistema político. Disponible en: <http://scar.gmu.edu/La%20Resolucion.pdf>*
11. Burton JW. *Conflict and communication. The use of controlled communication in international relations. New York: Macmillan. 1969.*
12. Khel S. *Necesidades humanas y conflictos sociales. Cuadernos de Trabajo Social; N°: 4-5, (1991-1992); Págs. 201-226. Ed. Universidad Complutense Madrid. 1993. Disponible en: [Unidades Didácticas de la ENS \\_\\_\\_\\_\\_ página 62](http://www.ucm.es/BUCM/revistas/trs/02140314/articu-</a></i></li></ol></div><div data-bbox=)*

los/CUTS9192110201A.PDF

13. Alzate, *op.cit.*
14. Figueroa J. *Máster de Gestión de Conflictos y Mediación.* Funiber. 2010.
15. Munduate L, Medina FJ. *Gestión del conflicto, negociación y mediación* Ed. Pirámide Psicología; pp: 323-340. Madrid 2006.
16. Fisher, *op.cit.*

### **Otra bibliografía recomendada**

1. Baruch RA, Folger JP. *La promesa de mediación.* Granica. 1993
2. Borisoff D, Víctor DA. *Gestión de conflictos,* Díaz de Santos. 1991
3. Font Barrot A. *Negociaciones: Entre la cooperación y el conflicto.* Ed. Grijalbo. 1997.
4. Galtung J. *Sobre la Paz.* Fontamara. 1985.
5. Moore C. *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos* Granica. 1995.
6. Redorta J. *Cómo analizar los conflictos.* Paidós Contextos. 2004.
7. Ury W., *Supere el no,* Gestión 2000. 2002.
8. Ury W. *Alcanzar la paz.* Paidós Contextos. 2005.
9. Vinyamata E. *Manual de Prevención y Resolución de Conflictos, Conciliación, Mediación, Negociación.* Ariel. 1999.
10. Vinyamata E. *Conflictología. Teoría y práctica en resolución de conflictos.* Ariel. 2005. 2009.