

TEMA 1:

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN: La Negociación

1. *Naturaleza y características*
2. *Tipos de negociación*
3. *Proceso negociador*
4. *Estrategias y tácticas*
5. *Resultados de la negociación*

1. NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS¹

La negociación es un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio. La negociación existe porque existe un conflicto, de forma que las partes pretenden resolverlo de forma que la solución negociada sea satisfactoria para ambos. Los elementos que definen a la negociación son:

- a) Existe una relación de *interdependencia* entre las partes.¹
- b) Es una *relación motivacionalmente contradictoria*. Las personas y organizaciones tienen intereses contrapuestos que es difícil conjugar. La dicotomía entre la satisfacción de los propios intereses y la realización de concesiones hace que la negociación sea una situación social compleja.
- c) El conflicto y la negociación están mediatizados por las relaciones de poder.



Características del Poder:

- A. El poder es relacional. Cuando hablamos de poder no lo hacemos en general, sino en relación al poder que algunas personas, grupos o instituciones tienen con respecto a otras y en determinadas situaciones. El poder de cada uno de los elementos en disputa puede crecer o decrecer a lo largo de la interacción negociadora.
- B. Surge de la dependencia de recursos. A necesita algo de B y viceversa. La dependencia de recursos es la base de la relación social, de forma que la escasez de recursos origina la competición entre aquellos que necesitan dichos recursos y la asignación desigual de los mismos crea la necesidad de intercambio.
- C. El poder implica libertad para tomar decisiones. Un cierto equilibrio de poder es necesario para que se produzca la negociación. Si una de las partes tiene poder



¹ Podemos distinguir siguiendo a Deustch (1973) entre los fines que las personas tienen y las actividades necesarias para conseguirlos. En este contexto es posible que las personas tengan diferentes objetivos, con lo que las actividades para llegar a los mismos también serían incompatibles, hablamos así de **INTERDEPENDENCIA NEGATIVA**. No obstante, también es posible que las personas tengan unos fines similares, pero no se pongan de acuerdo en cuanto a las actividades necesarias para conseguirlos, entonces estaríamos hablando de **INTERDEPENDENCIA POSITIVA**. (Munduete y Martínez, 1993).

absoluto sobre otra, lo que suele ocurrir es la imposición de las aspiraciones propias.

D. El poder es un potencial, de forma que puede existir sin que se utilice.

2. TIPOS DE NEGOCIACIÓN



Podemos hablar de dos tipos básicos de negociación: distributiva e integrativa.

En la *negociación distributiva* los resultados de las partes se hallan inversamente relacionados, de forma que si una de las partes gana, la otra pierde. También se denomina "de pastel fijo" porque si dividimos un pastel en diez partes si uno se lleva siete, al otro le quedan sólo tres partes. Este tipo de negociación suele aparecer cuando se tratan aspectos cuantificables (salario) o dicotómicos (promoción - no promoción). Lógicamente los resultados de esta negociación son negativos, ya que el conflicto de intereses es evidente y los costos son elevados.

En la *negociación integrativa* se persigue que todas las partes puedan salir satisfechas del proceso negociador. El objetivo es la distribución óptima de los recursos. Se suele dar este tipo de negociación en aspectos no cuantificables, como las relaciones interpersonales, el clima laboral. También se denomina de "pastel variable".

3. PROCESO NEGOCIADOR

Fases de la negociación.

Podemos identificar cinco fases en la negociación: preparación, antagonismo, marco común, propuestas (soluciones) y cierre.

→ *Preparación:*

Para preparar correctamente una negociación las partes deberán planificar los siguientes aspectos:

- Determinar la naturaleza conflictiva en la que se encuentran, es decir, hacer un diagnóstico previo.
- Determinar sus propias metas y objetivos, en dos términos: nivel de aspiraciones máximo (el punto más favorable) y zona de resistencia (hasta donde estoy dispuesto a ceder).
- Establecer una lista de posibles concesiones a la otra parte y su ponderación.
- Desarrollar un plan estratégico-táctico.

→ *Antagonismo:*

En esta fase los contendientes ponen sobre la mesa su nivel máximo de aspiraciones. El objetivo es confirmar al oponente la firmeza de nuestros posicionamientos. Esta fase cumple cinco funciones muy importantes:

- Salva la imagen del negociador ante aquellos a quienes represente.
- Ayuda a clarificar las metas y prioridades propias.
- Se tantea hasta qué punto se puede forzar a la otra parte a realizar concesiones.
- Se demuestra firmeza con respecto a los propios objetivos.
- Se explicitan las divergencias existentes.

→ *Aceptación del marco común:*

Existe un momento en el que las partes deben dilucidar si adoptan una postura competitiva, de colaboración o de cesión unilateral. Dado que la meta de ambas partes es la de lograr un acuerdo, se pueden acercar posiciones siempre que se perciban señales de reciprocidad por parte de los elementos en conflicto.

→ *Presentación de alternativas:*

En esta fase se materializan las ofertas y contraofertas a la otra parte, hasta que se acercan posiciones que permiten el acuerdo definitivo.

→ *Cierre:*

Una vez acercadas las posiciones, y expuestos los acuerdos alcanzados, se da por concluida la negociación.

4. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Entendemos como plan estratégico el conjunto de actividades coherentes e integradas dirigidas a la consecución de los objetivos en la resolución del conflicto, mientras que las tácticas se refieren a los pasos o acciones que las partes usan para obtener el mayor rendimiento posible de la negociación y hacer prevalecer sus condiciones. Estos autores se basan en los modelos clásicos de respuestas al conflicto considerando cuatro estrategias básicas que el negociador puede utilizar:

- *Solución de problemas.* Se caracteriza por el intento de encontrar alternativas aceptables y satisfactorias para ambas partes.
- *Rivalidad.* Se intentan conseguir los objetivos propios, forzando a la otra parte o presionándola para que utilice una conducta más concesiva.
- *Flexibilidad.* Implica una importante reducción de objetivos y aspiraciones.
- *Inacción.* La actividad es mínima, de forma que la acción de los negociadores queda reducida sustancialmente.

La mayor parte de los autores diferencian entre dos tipos de estrategias: **solución de problemas** y **rivalidad**, por este motivo haremos un mayor hincapié en dichas estrategias y en las tácticas asociadas a las mismas. Dichas estrategias suelen aparecer de forma diferencial en los tipos de negociación analizados en otro apartado -integrativo y distributivo- que se distinguen en lo siguiente:

	<i>Negociación integrativa</i>	<i>Negociación distributiva</i>
Flujo de información	Compartir libremente la información.	Utilizar la información de forma estratégica. Manipular o coartar la transmisión libre de información.
Comprensión del oponente	Intentar comprender lo que la otra parte quiere y desea realmente.	No hacer ningún esfuerzo por comprender a la otra parte.
Atención a los puntos comunes y diferencias	Enfatizar los fines, o intereses comunes entre las partes.	Enfatizar las diferencias entre las partes.
Soluciones	Búsqueda de soluciones que reflejen las necesidades de las partes	Búsqueda de soluciones que reflejen las necesidades personales. Intentar el bloqueo de las necesidades del oponente.

4.1. ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Es una estrategia que persigue la colaboración y la conciliación. Esta estrategia genera los mayores resultados conjuntos, permite el compromiso con el acuerdo y mejora las relaciones interpersonales. Existen varios momentos claves que posibilitan la aparición de la estrategia de solución de problemas: a) al inicio de la interacción mediante la identificación del problema, b) a la hora de proponer alternativas y soluciones al conflicto, y c) en la fase final del proceso negociador.

I. Identificación y definición del problema

La definición exacta del problema es uno de los puntos más difíciles en una negociación. Para que en una negociación sea factible la utilización de la solución de problemas se deberían conseguir los siguientes aspectos:

- Definir el problema de una manera que sea aceptable para ambas partes. Para que sea posible la solución de problemas ambas partes deben definir el asunto en conflicto en términos neutrales, sin que se manipule la información con el objetivo de definir el problema de forma beneficiosa para una de las partes.
- Hacer que el problema sea entendido de forma limpia y simple. En las negociaciones de carácter distributivo las partes implicadas suelen hacer un uso estratégico de sus reivindicaciones, de forma que, ante la opinión pública y ante el oponente, pueden aparecer como primordiales, asuntos accesorios y viceversa. La falta de claridad en los intereses, objetivos y reivindicaciones se utiliza con el objetivo de tomar posiciones ante una negociación que se percibe como dura y larga. No obstante, estas acciones previas de dureza y falta de claridad, pueden provocar en el oponente la reciprocidad en las conductas, con lo que se consigue, en último término, un escalamiento del conflicto y un estancamiento muy difícil de solucionar. Si se desea una negociación integrativa, ambas partes deben apartar ese deseo de competir y hacer una utilización clara y sincera de la información.
- Definir el problema como una finalidad, e identificar los obstáculos que pueden dificultar su consecución. Un buen camino integrador es la definición mutua del problema como una finalidad, y la búsqueda conjunta del camino para

solucionarlo, identificando aquellos obstáculos que dificulten la consecución del objetivo conjunto.

- Despersonalizar el problema. El análisis frío y riguroso de un problema es una garantía para la consecución de una negociación integrativa.
- Separar la definición del problema de la búsqueda de soluciones. En determinadas circunstancias, el análisis rápido de un problema nos puede hacer llegar a soluciones precipitadas. En estos casos es conveniente mirar el problema con perspectiva, intentar comprenderlo en su integridad e intentar la búsqueda de soluciones creativas.
- Comprender el problema de forma integral identificando intereses y necesidades. A la hora de reflexionar sobre las aspiraciones de la otra parte, debemos poder responder a las siguientes pregunta: ¿qué problema tiene mi oponente? Qué necesidades desea satisfacer?, en vez de cuestionarnos qué espera obtener con esta transacción o cuánto espera ganar.

II. Generación de soluciones.

Las tácticas de solución de problemas están basadas en dos estilos de gestión del conflicto principalmente: la integración y el compromiso. Mediante la integración las personas intentan conseguir resultados mutuamente satisfactorios donde estén presentes los intereses de las dos partes en conflicto, mediante el compromiso las personas intentan conseguir acuerdos satisfactorios mediante la reducción mutua de las aspiraciones y la realización de concesiones. Esta doble dialéctica orienta las tácticas negociadoras en dos dimensiones: la primera orientada a la generación de soluciones nuevas y alternativas que permitan la integración y la segunda hacia la búsqueda de un compromiso aceptable.

La generación de soluciones alternativas a las propuestas inicialmente por las partes en conflicto requiere un alto grado de creatividad y un gran compromiso de las partes con el proceso negociador. Dicho resultado es posible utilizando algunas de las técnicas propuestas a continuación, como la ampliación de los elementos sobre los que se negocia o el desarrollo de nuevas opciones mutuamente satisfactorias. Las restantes técnicas están basadas en la búsqueda de un compromiso mediante la utilización del nivel de aspiraciones propios o de la otra parte.

Ampliación de los elementos sobre los que se negocia. Los puntos que el negociador pone sobre la mesa de negociación responden a determinadas necesidades subyacentes. Cuando las personas intentan utilizar una estrategia de resolución de problemas intentan dar respuesta a esas necesidades subyacentes más que a los puntos concretos que se establecen en la agenda negociadora. En este sentido, es posible que la solución acordada responda a dichas necesidades sin quedar necesariamente plasmados en ella los puntos concretos negociados. Veamos un ejemplo:

Antonio es director comercial de CABLES S.A., una empresa que suministra cables eléctricos a grandes supermercados de bricolaje. La empresa Bricomanía S.L. le realizó un pedido de 2000 m. de cable tipo A, 4000 m. de cable tipo B y 25000 m. de cable tipo C para el 25 de Septiembre. El pedido fue

aceptado por Antonio, quien se comprometió a la entrega en la fecha convenida, no obstante en la empresa surgieron problemas que han obligado a un ajuste en las maquinarias, con lo que a 1 de Septiembre, Antonio cree imposible la entrega del pedido, el cual cree que se retrasará 20 días, si no surgen nuevos problemas. Ante esta demora, Antonio decide llamar a Bricomanía S.L. con el objetivo de anunciar el retraso, ante el cual surge un conflicto que amenaza con romper las relaciones entre las dos empresas.

Esta es una situación difícil y muy común en nuestros días. Un abordaje de solución de problemas requiere un conocimiento exacto de las necesidades subyacentes de las partes, las cuales desean seguir manteniendo sus relaciones. Cables S.A. no desea monopolizar su producción en un único cliente y Bricomanía S.L. tiene que entregar unos metros de cables de alta calidad a un cliente muy importante con el que se ha comprometido. Por lo cual una de las posibles soluciones de los negociadores es, conociendo las necesidades del oponente, comprometerse a la entrega del mismo en la fecha prevista, negociando la fecha de entrega del resto de los pedidos. En este caso, ampliando el margen temporal, quedan satisfechas, en la solución negociada, las necesidades de las partes: CABLES S.A. dispone de más tiempo para responder al cliente, y no necesita concentrar su producción en un único pedido, y Bricomanía S.L. puede obtener los cables que necesita urgentemente en la fecha convenida.

Existen muchas negociaciones donde se amplían los elementos sobre los que se negocia, sobretodo en negociaciones entre países. Sirva como ejemplo las negociaciones de pesca entre la Unión Europea y Marruecos, donde normalmente se opta por introducir en los puntos a tratar el tema agrario, con el fin de tratar de compaginar los intereses de ambas partes.

Desarrollo de nuevas opciones mutuamente satisfactorias. Hay situaciones donde no se percibe una solución fácil a un proceso negociador, porque las posibles alternativas de acuerdo no terminan por satisfacer a ambas partes. No obstante, y si seguimos con la máxima expuesta en el punto anterior, de intentar satisfacer los intereses subyacentes, es posible que aparezcan nuevas alternativas que, aunque no coincidan con los puntos abordados, respondan a dichas necesidades.

Táctica de las concesiones mínimas. Está fundamentada en dos supuestos:

- El nivel de aspiraciones de los participantes en una negociación está inversamente relacionado con su nivel de concesiones.
- El incremento en las aspiraciones provoca un incremento en la resistencia.

Las consecuencias de estos postulados para la negociación son dos 1) Un grupo puede obtener más concesiones de otro grupo incrementando su nivel de aspiraciones 2) Una postura resistente durante la negociación consigue mayores concesiones del otro que las tácticas blandas.

Táctica moderadamente dura. La táctica de concesiones mínimas postula que las concesiones unilaterales son señal de debilidad, por lo que no suelen estimular conductas iguales de la otra parte. No obstante si la concesión se produce dentro de un marco general de estrategias cooperativas, lo cual supone un continuo acercamiento entre las partes, se puede incentivar en la otra parte conductas recíprocas de cooperación.

III. Fase final del proceso negociador

Hacer concesiones que tengan un valor escaso. Esta táctica es muy recomendable para los momentos finales del proceso negociador, cuando se desea mantener una relación futura estable con nuestro oponente. Como sabemos, cualquier proceso negociador es una situación de motivos mixtos, donde se desea tanto competir como cooperar, la competición para obtener los mejores resultados para nosotros mismos o la organización a la que representamos, y la cooperación para establecer un clima apropiado y seguir manteniendo las relaciones con la otra parte. En algunas circunstancias, donde hemos satisfecho ampliamente nuestras aspiraciones, puede ser interesante la concesión unilateral de aquellos aspectos poco importantes para nosotros, con el fin de que nuestro oponente pueda defender los resultados obtenidos ante su organización y no quede incapacitado para futuras negociaciones.

Thomas (1992) resume las diferentes tácticas negociadoras en función del objetivo que persigan, bien sea la modificación del marco racional o instrumental de la otra parte, el marco normativo, o los aspectos emocionales, dichos puntos aparecen en la siguiente tabla:

Intenciones Motivacionales	Objetivos tácticos
Aspectos racionales o instrumentales.	<input type="checkbox"/> Mostrar al oponente que nuestra propuesta puede ser muy beneficiosa para él. <input type="checkbox"/> Mostrar al oponente que nuestros fines son muy importantes.
	<input type="checkbox"/> Convencer al oponente de la necesidad de un resultado que sea satisfactorio para ambos. <input type="checkbox"/> Convencer al oponente de que tenemos habilidades para conseguir resultados satisfactorios para ambos. <input type="checkbox"/> Demostrándole que tenemos intenciones de colaborar. <input type="checkbox"/> Demostrándole que somos flexibles en nuestras posiciones.
Aspectos normativos.	<input type="checkbox"/> Insistir en el valor de los criterios de justicia para optar entre diferentes soluciones <input type="checkbox"/> Intentar que el oponente considere la colaboración como una norma a seguir <input type="checkbox"/> Aislar la negociación de grupos que puedan ejercer una presión de carácter destructivo.
Aspectos emocionales	<input type="checkbox"/> Minimizar el uso de conductas o tácticas que puedan producir emociones negativas en la otra parte. <input type="checkbox"/> Buscar un clima de apoyo que posibilite el afecto positivo en el otro.

4.2. ESTRATEGIA DE RIVALIDAD

Las tácticas de presión tienen como objetivo incrementar las concesiones del oponente, hecho que se puede conseguir de diversas formas:

- Planteando demandas excesivas, o posicionamientos inalcanzables. Por ejemplo la solicitud del 90% de la totalidad de los beneficios de una transacción.
- Utilizando argumentos persuasivos, por ejemplo intentar convencer al oponente de que nuestros posicionamientos son también beneficiosos para la otra parte.

- Utilizando las amenazas. De retirarse de la negociación, o de infringir castigos al oponente.
- Manejando la presión del tiempo. La utilización del factor tiempo es fundamental en la negociación, de forma que los negociadores menos preocupados por el factor tiempo tienen un mayor margen de maniobra.

En el uso de las tácticas coercitivas o punitivas tienen un papel fundamental las relaciones de poder. En este sentido Munduate (1992) diferencia entre tres elementos muy relacionados:

- La coerción: Es la capacidad de reducir los beneficios de la otra parte, bien eliminando los recursos de los que dispone o produciendo algún coste. Los negociadores utilizan la coerción cuando castigan la conducta del otro o cuando entorpecen la consecución de sus objetivos.
- El potencial coercitivo: Es la máxima cantidad de castigo que una parte puede imponer a otra. Es un concepto relacional y situacional, porque una persona puede tener un alto potencial coercitivo sobre una persona concreta, pero no necesariamente sobre un conjunto de ellas, y además dicho poder se circunscribirá a un contexto concreto. Por ejemplo, un sargento del ejército tiene un alto potencial coercitivo sobre los reclutas, pero no sobre otros sargentos y superiores, y además ese potencial coercitivo se circunscribe a un contexto concreto: el cuartel.
- El empleo de la coerción. Es la exteriorización del potencial coercitivo, la modificación real de los beneficios de la otra parte.

Cuando un negociador utiliza la coerción ocurre un efecto directo y otro indirecto. El efecto directo es que la parte que ha sido castigada reduce sus beneficios; el efecto indirecto consiste en que la parte castigada es menos dependiente de la parte que castiga, por lo tanto esta última reduce su potencial coercitivo. Estos efectos los podemos observar en la conducta de los padres y los hijos. Si una hija llega tarde un sábado por la noche, y la madre la castiga a no ir el domingo a la piscina, donde la espera su novio, la madre le habrá infringido a su hija el máximo castigo posible para ella, por lo que la dependencia de la hija con respecto a la madre habrá disminuido y lo más probable es que adopte conductas de rebeldía.

1. La amenaza

Una técnica basada en el uso del potencial coercitivo es la amenaza. La amenaza es la información de la posibilidad de infringir un castigo al oponente. Está en función del potencial coercitivo, es decir, de la capacidad potencial de una de las partes de infringir un daño, por lo que la condición indispensable de la efectividad de la amenaza es la credibilidad de la misma, esto implica que a) el amenazante pueda ejecutarla, y b) efectivamente la ejecute. La convivencia con la amenaza la conocen muy bien los niños, quienes discriminan exactamente entre la amenaza que sustituye al castigo y la amenaza que lo predice. En resumen, las principales ventajas de esta técnica son dos: a) no reduce el poder del que la usa y b) es barata, ya que no es necesario emplear la coerción. Es una táctica valiosa porque se obtienen elevados beneficios con un mínimo coste, sin embargo el abuso de la amenaza puede decrementar la credibilidad del amenazante.

La amenaza es una aseveración que informa al oponente qué sucederá si no acepta una determinada propuesta: ' *si x, entonces y*' o '*si no x, entonces z*'. El castigo puede ser explícito o quedar implícito y no aparecer claramente en el discurso. La amenaza se diferencia claramente de la *promesa*. Si un jefe le dice a un trabajador: *si no trabajas duro, te expulso*, está utilizando una amenaza, si por el contrario le dice: *trabaja duro y te aumentaré el sueldo*, está utilizando una promesa. En determinados casos promesa y amenaza aparecen juntas: *sigue conmigo y prosperarás, abandóname y no lo olvidarás jamás*. La amenaza también se distingue claramente de la *mentira*, donde la persona intenta convencer al oponente de que cree una cosa cuando verdaderamente está convencido de lo contrario. El *farol* es un ejemplo de mentira, donde un negociador quiere hacer creer al otro que es capaz de infringirle un castigo, cuando sabe fehacientemente que esa capacidad no existe. También es fácil distinguir la amenaza de la *evasión*, en la cual el sujeto intenta provocar en el oponente la incertidumbre de sus intenciones.

La forma concreta en la cual la amenaza está redactada ejerce una influencia de diferente signo en el oponente; no es lo mismo que el castigo quede implícito o implícito en el discurso, o que esté redactada en términos positivos o negativos. Por este motivo muchos autores (véase Gibbson, Bradac y Busch, 1992) han analizado lingüísticamente las formas de la amenaza y sus efectos. Veamos algunos ejemplos:

- Si las preguntas están formuladas en un formato imperativo -vg. *¿podrías apoyar en algo tu posición?*- obligan al oponente a responder, y producen una mayor conformidad verbal que las demandas o los requerimientos imperativos (Jordan y Roloff, 1990).
- Las amenazas o promesas explícitas, cuya consecuencia está redactada en un formato negativo '*si haces tu trabajo normalmente no te penalizaré*' producen peores resultados que las que están redactadas en formato positivo '*si no haces el trabajo como normalmente, te penalizaré*' (Murdock, Bradac y Bowers, 1984)

La redacción léxica de cualquier amenaza nos informa tanto de los sentimientos, posiciones y evaluaciones del que habla, como de sus rasgos y habilidades. La amenaza puede estar redactada siguiendo cinco dimensiones: polarización, inmediatez, intensidad, diversidad léxica y poder del estilo, las cuales pasamos a comentar a continuación:

La polarización se refiere a la utilización de argumentos positivos para manifestar su posición y argumentos negativos para caracterizar las posiciones del oponente. El lenguaje polarizado revela los sentimientos del oponente '*Estamos muy cansados de trabajar para usted, de partírnos la cara por la empresa, para que usted se ría de nosotros y se aproveche*'.

La inmediatez verbal refleja el deseo del negociador de estar cerca de una persona a la que evalúa de forma positiva y de estar lejos de una persona a la que evalúa de forma negativa. Esta distancia verbal puede seguir cinco formas:

- a) Marcadores espacio temporales de tiempo o de espacio "*Buscábamos eso*" en vez de "*queremos esto*".

- b) Especificidad, la cual sigue la máxima de lo que es menos específico es menos inmediato: *"Las personas trabajamos porque necesitamos dinero"* en vez de *"yo trabajo porque necesito dinero"*.
- c) Efectos de orden: *"si cambiamos conseguiremos beneficios"*, *"consigamos beneficios y cambiamos"*.
- d) Relación agente-objeto: *"quiero conseguir un acuerdo"* en vez de *"me gustaría conseguir un acuerdo"*.
- e) Indicadores de modificación: *"usted está equivocado"* en vez de *"pienso que estás equivocado"*.

En líneas generales la lejanía verbal implica mayor lejanía psicológica, y menor afecto positivo con el oponente, no obstante la comunicación muy directa e inmediata incrementa la distancia psicológica entre negociadores.

La intensidad del lenguaje refleja el nivel de compromiso del negociador con el asunto en conflicto y es uno de los indicadores más importantes de la credibilidad de las amenazas.

La diversidad léxica consiste en la riqueza del vocabulario que los negociadores utilizan. Aquellos que utilizan una gran diversidad léxica son percibidos como más competentes, más efectivos y menos ansiosos.

El poder del estilo se refiere a la fuerza dialéctica del mismo. Un discurso con bajo poder estilístico está repleto de evasivas, titubeos o vacilaciones (mmh, ahá), preguntas retóricas o inútiles ¿sí o no?, ¿vale o no? ¿sabes lo que te digo?, formas coloquiales (guay, puntazo, tío...) o superlativos (súper... buenísimo...). El estilo del lenguaje nos indica si el negociador tiene un gran poder interpersonal o más recursos sociales que su oponente.

2. Posiciones intransigentes.

Sucede cuando el nivel de aspiraciones es muy elevado, o cuando adoptamos una posición firme y rígida. Es una táctica muy arriesgada ya que está en juego la credibilidad del que la utiliza, pudiendo ocurrir que el sujeto se quede atrapado en una posición inaceptable para la otra parte.

3. Comportamientos agresivos.

Las tácticas de presión como la hostilidad, la violencia verbal, o en otros contextos el secuestro, rompen el diálogo, quiebran la confianza e introducen nuevos elementos activadores del conflicto.

Thomas (1992) resume las diferentes tácticas negociadoras de rivalidad en función del objetivo que persigan, bien sea la modificación del marco racional o instrumental de la otra parte, el marco normativo, o los aspectos emocionales, dichos puntos aparecen en la siguiente tabla:

Intenciones Motivacionales	Objetivos tácticos
Aspectos	<input type="checkbox"/> Convencer al oponente de que detener la negociación puede ser muy costoso para

<p>racionales o instrumentales.</p>	<p>él, ya que no tiene alternativas.</p> <p><input type="checkbox"/> Convencerlo de que el resultado que persigue no es tan positivo.</p> <p><input type="checkbox"/> Convencerlo de que, para nosotros, romper las negociaciones no es costoso, ya que tenemos alternativas (hacer uso del BATNA).</p>
<p>Aspectos normativos.</p>	<p><input type="checkbox"/> Convencer al oponente de que nuestro objetivo puede ser muy justo y recomendable</p> <p><input type="checkbox"/> Hacer hincapié en la injusticia de los objetivos perseguidos por nuestro oponente.</p> <p><input type="checkbox"/> Convencer al oponente de nuestras acciones son justas.</p> <p><input type="checkbox"/> Convencer al oponente de que su conducta es injusta.</p>
<p>Aspectos emocionales</p>	<p><input type="checkbox"/> Utilizar el afecto en nuestro provecho, distrayendo al otro con aspectos que le impidan concentrarse</p> <p><input type="checkbox"/> Minimizar el uso de tácticas duras que puedan conseguir el odio o el rencor del oponente.</p>

5. RESULTADOS DE LA NEGOCIACIÓN

Un conflicto o una negociación pueden finalizar de muy diversa forma: a) en una victoria para una de las partes; b) en un punto muerto; c) en un acuerdo integrativo, o d) en un acuerdo de compromiso donde cada una de las partes cedan un poco en sus intereses y demandas iniciales (De Dreu, Harinck y Van Vianen, 1999). Las soluciones integrativas son las más deseadas por los negociadores porque son más estables y duraderas en el tiempo y permiten que las partes en conflicto estén más satisfechas. Dichas soluciones surgen cuando la negociación se desarrolla en un contexto de carácter integrador. Mary Follet (1940) comentaba el caso de dos hermanas que discutían por unas pocas naranjas que habían sido recogidas de un árbol. El acuerdo de compromiso, que significaba el reparto equitativo de las naranjas no dejaba satisfecha a ninguna de las dos hermanas, ya que ambas necesitaban la totalidad de las naranjas para satisfacer sus intereses; aún así optaron por el reparto. Una de las hermanas preparó, con la cáscara de la naranja, un delicioso dulce, mientras que la otra exprimió las naranjas para hacer un exquisito zumo. Ambas tiraron los restos que le sobraron, ya que a una de ellas no le gustaba el zumo, mientras que la otra no sabía preparar ese tipo de postres, por lo que las cáscaras le eran totalmente inservibles. Si las dos hermanas hubieran puesto en común el uso que le iban a dar a las naranjas, la solución integradora hubiese sido posible.

En definitiva, una buena solución permite satisfacer los intereses subyacentes de las partes en conflicto. No obstante, en la mayor parte de las circunstancias no está tan claro que la optimización de los recursos disponibles permita conjugar los intereses de ambas partes, como sucedía en el ejemplo de la naranja. En estos casos los investigadores asumen que la calidad en la resolución de un determinado conflicto depende de la equidad en la distribución de los resultados. La distribución equitativa de los resultados produce una gran satisfacción entre los negociadores, mucho mayor que si los resultados son muy desfavorables para ellos, o, paradójicamente, muy favorables (De Dreu, Lualhati. Y McCusker, 1994). No obstante, cuando queremos conocer si un determinado resultado es equitativo, comenzamos a tener problemas: a) primero, porque la equidad no siempre es sinónimo de integración, y b) segundo porque las experiencias subjetivas que los negociadores tienen de lo que es o no equitativo son más importantes

que la distribución objetiva de los resultados; c) y tercero porque los negociadores también valoran en gran medida si el proceso ha sido o no ha sido justo.

Por este motivo los investigadores suelen distinguir entre resultados objetivos, cuantificables y tangibles y resultados subjetivos de la negociación, fruto de la percepción y la valoración de los negociadores, a los primeros Thompson (1990) los denomina Resultados Económicos y a los segundos Resultados Psicosociales.

Los resultados económicos de la negociación se centran en los productos resultantes de la misma. La base para el cálculo de los resultados económicos la encontramos en la *zona de común acuerdo*, propuesta, entre otros autores, por Raiffa (1982), que está definida por los *puntos de reserva* de cada uno de los negociadores. Dichos puntos de reserva representan el nivel mínimo de aspiraciones que los negociadores pretenden conseguir en la transacción. Si ese punto de reserva es superado, los negociadores pueden optar por su Mejor alternativa a un acuerdo negociado, o por el mantenimiento del estatus quo. Si dichas zonas de común acuerdo se solapan, existirá una zona de negociación positiva, mientras que si están distantes, existirá una zona de negociación negativa. Por ejemplo, si deseamos adquirir un coche determinado y nuestro punto de reserva son 2000\$, mientras que el punto de reserva del vendedor es de 2200\$, nos encontramos con una zona negativa, al contrario sucede si nuestro punto de reserva es de 2300\$.

Los Resultados Psicosociales de la negociación están basados en procesos de percepción social, los cuales incluyen aspectos de mundo social del que percibe: las personas, las conductas y las situaciones. Los procesos de percepción social se guían por una serie de principios clave: a) las personas percibimos de forma activa el mundo social, seleccionando, categorizando, interpretando e infiriendo información; b) las personas a veces no son conscientes de sus intereses y valores, pero estos guían sus conductas y sus elecciones; c) los procesos de percepción son constructivos y selectivos; d) las percepciones guían las conductas de las personas. En el caso del negociador, los elementos más importantes de la percepción son: la situación de negociación, la otra parte y la percepción sobre sí mismo. La *percepción sobre la situación* negociadora implica la valoración del negociador sobre los procesos y los resultados de la negociación. La *percepción sobre la otra parte* implica la evaluación del vínculo que se establece entre los negociadores, sobre la justicia y limpieza de su conducta, la inferencia sobre sus rasgos de personalidad, y las atribuciones causales sobre la conducta del oponente. La *percepción sobre uno mismo* supone la valoración de los propios intereses, fines, preferencias, posibilidades de riesgo y sobre la comparación social entre uno mismo y la otra parte.

Las investigaciones sobre eficacia negociadora han adoptado esta doble perspectiva a la hora de determinar los criterios que definen una negociación efectiva. Este tema se trata en profundidad en el apartado "Efectividad Negociadora".

¹ *Master en Comunicación y Habilidades Sociales para Intervenir con Grupos*. Universidad de Sevilla.