

ugn | NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

Bienvenida

En Karan Consulting Group, estamos comprometidos con el desarrollo profesional de las y los mexicanos. Es por eso que nos hemos dado a la tarea de poner a tu alcance materiales didácticos que te ayuden y te orienten para alcanzar tus objetivos personales y profesionales.

A lo largo de este curso, se te proporcionaran las herramientas teóricas y funcionales para que, en principio, puedas identificar una situación de factible de negociación; los elementos y partes que la conforman; las herramientas propias y de la otra parte que deberán analizarse; y, finalmente, la definición de la estrategia a seguir.

Este curso tiene por objetivo que el participante conozca los diferentes tipos de tácticas y estrategias de negociación a fin de asegurar una resolución de conflictos limpia, expedita, de bajo costo pero, sobre todo, protectora de los intereses de la corporación a la que se represente.

"El cambio es la única constante" – Heráclito de Éfeso.

¡Bienvenido!

Introducción.

Habrá quienes opinen que las negociaciones exigen habilidades, competencias y cualidades de sus participantes tan especiales y, por consecuencia, difíciles de aprender, obtener, desarrollar e implementar. Sin embargo, dichas afirmaciones son erróneas ya que, como se analizará en el cuerpo de este módulo, muchas de éstas ya han sido, no solo adquiridas, sino incluso puestas en práctica por todos nosotros.

Así es, contrario a lo que podrías opinar al respecto, la negociación te ha acompañado desde la infancia: cuando, en un grupo de amigos, se tenía que decidir sobre qué juego iniciar y las reglas de éste. Seguro hubo ocasiones que, al ser el dueño del balón, el resto de los participantes podría opinar poco o nada respeto de las reglas del juego siendo tú el único que podía dictarlas y, en caso de desacuerdo, simplemente tomabas tu balón y buscabas a alguien más con quien jugar; o bien, cuando todos aportaban un elemento al juego sin los cuales éste perdía todo sentido o simplemente no podía jugarse más.

En los dos casos anteriores, se puede comprender que los conflictos nos han perseguido desde el principio de nuestras vidas sociales y, de una u otra forma, hemos aprendido a solucionarlos negociando: ya sea ganando, cediendo parcialmente o perdiendo.

Lo que a este módulo toca, es mostrarte el cúmulo de herramientas que, puedes conocerlas ya o bien desarrollarlas, te ayudarán a llevar esas habilidades de negociación al siguiente nivel: el de un líder dentro de una organización.

Comenzaremos por definir cuáles son los elementos integrantes de un conflicto ya que muchas veces no planeamos ni ejecutamos ninguna estrategia de solución porque no percibimos estar ante una posible negociación; es decir, hay ocasiones en las que damos por hecho las consecuencias y el flujo de ciertas relaciones, sean estos profesionales o personales, pensando que no hay nada de nuestro lado para hacer. Justamente este es el primer elemento para iniciar una negociación: pensar que se puede estar mejor u obtener mejor resultado.

Lo primordial que debe hacerse en cualquier situación en la que se piense que se puede estar mejor es dilucidar si se está frente a una situación de factible negociación formulándose las siguientes preguntas:

En esta disputa…

- ¿Existe un recurso limitado, pudiendo ser éste dinero, bienes, servicios, tiempo, entre otros, que deba ser compartido entre dos o más personas?
- ¿Requiero necesariamente de la ayuda/colaboración de otra persona para el alcance de mis intereses?
- ¿Existen inconformidades, malos tratos, falta de consideración, disputa en general con la otra parte?

Si la respuesta es sí a cualquiera de las anteriores preguntas, se está frente a una situación de negociación.

Una vez resuelto lo anterior, el proceso, grosso modo, será: Identificar el conflicto/disputa a fin de determinar sus elementos, clasificar a éstos últimos como fortalezas o debilidades que se pudieran utilizar en beneficio de la resolución, analizar pormenorizadamente as características propias y de la otra parte, determinar cuál es la mejor táctica de resolución y, por último, la implementación de todo lo anterior durante el proceso y cierre de la negociación.

ÍNDICE

Introducción. 3

Módulo 1.- ¿Qué es la negociación? 7

Tipos de relaciones 10

La MAPAN 11

Pasos para formar una MAPAN 11

Módulo 2.- Tipos de negociación 14

Negociación Distributiva. 15

Oferta inicial 15

Las concesiones 17

Punto de resistencia 19

Ofertas finales 26

Cierre del acuerdo 26

Negociación Integradora 27

Elementos integradores: 27

Factores Integradores: 28

Proceso integrador. 29

Módulo 3.- Las partes en la negociación 33

La reputación: 35

La confianza 36

La justicia 36

La Comunicación 37

No verbal 37

Verbal 38

El poder 41

Fuentes de poder 42

¿La otra parte tiene más poder? 44

Módulo 4.- Aspectos comunes en toda negociación 45

Módulo 5.- Administración de conflictos 51

Escalonamiento del conflicto 51

Tácticas 53

Gestión del conflicto 54

Tácticas de gestión de conflictos. 57

Evaluación de la gestión de conflictos 57

Perspectiva contingente 58

Perspectiva compleja 59

Módulo 6.- Métodos de solución de conflictos. 61

La Mediación 61

Ventajas de la mediación 63

Estructura general de la mediación 64

Posturas del mediador 65

A.- Escucha activa empática: 66

B.- Gestión de frases negativas y las emociones: 66

C.- Elaboración de preguntas: 67

D.- Equilibrio de poder: 68

E.- Estancamiento: 69

F.- Eficacia de los resultados: 70

Modelo general de mediación 70

Conclusiones 73

Bibliografía 77

Módulo 1.- ¿Qué es la negociación?

La negociación, por definición, es un proceso mediante el cual dos o más partes intentan resolver sus intereses contrarios[1]. Luego entonces, la negociación solo es una de las formas que se disponen para la resolución de conflictos; es decir, no es la única pero siempre, si se aplica de la forma adecuada y bajo estándares éticos, es la mejor ya que garantiza que ambas partes obtengan, aunque sea mínimos beneficios.

Como se decía al principio, en muchas ocasiones, las partes no intentan negociar ya que no se sabe que se está ante un conflicto que permite solución. Ciertamente no siempre lograremos que ésta satisfaga al cien por ciento nuestras expectativas; sin embargo, sí nos garantiza que lograremos resolver diferencias y obtener soluciones.

Atendiendo a esto último, se comenzará con el análisis de las características que toda negociación debe tener; es decir, el primer paso ante un conflicto es analizar y así poder descubrir sus elementos integrantes:

El primero de ellos es que siempre habrá dos partes, ya sean personas físicas o morales (entendiéndose por estas última a todo tipo de congregación de personas físicas; es decir, departamentos dentro de una organización, organizaciones empresariales, gobiernos, países, entre otros).

El segundo de ellos, como se mencionaba en la definición, es la existencia de intereses contrapuestos, contradictorios e incluso que se anulan el uno al otro. Esto es, los intereses contrapuestos son aquellos que confrontan a los de la otra parte, pero sin contradecirla; por su parte, se entenderá por contradictorios a aquellos intereses opuestos, ya sea por calidad (afirmativos-negativos) o por cantidad (universales-particulares); y por anulatorios, aquellos que no permitan la coexistencia, ni parcial, de ninguna otra solución.

A excepción de cuando se está frente a intereses anulatorios, en toda negociación ambas partes deben estar, no solo conscientes, sino dispuestas a ceder y, por supuesto, a recibir concesiones. Si alguna de las partes no muestra sensibilidad ante las necesidades de la otra, muy difícilmente podrá llevarse la negociación; es decir, el tercer elemento es la voluntad, disposición y conciencia de las partes para "sacrificar" algo en pro de la avenencia.

El cuarto elemento lo integran la falta de antecedentes y la omisión de procedimientos previamente estipulados para la solución de conflictos. Hace aproximadamente una década que el término "mediador" comenzó a utilizarse con mayor regularidad y, actualmente, en algunos contratos

[1] LEWICKI, ROY J., Fundamentos de negociación. Quinta Edición, Pp. 6

mercantiles e incluso civiles, se convienen de manera pormenorizada los principios que regalarán los procedimientos para la resolución alternativa de conflictos (entendiéndose por estos aquellos que se resuelven por decisión de un tercero llamado "mediador" o "conciliados" y no por un juez). Por consecuencia, los conflictos que no estén previamente reservados a competencia de un juez (trabajador del Estado) o de cualquier otro sistema de resolución alternativa de controversias, es factible de resolución a través de una negociación.

El siguiente elemento, se considera como el primordial cuando de líderes se trata ya que éstos siempre se mantendrán ligados a la genuidad de sus actos. En una negociación siempre se verán involucrados factores llamados tangibles (), pero no se debe dinero, precio, inmuebles, entre otros perder de vista los llamados intangibles. Estos últimos comprenden motivaciones psicológicas que se manifiestan como necesidades de vencer a la otra parte sin importar los medios o sacrificios por hacer, de verse competente ante la gente que se representa, de parecer justo u honorable o, simplemente, de conservar una buena relación con todos los involucrados[2].

Varios estudios han demostrado que estos elementos intangibles, cuya consideración y análisis suelen ser subvalorados en el desarrollo e implementación de las estrategias de negociación, llegan a influir hasta en un ochenta por ciento sobre el éxito. Por ejemplo, si entre las partes existe cierta rivalidad, resultará casi imposible lograr que se hagan concesiones mutuas; o si la negociación fuera de dominio público, los líderes se mostrarían impacientes por llegar una resolución, aunque ésta no cumpla con sus expectativa siempre que se resuelva rápido y así evitar el ser catalogado como ineficiente, ya sea por la persona a quien se representa o por la opinión pública.[3]

El sexto elemento lo configura la interdependencia; es decir, las partes se necesitan entre sí porque no hay quien las sustituya, porque el resultado sería mejor si el trabajo se realiza en conjunto y no de forma individual, o, sencillamente, porque de no contar con la colaboración de todas las partes, el proyecto no se concluiría en tiempo, forma y calidad.

[2] Ídem. Pp. 9

[3] El manejo de estos elementos se tratará con mayor profundidad en el módulo 2.- Negociación Integradora

Habrá ocasiones en que la dependencia de la otra parte sea mayor que la nuestra; sin embargo, la recomendación siempre será preferir una buena relación a largo plazo que un buen único negocio. Si bien es cierto que, aprovechándose de esta circunstancia, se podrían obtener casi en su totalidad la satisfacción de todas nuestras necesidades, también es cierto que, pasado el tiempo, la otra parte será consciente de este trato desconsiderado volviendo imposible la continuación de la relación y, en ocasiones, también el desprestigio en el gremio.

Es cierto que en principio se dijo que todas aquellas circunstancias que reunieran los elementos antes descritos eran factibles de negociación; sin embargo, hay ocasiones, por cuestiones ajenas al conflicto mismo, que debe desestimarse la negociación y, por el contrario, mantener la postura hasta que estas variables favorezcan o desaparezcan:

- Cuando, aun tratándose de concesiones parciales a la otra parte, le importarían perderlo todo o casi todo;
- Si existen presiones de tiempo, muy seguramente se harán concesiones que en situaciones normales no se harían; se tomarán decisiones erróneas por análisis insuficiente de sus implicaciones; o bien, se dará la impresión de urgencia y con ello la otra parte permanecerá inamovible (sin otorgar concesiones) pues se creerá en una posición de ventaja;
- De existir dudas respeto de la buena fe de la otra parte o, peor aún, de la ética de la negociación, deberá detenerse inmediatamente ya que se estaría en un alto riesgo, considerando la falta de ética o malicia de la otra parte, no únicamente la posibilidad de no ganar (negociación infructuosa) sino incluso de perderlo todo.
- En caso de que las circunstancias que rodeen la negociación, hayan variado significativamente al grado de desconocer parcial o totalmente las implicaciones de eso, igualmente deberá retirarse de la negociación en tanto no se estudien y delimiten las nuevas condiciones. Del mismo modo, en caso de que se tengan indicios de que la situación podría cambiar a favor de uno mismo, ésta deberá aplazarse hasta no comprobar los hechos que acrediten o desacrediten dicha hipótesis.

Tipos de relaciones

Al igual que las personas, las organizaciones mantienen diferentes tipos y grados de relaciones, ya sea al interior o al exterior de ellas mismas. Para el caso que nos atañe, resulta excesivamente relevante aprender a clasificar estas relaciones ya que resulta un elemento imprescindible al momento, no solo de decidir qué tipo de táctica implementar, sino de iniciar o no una negociación.

Al efecto, considerando la dependencia, existen tres tipos de relaciones: dependientes, independientes e interdependientes[4].

Las primeras de las mencionadas son aquellas que logran cumplir con sus metas, actividades o fines por ellas mismas, es decir, no requieren de la ayuda o intervención de nadie más. No obstante, las segundas son exactamente lo opuestos, ya que necesariamente requieren de la ayuda de la otra parte quedando así subordinadas a sus deseos o exigencias. Luego entonces, las relaciones interdependientes serán aquellas donde ambas partes se necesiten para logra la consecución de sus fines.

Evidentemente, la relación idónea para llevar a cabo una negociación es esta última ya que ambas partes se mostrarán abiertas a hacer concesiones y, sobre todo, a escuchar y analizar a profundidad las propuestas de la otra.

Lo anterior es posible porque, el hecho de perseguir un mismo fin no significa que ambas partes requieran lo mismo y, por tanto, al no contrapuntea los intereses de éstas, se estará en la posibilidad de conciliar. Sin embargo, debe estarse consciente de que para que una negociación de este tipo rinda frutos, resulta indispensable que las partes confíen en la otra dado que, para lograr conciliar los intereses y metas de cada una, ambas partes deberán ventilar, de menos parcialmente, los verdaderos intereses que les han llevado a negociar, sus deficiencias, miedos y áreas de oportunidad con el objeto de que, por el bien del proyecto o fin último, la otra parte le haga concesiones para suplir aquello de lo que adolece.

[4] Ídem. Pp. 9

La MAPAN

Ahora bien, una vez que se ha identificado el tipo de relación que envuelve al conflicto y con el único fin de corroborar la viabilidad del límite inferior que se considerará como aceptable para la negociación, se debe estipular la conveniencia de las alternativas para colaborar. Es decir, el siguiente paso a seguir es determinar qué tan interdependiente se es a la otra parte con el único objetivo de analizar y determinar si, llegado el caso de que la negociación no se lleve a bien, se tienen suficientes opciones, o cuando menos una más, de aquella que representa la otra parte. Que resumido en dos preguntas serían: si la negociación no prospera ¿qué se va a hacer? ¿Qué otras opciones se tienen?

Como lo veremos en capítulos más adelante, la estrategia por excelencia es iniciar la negociación partiendo del *punto solicitado* u *oferta inicial* que siempre deberá ser superior al *punto ideal* (mejor conocido como *punto objetivo*) y, a fin de evitar caer en tentaciones y aceptar propuestas desventajosas, siempre se debe fijar un *punto resistencia.*

Al efecto de fijar este último, que es el más importante pues nos asegurará, si bien no el hecho de obtener una ganancia, sí el de no perder, es que deberán analizarse las características propias y "crear" la **M**ejor **A**lternativa **P**ara un **A**cuerdo **N**egociado[5], por sus siglas **MAPAN**, que no es otra cosa sino descubrir y enlistar las opciones, ya sean representadas por nuevas/posibles ofertas externas al conflicto, o ajustes internos/concesiones que podrían efectuarse para asegurar la obtención de los intereses que sean más importantes o, incluso, imprescindibles.

Pasos para formar una MAPAN

1. Corroborar si se recibieron propuestas similares a la actual (la que ha causado el conflicto); es decir, si la aportación que haría la otra parte pudiera ser válidamente ejecutada por un tercero. Siempre se deberá asegura que los factores relevantes como el económico, funcional, cualitativo y cuantitativo, entre otros, no se vean comprometidos o demeritados;
2. No importando si los resultados del punto anterior sean positivos o negativos, realizar una búsqueda de prospectos que pudieran

[5] Concepto desarrollado a finales de los setenta por la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard. Por sus siglas en inglés BATNA: Best Alternative to a Negociated Agreement)

ejecutar la aportación de la otra parte en igualdad de condiciones o, en caso de no hallar una similar, hacer el cálculo del coste económico, funcional y temporal;

3. Analizar a fondo las circunstancias particulares de la otra parte. Para ellos se recomienda ampliamente desvincularse emocional y psicológicamente a fin de estar las posibilidades de proyectar las necesidades de ésta, calcular su interdependencia y, en base a ello, estimar su punto de resistencia. En este nivel, hacer un ejercicio de empatía (entendida coloquialmente como "ponerse en los zapatos del otro"), será de gran ayuda pues facilitará la proyección del escenario que la otra parte ve frente a ella y calcular las posibles acciones que pudiere tomar al respecto.
4. Mientras se efectúan las anteriores dinámicas, siempre debe mantenerse un perfil bajo; es decir, restar de nuestra visión toda ventaja que pensemos tener respecto de la otra parte ya que, si se inicia el análisis con la premisa de que las circunstancias propias nos ponen por encima de la otra parte o nos son benevolentes, se corre el riesgo de desdeñar algunas que pudieren resultar importante y trascendentes durante la ejecución de la negociación.

Siguiendo estos pasos, se logrará desarrollar una MAPAN fuerte, sólida y realista otorgando un amplio poder de negociación dado que, al conocer las "rutas de escape" y/o las acciones a ejecutar en caso de fracaso en la negociación, habremos disminuido a lo mínimo nuestra interdependencia con la otra parte; es decir, la opción de no llegar a un acuerdo es exactamente proporcional a llegar a uno: indiferencia ante el resultado dará las bases para un análisis y ejecución fríos, realistas y objetivos.

Debido a que las negociaciones no son estáticas, sino que se está en presencia de escenarios vivos (principalmente por la participación de entes emocionales como los seres humanos), la MAPAN deberá actualizarse en proporción a la movilidad del proceso.

Esas variaciones pueden darse por causas externas (fluctuaciones financieras o de mercado, cambios organizaciones o estructurales, entre otros) o internas (emociones no contenidas, desconfianzas, concesiones, entre otras).

Asimismo, al haber desarrollado y mantener actualizada la MAPAN, facilitará el ejercicio necesario dentro de una negociación de otorgarse concesiones mutuas. En principio, porque se conocen a ciencia cierta los

intereses propios y, respecto de los de la otra parte, si bien no se conocen con certeza, cuando menos se han pronosticado; es decir, se estaría garantizando la fluidez en la negociación al evitar demoras para verificar la aplicabilidad de una propuesta hecha por la otra parte; se daría celeridad a la resolución y confianza de que se domina el conflicto.

Módulo 2.- Tipos de negociación

Una vez analizada, mediante la elaboración de la MAPAN, la posición que cada una de las partes tiene, de menos previo a iniciar la negociación, se podrá definir qué tan grande es la interdependencia de las partes y el grado de contrapunteo entre los intereses de éstas.

Lo anterior generará dos tipos de situaciones convirtiéndose en el parte aguas que definirá el tipo de negociación que, de menos inicialmente, deberá implantarse. Esto es, cuando los intereses de ambas partes están tan interconectados que el cumplimiento de uno impide automáticamente la satisfacción del segundo o bien, cuando ambas necesitan un porcentaje mayor del cincuenta respecto de un bien limitado (dinero, bienes, entre otros), se estará frente a una situación de *"suma cero o distributiva";* por el contrario, si los intereses no se contraponen al grado de anularse o, incluso, la obtención de uno ayuda a que el segundo satisfaga sus intereses, se estará ante una situación de "*suma no cero o integradora".* Estas dos situaciones extremas, suma cero y suma no cero, definirán los límites entre una situación distributiva y una integradora; sin embargo, en el medio existen otras que igualmente desarrollaremos a lo largo de este módulo.

Como se ha venido señalando desde un inicio, las negociaciones no se mantienen estáticas por lo que, a lo largo de su desarrollo, cambiarán de tipo y, con ello, el líder deberá adaptar las tácticas que utilizará a lo largo de toda la estrategia de negociación. Es por ello que en este módulo se desarrollarán los tipos de negociación que más aplicabilidad han tenido.

No obstante esta diversidad y volatilidad en las negociaciones, estos son algunos de los elementos más importantes que un líder negociador debe demostrar:

- Conocimiento profundo del conflicto;
- Acción/reacción dinámica en la aplicabilidad de los diversos tipos de negociación;
- El líder negociador no solo debe sentirse seguro sino cómodo con el conflicto;
- Analizar con exactitud y objetividad la interdependencia propia y de la otra parte;
- Intentar, en la medida de lo posible, no involucrar elementos subjetivos. Para este único elemento, es que se recomienda hacerse acompañar de una persona en cuyo criterio se confíe ya que será la encargada de hacer notar la intervención de emociones o sentimientos propios del líder negociador y, por consecuencia, ajenos a la otra parte y al conflicto mismo.

Negociación Distributiva.

Una vez que se ha detectado que se está ante una situación de *suma cero*, se debe estar consciente de que, bajo los estándares e intereses originales/iniciales, sólo podrá haber un ganador; es decir, este tipo de negociación es de los llamados "ganar-perder" o, incluso, podría conllevar a un "perder-perder" si el conflicto no se administra adecuadamente y/o la estrategia de negociación no logra avenencia entre las partes.

Considerando lo anterior, lo primero a aprender es que, en este tipo de negociación, la información es el bien más importante y, por consecuencia, debe tratársele con mucho recelo a diferencia del resto de los elementos. Es decir, la misión suprema en este tipo de negociación es evitar que la otra parte conozca el punto objetivo y, mucho menos el punto de resistencia. Esto así ya que, de lo contario, al conocer lo que se quiere y hasta dónde se está dispuesto a ceder, no solo se estaría imposibilitado de obtener cuando menos el punto objetivo sino, incluso, se podría estar en el riesgo de cerrar la negociación por debajo del punto de resistencia.

Para evitar ser víctima de una situación como la antes planteada, se expondrán las herramientas y tácticas necesarias, no para implantar una negociación de este tipo pues no es la más recomendable, sino, en caso de que la otra parte ejecute una estrategia de este tipo, se tengan los conocimientos necesarios para defenderse y salir avante de ella.

Esto es, algunos estudiosos de la materia, actualmente afirman que la técnica distributiva es un método anticuado de resolución de conflictos ya que requiere de tácticas agresivas, destructivas, combativas e, incluso, algunas poco éticas. Sin embargo, como se mencionaba en el párrafo anterior, la razón por lo que se entrara a su estudio es porque en la actualidad aún hay muchos negociadores que continúan haciendo uso de este tipo de negociación; también se ha decidido por su estudio ya que contribuye al desarrollo de una habilidad sumamente útil en las negociaciones de tipo integrador que se estudiarán en el siguiente capítulo: declarar un valor. No obstante que este tipo de negociación no es del todo aceptado, sí está recomendado para aquellas negociaciones donde la relación con la otra parte no es importante y, además, se requiere de un acuerdo único y rápido.

Oferta inicial

Dado que en este tipo de negociación se debe restringir la cantidad de información real que se comparte con la otra parte, lo primero que debe hacerse es emitir una oferta inicial que deberá estar por debajo del punto ideal y, por consecuencia, alejando del punto objetivo y muy distante del punto de resistencia. Esto se hace con el único afán de tener a nuestro favor un rango tan grande como se estime conveniente para hacer concesiones durante todo el proceso de negociación.

Algunos autores comparten la idea de que la oferta inicial, con el único objeto de intentar descubrir los puntos "ideal" y "de resistencia" de la otra parte, deberá estar muy por debajo del punto ideal. Es decir, supongamos que uno colaborador con un salario actual mensual de $8,500.00, entra a la oficina de su superior a fin de solicitar un aumento salarial. Después de platicar la posibilidad con el área de Recursos Humanos y, tal vez, Finanzas, le confirman la posibilidad de un incremento hasta de $2,000.00 mensuales. Con esta información, el encargado se reúne con el colaborador para platicar al respecto. Si el encargado de área se acogiera a una negociación del tipo distributiva, su misión más importante será descubrir el punto de resistencia del colaborador; por consecuencia, su oferta inicial la planteará cercana al salario actual y muy por debajo del punto de resistencia (la autorizada por RRHH) ya que, de conocer esos límites, tendría el poder de negociación en sus manos.

Supongamos que el punto de resistencia del colaborador, la cantidad mínima aceptable atendiendo a sus actuales compromisos financieros y al trabajo que desempeña, es de $1,000.00 mensuales más. Si la oferta inicial del encargado de área iniciara igual o cercana a la autorización de RRHH (punto de resistencia), el colaborador aceptaría de inmediato ya que la oferta sería cien por ciento superior a su punto de resistencia. Si, por el contrario, el encargado hace un oferta inicial de $500.00 (muy alejado de su punto de resistencia) tendrá $1,500.00 de rango para negociar y, en el trayecto, analizando concienzudamente las reacciones del colaborador, podrá identificar su punto de resistencia y, una vez hecho esto, mantenerse firme hasta lograr el cierre de la negociación en la cantidad más alejada posible al punto de resistencia de RRHH.

Ahora bien, si se trata de un colaborador que desempeña labores que fácilmente pudieran ser "absorbidas" por otro colaborador o área de la organización, o son fácilmente ubicables en el mercado o desarrollables por otro colaborador, iniciar una negociación únicamente con la definición del punto de resistencia, parecería suficiente; sin embargo, si el colaborador estuviera desempeñando un puesto clave en la organización, y dado que al inicio de la negociación se desconocería por completo la pretensión de éste, quedaría a cargo del líder negociador (en este caso el encargado de área) elaborar la MAPAN del conflicto.

Lo anterior así ya que, si se tiene una postura distributiva y, por tanto, el único objetivo es ganar o, en el peor de los casos, perder lo menos, se debe conocer el grado de interdependencia que une con el colaborador para que, sabiendo que en el mercado se cuenta con reemplazos de la misma calidad que el actual y cuyos requerimientos son iguales o menores al punto ideal, se pueda abandonar la negociación en cuanto ésta rebase el punto objetivo o ideal.

En el ejemplo antes descrito, es fácil detectar la aplicabilidad y, hasta cierto punto, la benevolencia de la negociación distributiva; sin embargo, sabemos que los conflictos casi nunca se componen de un solo elemento a negociar o, el verdadero deseo o necesidad, se encuentran ocultos en la petición. Es decir, es factible que, en el ejemplo antes expuesto, el colaborador esté solicitando un aumento de sueldo porque el horario de entrada y salida coincide con el tránsito pensado camino a la oficina o a su casa por lo que se ha visto en la necesidad de pagar taxis a fin de llegar a tiempo y cumplir con el resto de sus obligaciones. Al elegir un método distributivo nos habríamos perdido de la posibilidad de conocer a profundidad el conflicto, analizar todas las posibles soluciones y, quizá, ahorrarnos el aumento de sueldo. En su lugar, se le pudo haber ofrecido un desfase de horario con el resto de los colaboradores para que la entada y salida no coincidan con el tránsito pesado, la posibilidad de trabajar dos días a la semana desde su casa, reducirle la jornada laboral, entre otras.

Como ya se había indicado anteriormente, lo primordial en este tipo de negociación es hacer una oferta inicial por encima del punto ideal. ¿Qué tan encima debe estar? Lo suficiente para que, en base a la MAPAN que debimos desarrollar previamente, descontadas las concesiones que planeamos deberemos hacer, aun nos reste un rango considerable al punto ideal; es decir, siempre deberá considerarse la posibilidad de tener que hacer más concesiones de las previstas.

Las concesiones

Lo primero que debe entenderse es que, no importando el tipo de método de solución de conflicto de que se trate, las concesiones resultan imprescindibles ya que sin ellas, las negociaciones terminarían después de la oferta inicial (si a ninguna de las partes le satisface la oferta hecha por la otra, se retiran). Es justo por ello que se dice que la peor insatisfacción de un negociador es que su oferta inicial sea aceptada de pleno pues eso significa que el estudio que hizo, tanto del conflicto como de la otra parte, resultó insuficiente pues se asume que su oferta inicial estuvo por encima del punto ideal de la otra parte; consecuentemente, pudo haber obtenido un mayor beneficio para sí del que pronosticó.

Ahora bien, existen dos estrategia por cuanto a concesiones se refiere: La primera de ellas dicta hacer concesiones pequeñas desde un inicio a fin de mostrarse reservado y firme respecto de la postura que se tiene y el objetivo que se persigue; y la otra es hacer una concesión grande (considerable) al inicio de la negociación a fin de convencer a la otra parte sobre la buena voluntad que se tiene pero, sobre todo, con el ánimo de presionarla a actuar con reciprocidad y así recibir un consideración de iguales proporciones a la concedida.

A nuestro parecer, utilizar la última de las mencionadas es sumamente arriesgado a menos que se tenga el antecedente de que la otra parte aplica estrategias parecidas ya que, de lo contrario, podría enviarse un mensaje distorsionado al deseado: la otra parte podría interpretar, como en realidad lo es, que dicha concesión responde a una oferta inicial exagerada y, por consecuencia, de ese momento en más, desconfiará de la veracidad de todo lo que se le diga; es decir, no lo interpretaría como benevolencia o buena voluntad sino como manipulación o chantaje.

Asimismo, se considera que hacer pequeñas concesiones es una mejor práctica pues da un mayor margen para analizar la conducta de la otra parte y hacer una estimación fiable del punto de resistencia que maneja. Del mismo modo, al hacer pequeñas concesiones se envía a la otra parte un mensaje inequívoco, casi explícito sobre la firmeza en la postura inicial, sobre el poder y control que se está seguro de que se tiene dentro de la negociación.

Dado que se está en el riesgo de recibir concesiones grandes o considerables, es recomendable que, durante la elaboración de la MAPAN, se haga un listado de aquellos puntos que a nuestro parecer pudieran resultar atractivos o importantes para la otra parte pero que para nosotros resultan irrelevantes. Esto con el fin de cubrir las expectativas de reciprocidad en concesiones grandes pero sin lesionar los intereses propios.

Se dice que una actitud de reciprocidad es necesaria ya que, como se dijo al inicio dl curso, hay elementos subjetivos que llegan a significar grandes ataduras. Tal es el caso de la estima personal o la reputación del negociador.

Pensemos en que la otra parte hace una concesión importante y, por el contrario, nosotros actuamos indiferentes y hacemos una concesión pequeña o, peor aún, no hacemos ninguna. Lo único que se logrará con esta maniobra es hacernos acreedores a la furia de la otra parte al sentirse disminuido o tratado injustamente.

Mejor aún sería poder presionar a la otra parte utilizando frases como *"ya que ustedes han cedido en "A", nosotros otorgaremos "B"" o "si ustedes ceden en "A", nosotros otorgamos "B"*. La primera de las mencionadas,

provoca que la parte otorgante perciba que la concesión hecha ha sido sumamente valorada por la receptora y que ésta está dispuesta a ceder en algo igual de relevante (aunque no necesariamente sea así).

Por lo que hace a la segunda frase de las antes mencionadas, es de suma conveniencia una vez avanzada la negociación pues para entonces tendremos una mejor noción de los puntos de interés de la otra parte para así poder hacer una concesión relevante y, con ello, disminuir la resistencia de ceder en aquello que nos es de sumo interés.

El siguiente paso a seguir sería la detección del punto de resistencia y las técnicas para logar que la otra parte le modifique en beneficio de nuestros intereses.

Punto de resistencia

Sin ocuparnos por el momento de las repercusiones éticas y de confianza que esto generaría, se ha comprobado que una forma efectiva de manipular el punto de resistencia de la otra parte es proporcionándole información vaga o incierta respecto de las propias pretensiones. Algunos ejemplos de esto serían los siguientes:

- Hablar estrictamente lo necesario con el objeto de no compartir a la otra parte más información de la debida y con ello otorgarle indicios que le permitan deducir el punto de resistencia. Al efecto, podría hacerse uso de estas herramientas:
    - El negociador solo conoce la información suficiente y necesaria sobre el conflicto;
    - Formar un equipo donde solo uno de ellos sea el vocero;
- Exponer temas irrelevantes para uno como si fueran de suma trascendencia y, por el contrario, a aquellos trascendentes, restarles importancia e interés;
- Hacer declaraciones o reclamos exagerados alegando injusticia y mal trato. Con ello se logrará que la otra parte nos haga concesiones (disminuya sus pretensiones) y así podrá determinarse que aún hay rango suficiente para negociar, que todavía hay un rango considerable para llegar a su punto de resistencia;
- Mantenerse alerta respecto de las reacciones, emociones, aclaraciones, verificaciones, entre otras, que presente la otra parte pues harán denotar aquellos puntos que le son relevantes y, sabiendo esto, se buscara los argumentos que necesarios para forzarlo a ceder;

Es claro que no debe abusarse de la tercera de las mencionadas ya que, como se dijo, en caso de que dichos agravios sean aceptados por la otra parte, su reacción inmediata será hacer una concesión a fin de calmar los ánimos y regresar a la mesa de negociación; sin embargo, si la otra parte se percata de esta maniobra, la estrategia será continuar otorgando concesiones pequeñas e insuficientes y con ello, nos obligará, a su vez, a otorgarle concesiones que tal vez para nosotros no resulten tan pequeñas ni insignificantes.

Si después de aplicar estas tácticas de modificación del punto de resistencia de la otra parte aún no se ha logrado llegar a nuestro punto ideal, el siguiente paso a seguir es la manipulación; es decir, hacer uso de diversos recursos para aumentar el costo de continuar sin negociar.

Volviendo al ejemplo antes aludido del colaborador y el supervisor de área, las tácticas para lograr un acuerdo rápido son tres y pueden aplicarse indistintamente:

Mientras no se llegue a un acuerdo sobre el aumento salarial…		
Táctica[6]	Colaborador	Responsable de área
Interrupción	Aplazará las fechas de entrega de proyectos	Detendrá la asignación de nuevos proyectos sustanciosos que le implicarían comisiones extra al colaborador
Intervención de terceras personas	Incitará al resto de los colaboradores a detener labores o hacer exigencias similares a la suya	Anunciará que se aplicará una nueva encuesta de evaluación de desempeño exclusivo para esa área
Dificultades de agenda	Abordarán el tema al filo del horario de salida o previo a un compromiso que sabe es importante para el responsable de área	Pedirá una reunión fuera del horario de trabajo y/o a larga distancia de la zona cercana al colaborador

Si bien es cierto las anteriores son tácticas que, de aplicarse correctamente, siempre aportaran ventajas considerables a quien las ejecuta, a continuación se desarrollaran las dos tácticas más relevantes y con mejores resultados que pueden utilizarse durante una negociación del tipo distributiva.

[6] Iewicki, Roy J., Pp. 43 y 44

A.- Compromisos

El compromiso se estructura como una amenaza ya que contiene una petición y la consecuencia de no recibirla. Ejemplificativamente sería "Si no me otorgan "X", entonces pasará "Y".

Este tipo de tácticas distributivas pueden librarse indistintamente durante el proceso de negociación. Si se hacen al inicio enviarán un mensaje contundente a la otra parte respecto de las expectativas que se tienen de esa negociación y, al mismo tiempo, sobre lo que se está dispuesto a "sacrificar" (por lo regular es la relación misma) en caso de que no se obtenga. Esto es, cuando uno expone un compromiso debe estar consciente de las consecuencias que una actitud amenazante puede provocar en la otra parte: desde asustarse lo suficiente y otorgar lo solicitado, hasta molestarse por la manipulación ejercida y optar por perder la relación en lugar de hacer la concesión solicitada.

Un buen compromiso, debe cumplir con los siguientes elementos:

- Debe contener una amenaza o una promesa futura (si no recibo "x", entonces hago "y" o "si recibo "x", acepto "y";
- Preferentemente, de conocimiento público ya que aumenta su potencia entre más gente la conozca;
- Óptimamente, transmitirse por dos medios de comunicación: verbal (personal, corporativo, institucional, estatal, etc.) y escrito (carta, memorándum, medios de comunicación masiva, entre otros);
- Evitar que la otra parte exprese compromisos propios pues bajo esa situación, difícilmente podrá llegarse a un acuerdo. En consecuencia, se debe estar muy atento a los niveles de enojo e irritabilidad de la otra parte a fin de no acorralarlo y provocar que se comprometa. En esta misión pueden ayudar estrategias como terminar anticipadamente la cesión; proponer un receso; si ya se ha comprometido, hacerle creer a la otra parte que lo ha tomado como una broma y hacer uso de cualquier de las dos herramientas antes referidas;

Si se ha decidido hacer uso de este tipo de táctica resulta imprescindible anticipar una ruta de escape, ya sea para salirse o ayudar a salir a la otra parte. Algunas tácticas son las siguientes:

- Segundo negociador.- Hacerse acompañar por una tercera persona y presentarle como negociador (es decir, anunciarlo con igualdad que jerarquía que uno mismo), con el fin de que, si se desea salir del compromiso, el primer negociador abandone la mesa, dejando al segundo con la posibilidad de desestimar lo exigido por el primero;

- **Compromisos pequeños y previos.**- Antes de plantear el compromiso principal, hacer algunos previos que impliquen menores consecuencias. De esta forma, la otra parte quedará aleccionada de que nosotros sí cumplimos nuestros compromisos (amenazas);
- **Replanteamiento del conflicto.-** Si observamos que las circunstancias han cambiado, es la mejor oportunidad para señalar esta variación y afirmar que el compromiso ha perdido aplicabilidad por lo que queda cancelado. Si, por el contrario, es la otra parte quien se ha comprometido y nuestro interés es hacerla salir de él, una vez que se percibe un cambio en las circunstancias, es muy buena práctica señalarle esta variación e invitarle a que, en base a eso, retire el compromiso o lo reestructure.
- **Reducir daño.-** Esta táctica es exclusivamente para cuando se trata de eliminar un compromiso hecho por la otra parte. Es sabido que a cualquiera le resulta difícil aceptar que se ha equivocado y retractarse de lo dicho; en el caso de la negociación, esto no es diferente y en eso radica lo peligroso de esta estrategia ya que salir de ella por lo regular implica daño en la autoestima o fama de quien se retracta. es por ello que, si se percibe que la otra parte está queriendo salir de ella, la mejor táctica a aplicar es minimizar sus efectos.

B.- Presión

Esta táctica tiene por objeto "acorralar" a la otra parte y que tome decisiones que en u ambiente tranquilo y relajado, no haría. Por ello se recomienda su aplicación únicamente a aquellos negociadores que no manejan un perfil agresivo o defensivo; sin embargo, debe decirse que estas tácticas solo deberían utilizarse como último recurso ya que, por lo general, generan incomodidad a la otra parte y desprestigio personal.

Por ello, en este estudio solo se brindarán las herramientas que auxilien en la detección y defensa de ese tipo de tácticas; es decir, no se abordará nada relacionado a su planeación, desarrollo o ejecución.

Según los autores Lewicki, Saunders y Barry, estas serían las técnicas de presión más comunes:

Técnica	Concepto	Pros/contras/defensa
Policía bueno/policía malo	Se requiere de la participación de dos negociadores. El	• No se recomienda su aplicación ya que se ha exhibido en

	primero en entrar en escena, por lo regular, es el "malo" con el ánimo de intimidar a la otra parte. Una vez que se ha logrado este cometido, entra en acción el negociador "bueno" quien intenta convencer al otro para que acepte, si bien no el cien por cierto de las solicitudes pero si las que resulten más importantes, solo con la promesa de contener la agresividad del "malo".	demasía, incluso en material cinematográfico, el uso de esta táctica. Por consecuencia, es poco útil por ser tan fácil su detección. • La mejor manera de desestimarla es confrontando a su ejecutante en un tono bromista y relajado "¿de verdad estás aplicando esta táctica conmigo?"
Bola Baja/bola alta	La oferta inicial deberá ser muy baja para, después de haber logrado cierto temor en la otra parte respecto de lo poco que se está dispuesto a dar, aumentarla considerablemente. Esto hará que la otra parte acepte inmediatamente esta segunda oferta aunque esté por debajo de sus expectativas.	• Es peligrosa ya que podría incomodar a la otra parte al grado de que solicite una oferta seria. • Se combate con cualquiera de las siguientes acciones: negarse a continuar con la negociación sin antes recibir una oferta sería y razonable; haciendo notar el valor de mercado de objetos o servicios similares; amenazar con abandonar la negociación; o responder con la misma moneda y hacer una

		contraoferta exagerada a la baja.
Fingimiento	Pretender irrelevancia a los elementos que en realidad nos son de extrema importancia. De esta forma, a lo largo de la negociación, podremos pedirlos como parte de una contraoferta y así asegurar que la otra parte nos lo otorgue al creerlos de poco valor de trueque.	• Es una táctica muy difícil de mantener ya que controlar las emociones podría dificultarse; • Para contrarrestarla se deberá estar muy atento de las reacciones de la otra parte y del cambio de posición (importancia) súbitos de ciertos elementos.
Tanteo	Reservarse alguna petición para antes del cierre de la negociación. Ésta debe ser lo suficientemente pequeña, en comparación del resto, para asegurar que la otra parte prefiera otorgarla antes que echar atrás todos los acuerdos ya alcanzados	• Causa molestia en la otra parte porque denota mala fe en el negociador. • No hay forma de librare de ella pero si evitar que se aplique de nuevo con una simple pregunta "¿Qué más quieres?" Con esto se logrará transmitir el descontento ante la acción y evitar que continúe haciendo peticiones nuevas.
Intimidación	Implica una treta emocional para obligar a la otra parte a tomar una decisión que en situaciones normales no haría. Normalmente es a causa del enojo o del temor.	• Solo funciona en tanto la otra parte carezca de fortaleza emocional; • Si se descubre, puede causar mucha molestia; • La única estrategia es ignorarla ya que,

	Uso de vocabulario rebuscado. Esto cohíbe a la otra parte pues deja de hacer preguntas por no parecer ignorante o tonto Otra vertiente es el uso excesivo de materiales y de legalización del acto; tal como sucede con los contratos bancarios: nadie, al momento de la apertura de una cuenta bancaria, lee el contrato entero. Por el contrario, solamente re hojea y firma.	en estricto sentido, solo hará daño si uno lo permite (creerse el engaño); • Es más fácil eludirlas se acude a la negociación con algún acompañante en quien confíe ya que a cada quien le intimidan cosas diferentes; es decir, la probabilidad de que la intimidación prospere en ambas personas es casi nula.
Conducta Agresiva	Utilizar frases como *"No perdamos el tiempo y pongámonos serios"* o *"¿cuánto es lo mejor que puedes ofrecer? Tengo otras cosas por hacer".* Ser incisivo con la otra parte en que justifique el valor de los objetos, servicios o puntos a negociar (¿cuánto dices que valen tus servicios en el mercado?).	• La única herramienta para continuar con una negociación tan agresiva como la propuesta, es contar con equipo que justifique a fondo las ofertas hechas y que turnen interacción con la otra parte. • Suelen ser muy debilitantes

Por lo que se refiere a las tácticas, éstas son las siguientes[7]:

- Ignorarlas: Aunque pudiera parece que la elusión nos muestra débiles, en realidad resulta una herramienta muy poderosa. Se

[7] Ídem, Pp. 57 y 58

pude optar por fingir que no se escuchó y continuar con la conversación, pedir un receso o, simplemente, cambiar el tema.

- Analizarlas: Se refiere a hacer saber a la otra parte que se ha detectado la táctica y, ya sea solicitar que se tomen rumbos de negociación amigables, menos agresivos y más productivos, o bien, manifestar que también se puede ser un negociador duro; y
- Responder igual: Sin hacer un anuncio previo, aplicarle contra la otra parte esa misma estrategia. La decisión entre ésta o aquella dependerá del tipo de persona que se tenga enfrente y la audiencia en la negociación: entre más gente haya, la posibilidad de encarar a la otra parte disminuye ya que, de lo contrario, podría crearse molestia y confrontación entre los negociadores;

Ofertas finales

Ya que las tácticas pueden aplicarse desproporcionadamente entre las partes; es decir, que una de ellas muestre mayor habilidad que la otra y con ello le obligue a alcanzar rápidamente su punto de resistencia, es que la fase de ofertas finales puede iniciar desfasada.

Esta fase se da por iniciada formalmente cuando alguna de las partes manifiesta, casi siempre expresamente, que esa será la última concesión que se otorgue, o bien, que se ha consultado con mandos superiores y han autorizado la siguiente oferta a exponer. Llegado este punto, la velocidad y dimensión de las concesiones deberán bajar pues se está llegando al punto de resistencia de la otra parte que, una vez sobrepasado, seguramente significará a cancelación de la negociación, ya sea porque una de éstas se retire o porque, aquella más cerca de su punto de resistencia, libre un compromiso (ya estudiado en líneas anteriores) provocando el congelamiento de la negociación.

Cierre del acuerdo

Una vez que se han librado todos los peligros que una negociación distributiva implica, el último paso, pero no por eso menos difícil y arriesgado, es el cierre del acuerdo. Ya que durante todo el proceso de negociación no se ha hecho otra cosa sino fingir a fin de no proporcionar información suficiente a la otra parte, el cierre del acuerdo es igual de engorroso que el resto del proceso. Por ello, existen diversas estrategias que

ayudarán a los negociadores a "resumir" lo discutido con el único ánimo de obtener acuerdos definitivos[8].

1.- En base a lo discutido durante la negociación, deberán conformarse varios paquetes de ofertas que contengan las concesiones que cada parte ha solicitado e incluso, unas más siempre que se agreguen otras faltantes;

2.- Actuar como si ya se hubiere aceptado el acuerdo. Una frase ejemplificativa sería "Bueno, ¿El lunes te parece un buen día para comenzar a trabajar con nosotros?";

3.- Hacer una oferta final (que englobe en lo posible las concesiones otorgadas durante la negociación) pero, además, ofrecer un plus tal como "Si cerramos en estos términos, además te ofrezco "Y".

Negociación Integradora

Elementos integradores:

El elemento principal que diferencia a la negociación Integradora de la Distributiva es que la primera de las mencionadas sí concibe la posibilidad de *ganar-ganar;* es decir, se tiene la certeza de que ambas partes pueden obtener la satisfacción de sus intereses primordiales sin requerir del sacrificio de una de ellas.

Cuando se planea formar una negociación de este tipo, deben atenderse los siguientes principios:

1. Honestidad e integridad intachables ya que, de lo contrario, la confianza no podría nacer;
2. Tener una mentalidad de abundancia: Pensar que al otorgar una concesión se está fortaleciendo la relación con la otra parte y no enfocarse en que se están disminuyendo los beneficios propios;
3. Escuchar a la otra parte, eso denotará madurez e incitará a la confianza;
4. Se debe concentrar en las afinidades con la otra parte y no en las diferencias;
5. Disposición de intercambiar abiertamente información e ideas con la otra parte;
6. Análisis objetivo de la situación; atacar el problema y no a la persona (negociador);

[8] Ídem, Pp. 55

7. Analizar, comprender y determinar si las necesidades y objetivos reales de la otra parte son válidos (aunque esto juegue en contra de los propios);
8. En caso de que ésta última no muestre la experiencia suficiente para determinar sus propias necesidades, deberá auxiliársele;
9. Idear una o varias soluciones que cubran el mayor número de objetivos de ambas partes;
10. Atender el qué y cuándo de los intereses principales que se persigan. Dejar de lado el cómo y dónde de su satisfacción.

Factores Integradores:

Los factores que facilitarán el desarrollo de una negociación de este tipo se enlistan a continuación:

a) Fijar la meta de la negociación; esta puede ser común, todas las partes comparten los mismos intereses; compartida, cuando todas las partes tienen objetivos diferentes pero, al conjugar esfuerzos, todos ellos quedan satisfechos; o bien, conjunta, los intereses personales de las partes de satisfacen solo mediante un esfuerzo colectivo.
b) Tener la convicción de que se tiene la capacidad de colaborar con la otra parte es de suma importancia; es decir, la confianza en uno mismo nos obligará a esforzarnos para alcanzar ese fin, pero, sobre todo, nos cambiará la perspectiva al percibir a la otra parte como colaborador y no como el enemigo;
c) De la mano de lo anterior, el siguiente elemento es concederles un alto grado de importancia y veracidad a las posiciones, intereses y necesidades de la otra parte ya que, como se verá más adelante, esto nos dará las bases para definir el conflicto y gestionar o proyectar una solución integral;
d) La intención con la que deben llegar las partes a una mesa de negociación es la colaboración y no, como sucede en el caso de la distributiva, de competencia. Deben manifestarse expresamente las necesidades e intereses que se persiguen y, por consecuencia, invitar a la otra parte a hacer lo mismo;
e) Fomentar la confianza entre los negociadores. Si la otra parte se muestra reservada y poco amigable, lo primero por hacer es compartir información con ella a fin de que ésta constate las buenas intenciones y decida compartir a su vez. El siguiente paso será indagar cuáles son los intereses que la han llevado a negociar y éstos pueden ser descubiertos de dos maneras:

negociar múltiples asuntos o hacer varias ofertas al mismo tiempo, con ello podrá verificar por cuál de todos ellos muestra mayor interés para después poder abordarlo abiertamente;

f) Aportar información veraz, especifica, concreta; es decir, sin ambigüedades ni generalidad que pudieren hacer pensar a la otra parte que se le está ocultando información;
g) Confirmar en ambas vías (como locutor y como receptor) que la información ha sido recibida y entendida correctamente.

Proceso integrador.

Las negociaciones integradoras, sobre todo cuando es la primera o se tiene poca experiencia en ellas, tienen un proceso determinado y que no debe alterarse ni menospreciar ninguna de sus etapas ya que, de lo contrario, se corre el riesgo de perder de vista metas importantes que obliguen a iniciar de nuevo o provoquen el retiro de la negociación.

Estas etapas son cuatro. Las tres primeras resultan de suma importancia pues mediante ellas se logrará crear (definir el punto objetivo de cada parte) y declarar un valor (establecer el punto de concertación entre estos dos puntos, el punto medio donde la satisfacción de ambas partes es proporcional; es decir, si bien no satisfacen en su totalidad sus intereses pero sí de manera equitativa).

A).- Identificar el conflicto.

Lo recomendable es que ambas partes inicien la negociación sin expectativas sobre el resultado global o la conducta del resto de los negociadores, con la mente abierta a escuchar sobre los intereses de la otra parte y plantear el conflicto en términos neutrales (no haciendo acusaciones a ninguna de las partes).

Como bien se menciona en el encabezado, se deberá identificar "el conflicto" medular; si, en singular. El resto de los problemas que compongan o envuelvan al conflicto principal deberás ser separado de éste y atenderse de manera individual o, como comúnmente sucede, esperar que la solución del principal implique la misma suerte para los secundarios. No obstante, si estos problemas alternos son de suma relevancia o no pueden desligarse del principal, deberán integrarse y conformar un "conflicto más grande".

Pero, ¿cómo se logra esto? Aplicando los siguientes pasos:

A. Definir clara y explícitamente las metas que cada parte persigue sin concentrarse en cómo o cuándo;

B. Identificar los posibles obstáculos, internos y externos, que pudieran impedirle concretarse;
C. Una vez hecho esto, definir si está al alcance de las partes eliminarlos o minimizar su impacto o no y, también, si son negociables o no;
D. Establecer estándares en base a los cuales se determinará el grado en que cada una de las soluciones satisfaga los intereses de las partes;
E. Una vez definido el problema **por completo**, plantear las posibles soluciones

B).- Comprender el conflicto, los intereses y las necesidades.

Para efectos de este estudio, se entenderá por intereses a *"las preocupaciones, necesidades, deseos o temores implícitos que motivan a un negociador a adoptar una posición en particular"*[9]. Sin embargo, es todavía más importante detectar y definir cuáles son las posturas o posiciones que cada una de las partes muestra respecto de un problema en específico.

Esto es, imaginemos que se es el encargado de una línea de producción de automóviles. Las áreas encargadas de pintar las piezas y la de ensamblarlas, entran en conflicto alegando cada una de ellas que el retraso en la producción por devolución de piezas dañadas es responsabilidad de la otra y que, por tanto, la única solución es reemplazar a toda la plantilla.

Como encargado se hace la investigación pertinente en cada área cuestionándoles, en específico, qué es lo que necesitarían que la otra área ajustara o hiciera mejor. El resultado es que el área de ensamblado daña algunas piezas y que las utiliza tan solo tres horas después del procedimiento de pintado.

Haciendo esta investigación donde ambas partes proporcionan información veraz, explícita y directa, el encargado descubre que no existe culpa o responsabilidad directa en ninguna de las áreas pues ambas realizan sus actividades con sumo cuidado y diligencia; sino que, por el contrario, el conflicto radica en la posición o perspectiva que cada una tiene del conflicto: si todo lo que está de mi parte se hace correctamente, es el otro quien está cometiendo el error y por lo tanto debe ser reemplazado.

Sin embargo, este conflicto es fácilmente solucionable si la línea de producción se desfasa por un día; es decir, ensamblaje descansará el día uno para permitir que la pintura aplicada tenga tiempo suficiente de

[9] Ídem, Pp. 74

secado y tratamiento, el día dos, ensamblaje se reincorpora a la línea de producción pero ahora utilizando solo aquellas piezas pintadas un día anterior.

En el ejemplo anterior se observan dos posiciones contrapuestas: ambas partes exigen el reemplazo de la otra. Sin embargo, esa acción no habría resuelto el problema como sí el desfase de producción que satisface los intereses de todas las partes.

Lo más importante de esta etapa es lograr que definir objetivamente los intereses y necesidades de todas las partes para la siguiente etapa logre su objetivo: plantear posibles soluciones.

C).- Planeamiento de soluciones.

Una vez que se ha logrado delimitar el problema, definir los intereses subjetivos que cada una de las partes persigue y la postura que muestran, se debe hacer una lista que contengan las soluciones que aseguren la satisfacción de los intereses de todas las partes. En caso de que esto resulte difícil e incluso imposible, las partes deberán replantear el problema y, con los lineamientos, intentar nuevamente enlistar la mezcla de acciones por ejecutar que conlleven a la solución del conflicto.

Algunas de las dinámicas que se ha comprobado auxilian en el descubrimiento de soluciones son las siguientes:

a).- Lluvia de ideas.- Si bien esta dinámica puede llevarse a cabo únicamente con los participantes originales de la negociación, también es cierto que invitar a personas ajenas a este procedimiento, no necesariamente al conflicto, aportará beneficios al agregar nuevas formas de pensar, procesar y analizar la información que conllevarán necesariamente a crear nuevas soluciones. Asimismo, el invitar a personas no involucradas directamente en el proceso, se asegura que su opinión será imparcial (pues desconocen de cuál de las partes ha sido esa idea o a cuál de ellas beneficiará), despersonalizada (no conocerán la autoría de ésta), su mente y criterios no estarán viciados con todo lo que se ha dicho a lo largo de la negociación pudiendo aportar posturas o visiones nuevas.

b).- Cambio de enfoque.- A fin de retomar el rumbo, las partes podrían plantearse preguntas tales como ¿Qué elementos son de mayor prioridad para mí y para la otra parte? ¿Qué concesiones extra podría hacer a la otra parte sin que me importen perjuicio? ¿Cómo disminuir el riesgo y costos para ambas partes a fin de lograr un acuerdo? El objetivo es que, respondiendo a preguntas de este tipo, se logren hacer ajustes en las propuestas solución que permitan alcanzar un acuerdo.

C.- Encuestas.- Al ser escritas, reducen la eficacia en la comunicación pues a muchas personal se les dificulta la expresión escrita. Sin embargo,

da la oportunidad de incluir a personas a distancia y completamente ajenas al conflicto y a las partes.

D).- Selección de solución(es)

Esta etapa debe llevarse a cabo por separado; es decir, independientemente por cada uno de los conflictos o problemas detectados. Una vez elegidas varias opciones para cada uno en lo individual, se hará la misma dinámica para intentar integrarlos y lograr un acuerdo que los incluya a todos.

Si se hacen varios intentos para conciliarlos sin un resultado favorable, es altamente probable que el planteamiento del problema se haya hecho erróneamente o de manera deficiente o que los estándares/lineamientos de evaluación resultan poco realista y racionales. Luego entonces, lo primero a analizar es verificar que éstos últimos sean adecuados para el problema a resolver ya que, de lo contrario, deberá reiniciarse el procedimiento desde el inciso A (planteamiento del problema).

Algunas opciones para realizar la evaluación antes referida, serían los siguientes[10]:

a) Reducción de opciones.- Analizar todas las propuestas de solución y conservar solo aquellas que cada una de las partes apoye con firmeza;
b) Evaluarlas en base a su calidad y aceptabilidad.- Bajo dos criterios exclusivos: ¿Son buenas y aceptables para todas las partes?
c) Acordar anticipadamente (preferentemente durante la etapa A) los criterios de evaluación y, al inicio de la presente etapa, verificar que sigan vigentes y aplicables.
d) Que las partes justifiquen las razones que les hacen preferir una solución;
e) Cuando se esté cerca de concretar una solución, listar las soluciones que cada una de las partes van aceptando. Previo a esta etapa, no es recomendable hacer anotaciones ya que las partes pueden sentirse presionadas al pensar que con dicha práctica se están comprometiendo a acciones específicas.

[10] Ídem Pp. 85

Módulo 3.- Las partes en la negociación

Todo lo que anteriormente se ha dicho sobre las negociaciones hace pensar como si se desarrollaran en un ambiente aislado; sin embargo, en la realidad, estas negociaciones se desarrollan en ambientes sociales y culturales diferentes, máxime cuando se incluye a más de dos. Al efecto se mostrarán las tácticas y estrategias que complementan a las antes referidas; es decir, no las sustituyen sino se amplían las herramientas de las que el líder negociador podrá echar mano cuando se enfrente a más de dos partes o, más difícil aun, a un ambiente pluricultural, multifocal o que comprenda a diferentes estratos sociales y educativos.

Al efecto, debe entenderse que habrá algunas relaciones que los líderes negociadores decidan conservar en el tiempo. En caso de que se trate de estas, ya sea que la relación inició hace mucho tiempo o que se espera que dure muchos años, estas son las implicaciones que a cada parte le representará conservarla en el tiempo:

a) Es factible que hoy las partes lleguen a un acuerdo que en el tiempo resulte imposible de sostener pues siempre existirán variantes (externos o internas) que obligarán a un replanteamiento y que, para efectos prácticos, se traduce en problemas y éstos, si no se detectan y resuelven a tiempo, creen conflictos;
b) Con el tiempo, las estrategias antes estudiadas, sobre todo aquellas incluidas en el capítulo de la negociación distributiva, perderán todo eficacia pues las partes de conocen más de lo debido y, por consecuencia, les resulta más difícil engañar, amedrentar o presionar a la otra, volviéndose cada vez más dependientes y vulnerables entre sí;
c) Partiendo de la confianza que el tiempo le ha concedido a una y otra parte, la expresión de las emociones, sobre todo las negativas como enojo, frustración, trato injustos, entre otras, no se restringe como cuando se trata de extraños por lo que si alguna de las partes se siente tratara injustamente, puede presentar una reacción exagerada. Por ejemplo, una discusión llevada con el Director de área a quien se le conoció hace diez años siendo Supervisor, contendrá un mayor grado de emotividad negativa como enojo, descontento o reproches, máxime cuando la historia que los acompaña es extensa y de mucha camaradería (¿Pero si cuando éramos compañeros yo le ayudé en "X"?, ¿Cómo puede desconocerse y tratarme ahora así?);

d) Aplicar tácticas distributivas, debido a la confianza que existe entre las partes, solo molestará a la otra parte al sentirse tratada injustamente y no en proporción a la confianza que se supone guardaban;
e) Con el afán de conservar la relación o no dañarla, las partes pudieren optar por aplazar tratar temas ríspidos aunque les resulten trascendentes. En este caso se corre el riesgo de que el temor de dañar sea tan grande que estos problemas nunca se resuelvan y terminen impidiéndoles llegar a acuerdos que parecieran sencillos de alcanzar;
f) Si bien las partes logran llegar a acuerdos, no obstante, su cumplimiento no dura mucho en el tiempo y se ve interrumpido. Ya sea por olvido o porque la confianza con el otro le "otorgue ese permiso";
g) El mayor de los problemas vendrá cuando la persona en sí misma sea el problema; es decir, cuando su conducta, comunicación, estilo, entre otros, nos resulte intolerable. En estos casos, la mejor solución será conciliar (método de solución de conflicto que será analizado en el módulo correspondiente).

En caso de presentarse alguna de las conductas antes referidas (a excepción de la última), estos son algunos de los recursos que ayudarían a moderar la situación si la relación se tornase completa e intensa[11]:

a) Ser positivo y decir "si" la mayor cantidades de veces posible. Afirmando las ideas, contribuciones, opiniones y preferencias de la otra parte;
b) Siempre atender en tiempo y forma los conflictos habituales. No dejarle su solución al tiempo;
c) La reparación de la relación debe hacerse mediante la expresión de emociones positivas: humor, el afecto, las disculpas, entre otras;
d) Señalar constantemente lo que a uno le gusta, valora, aprecia y respeta del otro.
e) Evitar actitudes de crítica constante, reacción agresiva ante la crítica, rehusarse a ceder o a comprometerse; y

[11] Ídem. Pp. 216

f) Evitar a toda cosa el disgusto o desprecio hacia la otra persona o lo que ésta emprende, crea o cree. Será el inicio del fin.

Los autores Lewicki, Saunders y Barry, afirman que son tres los elementos que deben vigilarse cuando la negociación se efectúa entre partes que se conocen.

La reputación:

El primero de ellos se refiere a la reputación entendiéndose por ésta el *"modo en que otras personas recuerdan sus experiencias anteriores con usted…es una idea percibida, reflejo de la combinación de características y logros personales sobresalientes, conducta mostrada e imágenes buscadas que se conservan en el tiempo…"*[12].

Del análisis de este concepto, se puede concluir que la reputación se origina mediante un juicio sumamente subjetivo (percepciones y no hechos), por consecuencia, la reputación de una persona puede variar considerablemente de persona a persona, mucho más de ambiente o sector social de que se trate. Esto es así ya que la reputación se crea en base a las experiencias vividas con el sujeto. ¿Cuántas veces no hemos escuchado de nuestros padres *"oye, no te conocía ese modito"* o afirmación parecida? Esa variación en la percepción de nuestro carácter (reputación de ser enojón, alegre, empático, etc.) siempre dependerá de la persona o círculo social al que nos refiramos.

El riesgo de una mala reputación es que ésta es muy difícil de cambiar; por ello, se debe tener extremo cuidado en la forma en que se reacciona en la mesa de negociación pues es probable que esa idea preconcebida sea pasada de boca en boca y sus efectos nos resulten exponencialmente negativos.

No obstante, si esto llegare a pasar, el mecanismo que podría ayudar a revertirlo es afirmando que la experiencia que ha provocado esa mala reputación no fue percibida en esos términos sino que, por el contrario, se recuerda como una experiencia positiva y constructiva. Si esto no resultare suficiente, deberán ofrecerse disculpas públicamente a la otra parte con el

[12] Ídem, Pp. 217

ánimo de que ésta olvide lo sucedido o, si continúa siendo su deseo comentarlo a otras personas, el hecho de que las disculpas hayan sido presenciadas por terceras personas, le obligue a contarlo también.

La confianza

El segundo elemento es la confianza, entendiéndose por esta "lo que cree una persona y su disposición para guiarse por las palabras, acciones, y decisiones de otra"[13].

En el capítulo referente a la negociación del tipo integrado, se dijo que la confianza entre las partes resulta un elemento angular ya que en eso radica la cantidad y calidad de la información que las partes se compartan. Si esto no resultare una razón suficiente, enseguida listamos los beneficios que un alto nivel de confianza pudiera significar en beneficio de la relación ente los negociadores:

a) Fomenta una conducta cooperadora;
b) Se comparten sus vulnerabilidades y sus expectativas, otorgándolo a la otra parte una amplia gama de acciones por ejecutar a fin de auxiliar apoyarlas o auxiliarlas;
c) Aumenta la reciprocidad pues ambas partes están comprometidas con el bienestar de la otra;
d) La trayectoria en la negociación será favorable y constante;
e) Reduce la cantidad de negativa o miedo a abordar temas ríspidos;

La justicia

Desde tiempos inmemorables, la justicia ha tenido un papel importante en diversos conflictos, incluso a nivel nacional y mundial, ya no se diga al interior de una organización donde existen grupos y subgrupos perfectamente delimitados que sueles sufrir o solo sentir injusticias. Temas como la edad, el género, el origen, la preferencia sexual, la religión, entre otras, han causado revoluciones pues sus integrantes persiguen un trato justo o, cuando menos, equitativo al resto.

[13] Ídem Pp. 218

En las relaciones personales, el cuento no es diferente: todos, de manera individual o grupal (cuando nos une un objetivo común) exigimos se nos trate en igualdad de condiciones al resto.

Algunas estrategias para prevenir la sensación de injusticia entre las partes son estas:

a) Establecer los lineamientos que regirán la negociación. De esta forma se obligará a las partes a cumplirla pues se entiende que ha sido también su creación;
b) Hacer concesiones grandes a la otra parte para transmitirle un claro mensaje "tengo buenas intenciones, confía en mi";
c) Manifestar expresamente la intención de llevar una negociación justa y considerada con los intereses de la otra parte;
d) Informar a la otra parte el precio estimado en el mercado de los servicios o mercancías objeto de la negociación para que verifique que la oferta realizada se encuentre dentro de estos parámetros;

La Comunicación

Es posible que éste sea el tema más importante de todos ya que, en esencia, la negociación es un medio de comunicación cuyo único objetivo es lograr acuerdos.

Es igualmente importante comprender que existen varios medios de comunicación igual o, incluso, más importantes que el verbal pues, a través de éstos, se transmiten emociones que son más valoradas y recordadas que las palabras habladas o escritas.

No verbal

En este sector se encuentran las expresiones faciales, lenguaje corporal, movimientos de cabeza y tono de voz[14] . La mayoría de nosotros conocemos frases como "mírame cuando te estoy hablando" que escuchamos con bastante recurrencia durante la juventud; ya sea por parte de los padres, abuelos, maestros, entre otros. Pues la buena noticia es que las cosas no cambian mucho, por no decir nada, cuando de negociación

[14] Ídem. Pp. 153

se trata: las personas siguen considerando el contacto visual es de suma importancia y que les hace sentir confiados de que quien habla dice la verdad o quien los escucha, presta la atención debida y deseada y se les entiende.

Esto aplica exclusivamente para as culturas occidentales y que en las orientales, mantener contacto visual con un superior se considera una falta de respecto. Lo apropiado sería bajar la vista mientras el otro habla.

El siguiente elemento, igual de importante que el anterior, es la postura que guarda el cuerpo: esta debe ser erguida, inclinarse un poco hacia adelante y encarar directamente a la persona[15], esto indicará a la otra parte que se está poniendo atención y, en consecuencia, causará confianza. Por el contrario, si su posición es desaliñada, con la mirada perdida (volteando a otro lado) y con la postura corporal suelta, hará incomodar a la otra parte pues transite falta de respeto o seriedad en el asunto.

Del mismo modo, las expresiones faciales (fruncir el ceño, asentir o negar con la cabeza) transmiten desaprobación y desdeño ante lo que dice o hace la otra parte.

Verbal

En caso de que la comunicación no pudiera llevar frente a frente, deberá elegirse un medio de comunicación alterno tal como el correo electrónico, mensajería instantánea, teléfono o video conferencia.

Medio de comunicación	Pros	Contras
Correo electrónico	Permite modular la conversación ya que al ser un medio de comunicación "no inmediato" les da la oportunidad a las partes de redactar menores ideas y en un modo conveniente. Aunque no son tan útiles como los gestos faciales o la entonación de la voz,	Solo comprende palabras y símbolos que fácilmente pueden ocultar emociones o estados de ánimo; Es sumamente impersonal lo que impide que las partes se conozcan y compartan información que pudiere resultar trascendente en la negociación (tales

[15] Ídem. Pp. 154

	los emoticones ahora se han filtrado en este tipo de comunicación y ha aumentado su uso. Mediante ellos se pueden expresar emociones someramente; Se ha comprobado que este medio permite acuerdos más equitativos; La desvinculación personal es alta lo que permite llegar a acuerdos más objetivos y centrados en el problema real; Otorga tiempo a las partes para analizar y revisar el contenido y la forma de lo escrito.	como intereses, sueños, aspiraciones, entre otras) Se debe tener cuidado con formular compromisos ya que la comunicación que se genera por este medio queda guardada y su comprobación/cotejo al alcance de todos las partes
Teléfono	Fácil percepción de las modulaciones de voz y la transmisión de emociones (risa, enojo, fastidio, entre otras)	Imposible observar expresiones faciales que denoten emociones no articuladas.
Video conferencia	Asemeja la comunicación presencial	No todas las personas se muestran cómodas ante el uso de estas tecnologías y, en lugar de ayudarles, puede implicar agobio y poca credibilidad en el medio
Mensajería instantánea	Se aproxima más a la comunicación presencial por la velocidad de respuesta	Mismos que el correo electrónico

	Las emociones son fácilmente expresables Permite profundizar en la relación interpersonal y conocer al interlocutor	

A sabiendas que se está en un mundo altamente virtual y que dicha tendencia ha ido creciendo exponencialmente en los últimos años, se consideró importante aportar algunas ideas que pudieran beneficiar a los negociadores para contrarrestar el "miedo" a la tecnología y así aprovechar al máximo sus beneficios[16]:

a) Conocer a la persona previo al inicio de las negociones virtuales (*e-negotiation*);
b) Una vez iniciada la negociación, confirmar que todos sepan quienes son los asistentes (nombre, puesto dentro de la organización, papel dentro de la negociación, entre otros);
c) No interrumpir a los participantes y esperar su turno;
d) No suponga nada. Pida corroborar las ideas que genere respecto las posiciones del resto del grupo;
e) No haga compromisos escritos a menos que se trate del cierre de la negociación;

[16] Ídem. Pp. 157

El poder

Por poder nos referimos a "*las capacidades que adquieren los negociadores para obtener una ventaja o aumentar la probabilidad de lograr sus objetivos…saber lo que pueden hacer para presionar a la otra parte, convencerla para que vea las cosas a su modo, hacer que quiera lo mismo que ellos, obtener algo de la otra parte o hacerla cambiar de opinión*"[17].

Durante el desarrollo de la negociación, las tácticas descritas en los capítulos de la negociación distributiva e integradora, se traducen en herramientas para adquirir o aumentar el poder del líder negociador. En efecto, el poder va a depender del contexto, de la persona contra quien que ejerza; esto es, no es una característica constante de la persona que lo ostenta sino que éste depende de factores externos.

Atendiendo a las dos vertientes de negociación antes estudiadas, resulta evidente que el poder puede ejercerse para dos objetivos principales: controlar a la otra parte o colaborar con ella para la consecución de los objetivos individuales de ambas. El primer objetivo lleva implícito coerción y dominio y en la persona que lo recibe, provoca la sensación de impotencia y dependencia. El ejemplo perfecto del ejercicio de este tipo de poder lo encontramos en la relación padre e hijos: los primeros aplicar su poder coercitivo y de dominio sobre sus hijos cuando todas sus actividades deben ser supervisadas y autorizadas previamente por los primeros; la ejecución del segundo puede verse en una relación de parejas donde el ingreso económico y las responsabilidades sean compartidas en igualdad de condiciones pro ambos.

Es justo en los ejemplos antes referidos, que, contrario a lo que pudiera pensarse, el poder no emerge del individuo en sí sino es el ambiente (contexto o personas) que lo rodean quienes se lo otorgan.

En el primer ejemplo dado, en la relación padres e hijos, es fácilmente identificable que el padre tiene poder absoluto sobre aquel y puede prohibirle comer más dulces (y el hijo, no obstante sentirse impotente, concedérselo); sin embargo, ese mismo padre, en el trabajo carece de esta posibilidad pues su posición no tiene colaboradores a su cargo (personas contra quien ejercer el poder) y, cuando menos, existe una posición superior a la de él; consecuentemente, no tiene "inferiores" a quienes controlar y si "superiores" a quienes obedecer.

Debido a que las fuentes del poder son de origen variado, plagado de cargas subjetivas y abaladas por un individuo o comunidad restringida, no existen propiamente técnicas o tácticas para su desarrollo o adquisición;

[17] Ídem. Pp. 163

es decir, no hay fórmulas mágicas. El poder debe cultivarse día a día mediante el ejercicio de buenas prácticas, mostrando conocimiento de los asuntos que se tratan, pericia en los comentarios, entre otros.

Fuentes de poder

Según los autores Lewicki, Saunders y Barry, el poder puede provenir de las siguientes fuentes:

A partir de la información:

Características	Ejemplo	Efectos
Se confía en la otra parte únicamente por sabérsele conocedor en un tema	o Maestros; o Padres; o Hermanos mayores; o Jefes Estas personas no siempre lo conocen todo pero, el hecho de haber demostrado dominio en un área, el alumno, el hijo, el hermano le concede poder y confía en su criterio para el resto de los temas de la vida.	o Ofreciendo información a la otra parte, se puede lograr cambiar su punto de vista; es decir, no se trata de método de manipulación emocional o cognitiva sino fáctica

Basado en una posición laboral:

Características	Ejemplo	Efectos
Nace por dos vertientes: por legitimación (simplemente por ostentar un cargo o título dentro de la organización: director, vicepresidente, etc.) y por control de recursos (decisión	Por legitimación: Adquirido por nacimiento: el heredero al trono; Por elección: presidentes de países con elección democrática; Por nombramiento: Miembros del clero, los	Quienes le reconocen poder, obedecen porque les resulta apropiado, razonable, esperable, adecuado. Es decir, no juzgan lo competente de su criterio, simplemente le obedecen. Con el paso del tiempo y la comisión de pequeños o grandes errores, tiende a

sobre el dinero, las autorizaciones, los insumos, etc.)	abuelos o ancianos en general, padrinos. Por control de recursos: El contador de una empresa, el proveedor único o principal en el ámbito familiar, el productor único, etc.	debilitarse. Se recomienda afianzarse mediante cualquiera de las restantes fuentes de poder.

Basado en relaciones personales:

Características	Ejemplo	Efectos
Se adquiere porque el entorno reconoce como valiosos elementos propios del sujeto: personalidad, integridad, estilo de vida, entre otros. En este sector igualmente se incluye aquel poder adquirido por ser intermediario en el flujo de la comunicación, bienes, o servicios.	Las secretarias, funcionarios gubernamentales, entre otros.	Regularmente, si no perciben recibir el trato adecuado, tienen la capacidad (poder) de detener trámites o aplazarlos.

Contextuales:

Características	Ejemplo	Efectos
El poder no recae sobre una persona o ente (corporación o institución) sino sobre el entorno, recursos e incluso cultura.	Una MAPAN sólida y realista otorga poder pues quien la ha elaborado conoce los límites propios y de la otra parte (es posible que la otra parte lo aprecie ya muy avanzada la negociación)	Su reconocimiento es tardado y de difícil apreciación.

	En las culturas orientales y latinas, se reconoce más poder a los varones.	

¿La otra parte tiene más poder?

Si se siente o cree que la otra parte muestra más signos de poder que los propios, deberá analizarse en cuál de los rangos antes referidos se encuentra y así planear la estrategia conveniente. Sin embargo, se otorgan las siguientes propuestas de observancia general:

- No aceptes cláusulas de exclusividad; es decir, asegurar que la otra parte será su único cliente. Si se hace de eso modo, se corre el riesgo aumentar el poderío del otro y debilitar a cero el propio;
- Solicita reuniones exclusivas con ciertas áreas de la otra parte para reunir el mayor número de información; haz muchas preguntas y muestra una actitud de cooperación. Puede ser que su poder radique solo en el negociador o el tamaño de su industria y no, propiamente, en todos sus colaboradores;
- De ser posible, intenta uniones con otras corporaciones o departamentos internos;
- En caso de tener varios interesados en el bien o servicios que ofreces, anunciarlo para hacerles competir. Esto aumentará la percepción de tu propio poder;
- No permitas que la agenda, tiempos y ritmo de la negociación sea controlada por la otra parte. Solicita cambios en lugar u hora de la reunión alegando compromisos previos imposibles de cancelar; minimiza la importancia que la negociación te represente.

Módulo 4.- Aspectos comunes en toda negociación

Si bien a lo largo de los módulos dos, tres y cuatro se han otorgado técnicas y tácticas que pudieran utilizarse para conformar la estrategia de negociación a seguir, en el presente módulo se estudiarán las prácticas comunes que pueden aplicarse a cualquier tipo de negociación, sea esta distributiva o integradora, donde uno tiene el poder o cuando la poderosa es la otra parte, etc.

Lewicki, Saunders y Barry proponen como mejores prácticas para toda negociación las siguientes:

A.- Prepararse.- Por preparación se refieren a determinar y comprender las ventajas, debilidades, intereses, necesidades y el contexto de ambas partes en la negociación. Haciendo esto se asegura que la negociación fluya rápidamente pues, al tener un claro panorama de la situación, se podrán tomar decisiones rápidas, las tácticas podrán aplicarse consecutivamente.

No obstante, esta preparación no debe incluir una planeación pormenorizada de las acciones a tomar en cada una de las etapas de la negociación pues, al intervenir una o más variables (partes), pueden variar el curso predispuesto de la negociación.

B.- Diagnóstico de la estructura fundamental de la negociación.- Esta es una tarea que se realizara continuamente a lo largo de todo el proceso de negociación con el objeto de determinar ante qué tipo de negociación se está: distributiva, integradora o una combinación de ambas. Esto con el ánimo de elegir y aplicar las tácticas aplicables y convenientes: si la otra parte muestra una actitud de cooperación no se le deben aplica tácticas distributivas como amenazas, ya que el resultado será catastrófico. Del mismo modo, si la otra parte muestra una actitud distributiva (recelosa con la información) no se puede cooperar con ella y compartirle información (como sucedería en una negociación integradora) pues sería altamente probable perder en la negociación.

C.- Identificación y aplicación de la MAPAN.- Como se ha venido diciendo a lo largo de este curso, construir una MAPAN sólida y realista y examinar a fondo la de la otra parte, será de suma ayuda, no solo para determinar las tácticas a aplicar durante el proceso sino para concientizarse de las fortalezas y debilidad propias y de la otra parte. La aportación más

importante siempre será conocer el punto mínimo aceptable para poder retirarse a tiempo.

D.- Disposición a retirarse.- Se tiene que evitar a toda costa caer en la tentación y continuar con una negociación que a todas luces va avanzando en nuestra contra. Para evitar ello, durante todo el proceso de negociación se deberá corroborar continuamente el grado en que los acuerdos alcanzados hasta el momento van satisfaciendo o alcanzando el punto ideal planeado.

Se debe recordar que el objetivo máximo de la negociación es satisfacer intereses y necesidades, y no solo llegar a un acuerdo sin importar qué tan bueno o malo nos resulte.

E.- Dominar las paradojas.- Los autores mencionadas han identificado cinco de ellas. Es importante analizarlas y estas al pendiente de cuando se presenten para poder tomar la mejor decisión y aplicar las tácticas que al efecto apliquen.

La primera de ellas es determinar la forma de transición entre la etapa "declarar un valor" y "creación de un valor". Es posible que, si se decide avanzar prematuramente a la creación de valor, realmente se esté inhibiendo la primera y se estén dejando fuera alguno de los intereses o necesidades de una de las partes. La recomendación es hacer evidente la transición entre una etapa y la otra para confirmar que ambas partes se sientan conformes con el listado de puntos a negociar.

La segunda se refiere a qué tanto tolerar la "violación" de principios que nos resultan importantes en aras de no entorpecer el proceso de negociación. Es decir, si uno de los negociadores se muestra muy comprometido con los derechos sociales de los colaboradores y, el acuerdo propuesto, si bien no los vulnera pero tampoco ofrece extras al respecto, el negociador deberá determinar si no resolver en sus términos ese "pequeño" inconveniente, valdrá para echar a la borda el avance ya obtenido. En estos casos se recomienda hacer uno de otro medio de resolución de controversias que se tratará en los módulos siguientes.

El tercero se relaciona con el apego que el negociador, en caso de variación de las condiciones o circunstancias del conflicto, debe o no tener a la estrategia previamente preparada. Los puntos importantes a analizar es reconocer si se está frente a un cambio genuino o ante una manipulación operada por la otra parte. Esto es, el líder negociador deberá tener la suspicacia suficiente para dilucidar, por ejemplo, si el cambio en la

oferta de la otra parte se debe a una necesidad de ésta por cerrar el acuerdo en cualquiera de los términos propuestos ya que adolece de flujo de efectivo, exceso de producción próxima a caducar, entre otros.

De comprobarse la veracidad y conveniencia de aceptar la nueva oferta (que no se trate de un engaño o manipulación), se estaría resolviendo la paradoja al permitir una variación en el flujo de la negociación.

Los dos siguiente tiene como protagonista un dilema: ¿qué tanto debo revelar? y ¿qué tanto debo confiar? Se trata de la misma paradoja pero en diferente perspectiva.

La recomendación es lograr el equilibrio. No se puede llegar a una negociación y compartir toda nuestra información con la otra parte sin antes haber verificado que ésta se muestra cooperadora en el mismo grado que uno. Del mismo modo, no se puede iniciar una negociación con desconfianza total pues se bloquearía el flujo de aquella.

Dilema de la honestidad: Un buen líder negociador deberá tener la capacidad para dilucidar el nivel de confianza y apertura que puede manejar con la otra parte. Este procedo deberá realizarse lo más rápido posible por lo siguiente para evitar dañar la relación:

Si se hace un juicio erróneo y se piensa que la otra parte no es de fiar, podría implicar en nosotros iniciar con la aplicación de tácticas o técnicas distributivas que la otra parte perciba como agresivas y, necesariamente, adopte esta forma de negociación. Por el otro lado, si nos mostramos muy abiertos y compartimos información relevante a una parte que no tiene intenciones de cooperar, ese movimiento nos pondrá en un papel altamente vulnerable.

Dilema de la Confianza: Este va muy de la mano con el anterior, ¿qué tanto se puede confiar en la veracidad de la información compartida por la otra parte? de resolver éste depende de qué tan buen acuerdo se va a obtener (no revelar información sensible que asegure un acuerdo lo más apegado a nuestros intereses) y qué tan rápido (comprobar que la información compartid por la otra parte es veraz, aumentará nuestra confianza y nos permitirá avanzar más rápido en el proceso).

F.- Recordar lo intangible.- Ya en módulos pasados se ha tratado sobre la relevancia y trascendencia de este elemento; sobre todo porque es motivado por vivencias propias del negociador y, casi nunca, vinculado

al conflicto mismo; es decir, conocer estos elementos intangibles se nos escapa si solo analizamos los componentes del conflicto y dejamos de lado al ejecutor (negociador).

Si llegare a suceder que un negociador se muestra particularmente agresivo, necio o insistente en un tema en particular y, atendiendo al análisis previo efectuado respecto del conflicto, no existen razones tangibles para ese tipo de reacción, deberá pensarse en la posibilidad de que se trate de alguna presión hacia el negociador. Pensemos que, cerrar ese acuerdo bajo ciertos y estrictos lineamientos le asegure un acenso en la corporación, resulta evidente que el negociador se mostrara firme cuando la propuesta de la otra parte signifique ceder en alguno de estos puntos (lineamientos).

Si, después del análisis de los elementos tangibles, se decide que existe la posibilidad de que se trate de uno intangible, hay dos técnicas para corroborarlo:

a.- Formular preguntas con tomo amable y despreocupado. Partiendo del hecho de que estos factores intangibles pueden revelan temores o ansiedades propios del negociador, realizar preguntas directas o agresivas, solo conseguirá que se cierre aún más; y

b.- hacerse acompañar de un observador particularmente sensible en la lectura de emociones, en las conductas no verbales.

Es igualmente importante saber reconocer cuándo estos elementos intangibles se apoderan de nosotros mismos y nos evitan concentrarnos en lo fáctico y real. Es posible que nuestra conducta hacia la otra parte de muestre dura porque "sentimos" (sin sustento real) que no nos respeta tanto como se esperaba/quería, En este caso, la única herramienta factible es un "escucha empático": una persona en cuyo criterio se confíe abiertamente a fin de que, cualquiera que sea su dictamen, acatarlo sin cuestionamientos. Es decir, esa persona que si nos dice "eres tu quien está mal", en lugar de que su comentario nos moleste y demos media vuelta, justamente la confianza en su criterio nos obligue a acatarlo como cierto y ejecutar en base a ello.

G.- Las Coaliciones.- Esta herramienta puede resultar muy benéfica si se sabe manejar; cosa que no es fácil en lo absoluto ya que implica agregar más variables a la ecuación ya de por sí complicada.

Cuando esta táctica es aplicada en su contra, la estrategia por excelencia es la conocida como "divide y vencerás" y esto se logra

atacando la estabilidad de su seno (principios, bases rectoras, misiones, visiones, entre otras).

El uso de esta táctica debe restringirse a su extrema necesidad; es decir, solo cuando se sabe que por uno mismo no se lograría avance alguno y, por consecuencia, se requiere de la participación de más personas que le den peso a su lado. Por ejemplo, si es deseo de un solo colaborador exigir un aumento salarial, deberá valorar si reunir a más compañeros le será útil (como en el caso de los sindicatos) o perjudicial (que no convenza a nadie y termine perdiendo su trabajo).

Asimismo, debe estarse muy pendiente de todos sus integrantes ya que si los intereses de alguno de ellos cambian, podrían "traicionarnos" y acudir al cobijo de la otra parte. Esto podría resultar poco importante salvo por el pequeño detalle de que esa parte de la coalición, posee información sensible de nosotros que pudiera traducirse en éxito arrollador a favor de la otra.

H.- La Reputación.- Este elemento resulta medianamente intangible pues en ocasiones no depende enteramente del negociador sino de la percepción (plagada de emociones e historias propias) del receptor (la otra parte). Es por ello que en módulos anteriores hablamos sobre la importancia de ofrecer disculpas y asegurarnos de que la otra parte haya comprendido nuestro actuar y que éste no haya sido con el ánimo de faltarle al respecto o insultarle.

Tener una buena reputación se considera como una táctica importante en todas las negociaciones ya que ser conocidos como honestos, aumentará la confianza de la otra parte hacia nosotros y eso facilitará iniciar el proceso con tácticas integradoras, lo que llevará a mejor flujo en las negociaciones y a la obtención de mejores acuerdos para ambas partes.

Como la reputación se basa principalmente en la forma en la que hablamos, nos movemos, tratamos a las personas, entre otras, es perfectamente moldeable. Por ello, la recomendación es analizar el comportamiento de las personas que admiramos y tratar de dilucidar los elementos esenciales de esta. Posteriormente, intentar imitarles pero siempre aplicando un sello personal que los distinga.

Este, tal vez, sea el trabajo más arduo de un negociador ya que implica esfuerzos permanentes y, sobre todo, cuando estas conductas o

formas de actuar no nos son propias sino que nos vemos en la necesidad de fingirlas.

l.- Aprenda de sus experiencias.- Se recomienda que después de cada negociación, el negociador se tome un tiempo relativamente corto para analizarse a sí mismo con el ánimo de poder medir su avance y detectar áreas de oportunidad. Asimismo, llevar un record de este análisis es de suma importancia para documentar los avances y no perder de vista las acciones a ejecutar para mejor.

Otra estrategia es nunca dejar de aprender. Tomar cursos, seminarios o talleres que te ayuden a desarrollar nuevas habilidades o a refinar las ya adquiridas.

Módulo 5.- Administración de conflictos

Lo primordial que debe hacerse antes de iniciar con el estudio del presente módulo, es variar la concepción que se tiene sobre los conflictos: éstos no necesariamente provocan circunstancias negativas o desagradables; a veces, son justamente los conflictos los que obligan a los participantes sociales a sentarse a la mesa a discutir sus discrepancias y, con ello, obtienen acuerdos beneficiosos para ambos. Por consecuencia, en el caso de que los conflictos se den dentro de una corporación o al interior de un grupo de trabajo, debe vérseles como un medio para mejorar la calidad de las decisiones y, consecuentemente,la productividad en las corporaciones.

A sabiendas de estos beneficios, igualmente se aportarán las herramientas y se explicarán las tácticas a implementar para provocar lo que llamamos "escalonamiento del conflicto"; es decir, provocar conflicto o elevar la intensidad de éste con el único fin de incitar, e incluso obligar, a las partes a resolver de una vez por todas los conflictos que, al considerar mínimos, irrelevantes o sufribles, se dejan de lado provocando, a largo plazo, discrepancias más fuertes, intensas y sobre temas sumamente relevantes.

Escalonamiento del conflicto

Si bien decimos que elevar la intensidad o relevancia de una discrepancia para llamar la atención de una o ambas partes, resulta beneficioso; también aseguramos que esta táctica solo es fructífera si se aplica a conflictos que reúnan los siguientes requisitos:[18]

a) Conflictos orientados a la tarea:

Si bien es cierto que en la convivencia cotidiana, resulta prácticamente imposible desligar el conflicto de la persona a quien se vincula éste, aun cuando el problema se refiera exclusivamente a la tarea (objetivo del grupo de trabajo), hacer esta distinción toma mucha importancia al momento de decidir escalar o no un conflicto.

Esto es, cuando se trata de conflictos mayormente orientados a discrepancias en la forma o método para alcanzar el objetivo de ambas partes, y éstas o solo una de ellas, se muestra resistente a abordarlo, la recomendación será siempre iniciar algunas de tácticas que más adelante

[18] Munduate Jaca, Lourdes. Gestión de conflictos, negociación y mediación, 2018

se exponen para hacer sentir a las partes la necesidad y urgencia de resolver el problema.

No así cuando el problema radica en la persona misma ya que, en estas ocasiones, lo más recomendable es aplazarla en tanto las emociones bajan de nivel o las partes logran controlarlas.

b) Nivel bajo de tensión:

Lo primero a hacer es definir en qué grado de tensión se encuentran las partes involucradas en un conflicto. Nivel bajo será cuando las partes se muestren inactivas o evitativas respecto del problema conllevando al descuido de la información que se investiga, obtiene y otorga a la otra, disminución del avance en la ejecución y comunicación entre las partes; nivel medio, será el óptimo pues la partes están conscientes de la relevancia de resolver el conflicto a fin de continuar con el proceso de negociación o con el trabajo mismo; y el nivel alto, cuando se disminuye considerablemente la capacidad de las partes de analizar a conciencia la información que se les presente provocando que la interacción se vuelva agresiva y defensiva.

Como se decía, el escalonamiento del conflicto será seguro y altamente recomendable, siempre que la tensión, tanto emocional como cognitiva, sea de nivel bajo. En el caso de tensión media, iniciar un escalonamiento con el fin de resolver el problema, podría traer más perjuicios que beneficios. En este último caso, lo recomendable sería iniciar con algún otro método de solución de conflictos, tales como la negociación (ampliamente estudiada en módulos anteriores) o la mediación (que se analizará en el siguiente módulo.

c) Interdependencia positiva

En módulos anteriores ya se analizó ampliamente la interdependencia entre las partes. En este caso, el escalonamiento del conflicto solo deberá efectuarse cuando esta interdependencia sea positiva; es decir, cuando, no obstante la discrepancia respecto del método, tiempo, calidad, entre otras para conseguir los fines de las partes, éstas últimas reconocen que los intereses o fines últimos de cada una pueden ser satisfechos sin anular los de la otra.

Es importante resaltar que siempre se habla de percepción de las partes (se cree, se piensa, se siente); es decir, los análisis que se harán a lo largo de este módulo por lo regular carecerán de sustento fáctico pues solo se trata de sensaciones de las partes. Dicho en otras palabras, en este módulo solo se trabajará con lo intangible.

Luego entonces, tenemos que el conflicto es la suma de una sensación de incompatibilidad, está matizada por componentes tangibles e intangibles y, su descubrimiento, siempre implicará acciones u omisiones dirigidas a la otra parte.

No obstante lo anteriormente afirmado, existen ocasiones en las que, si bien una o ambas partes percibe la existencia del conflicto (sensorialmente hablando), ninguna de ellas es capaz de concientizar los efectos (acciones y omisiones) que esto provoca en su propio actuar. Esto es, uno puede percibir que la actitud de la otra parte es un tanto violenta pero tolerable para uno; sin embargo, nos resulta casi imposible mediar la reacción que esa percepción provoca en nuestras propias reacciones.

En estos casos es que apoyarse con una persona que funja como mediador será de mucha utilidad ya que éste tiene la capacidad (al ser un observador externo del comportamiento de ambas partes) de ventilar y poner a la mesa los temas subjetivos que las partes no han reconocido o que por temor a verse débiles, no expongan.

Tácticas

Estas son las tácticas que se recomiendan ampliamente para revivir el ánimo de los participantes en la resolución del conflicto ya que es factible que la fatiga o presiones de carácter personal, les obliguen a distraer su atención de la mesa de negociación. En un caso como este, algunas de las tácticas a aplicar serían las siguientes:

- Crear desacuerdo al interior. Previamente se deberá poner mucha atención en las opiniones y puntos de vista de todos los participantes;
- Si se llegare a colar un tema arbitrario, irrelevante e incluso sin relación alguna en el conflicto, deberá hacerse uso de éste a fin de recobrar el interés de los participantes. Una vez que las partes se demuestren nuevamente animadas y participativas, invitarles a recuperar el umbo de la discusión pendiente;
- Una táctica mucho más agresiva, sería librar amenazas tales como "nos está tomando mucho tiempo y urge resolver este punto"; "la fecha límite de entrega está muy cerca"; "si no logramos una solución las repercusiones pudieran ser considerables"; entre otras. Esto obligará a los participantes a volver el interés y su concentración a la mesa de negociación;
- De igual forma, enfatizar la importancia del asunto y las repercusiones que su no resolución conllevarían al grupo;
- Alentar al propio equipo con frases como "me parece que vamos perdiendo", "tenemos que resolver esto a la brevedad

porque siento que estamos perdiendo". Ese tipo de afirmaciones le dará al resto de los integrantes una razón extremadamente importante para retomar el rumbo de la negociación: Ganar.

Lo anteriormente explicado, será de gran utilidad durante toda la gestión del conflicto; esto es, el hecho de haber logrado una negociación y con ello firmar un acuerdo y ejecutarse las medidas necesarias para acatando lo acordado, no significa que el conflicto se haya terminado; máxime cuando el problema radica en las personas mismas pues seguramente estás continuarán conviviendo. Es aquí cuando hablamos de:

Gestión del conflicto

La gestión del conflicto es diferente de la solución del conflicto en la medida en que la primera significa la planeación y ejecución constante de diversas estrategias para minimizar las disfunciones en las relaciones personales (sean estas familiares o instituciones); es decir, no eliminará el problema sino que ayudará a las partes en su identificación y en la aplicación de estrategias que mañana impidan repercusiones negativas. Por otro lado, la resolución del conflicto se refiere a la eliminación definitiva del problema y que casi nunca se logra a menos que las implicaciones emocionales y personales hayan sido mínimas o la relación entre las partes haya sido única.

Para identificar cuándo nos encontramos frente a un conflicto gestionable deberán conocerse las circunstancias propias en las que éste se ha generado y desarrollado.

Volvemos entonces a hablar sobre la interdependencia positiva. Un conflicto gestionable será, aplicado a la vida en pareja, sobre el número de hijos que se quieren tener. Nótese que no se habla de querer o no hijos; sino del número. Si existiera discrepancia respecto del primero argumento, se estaría frente a una interdependencia negativa ya que el cumplimiento de los intereses de uno de los cónyuges (no tener hijos) anula en su totalidad los de la otra (tener hijos); consecuentemente, este conflicto no sería gestionable.

Luego entonces, siguiendo con el mismo ejemplo, un conflicto factible de gestionar sería sobre el número de hijos a procrear ya que si uno dice uno y el otro dice tres, es factible que lleguen a un acuerdo medio donde decidan tener únicamente dos hijos. Si bien es cierto que en este caso, el acuerdo pudo limitar o exceder los intereses de las partes, también es cierto que esa decisión no anularlas.

Nótese que en este ejemplo tampoco se refiere a "solución del conflicto" ya que este significaría que ambos quisieran el mismo número de

hijos y así se ejecutara. Por ello, definir al acuerdo de tener dos hijos como "solución del conflicto" sería totalmente irresponsable ya que es altamente probable que en el tiempo las partes se hagan reproches. Por ejemplo, si resulta que los dos hijos son varones, aquel que quería tener tres hijos, insistirá que de haberse cumplido con su deseo, seguramente tendrían una niña; o, por el contrario, si sobrevienen conflictos financieros, aquel que deseaba tener solo un hijo, podría argumentar inconformidad porque con dos el gasto es mayor.

A diferencia del ejemplo antes dado, en la vida corporativa, hay ocasiones en las que se dificulta delimitar si se está frente a una relación interdependiente de carácter positivo o negativo. Esto sucede así, en gran medida porque las partes iniciar el proceso de negociación con desconfianzas y, en consecuencia, no aportan la información suficiente ni clara; es decir, ocultan sus verdaderas pretensiones.

Como líder negociador, ya sea que se tenga dudas sobre lo positivo de la interdependencia que nos une a la otra parte o sobre si ésta última percibe la situación como positiva, debemos esforzarnos en gestionar el conflicto de forma que se:

- Creen espacios comunes de trabajo. No combatir con el otro sino postrarse abierto a nuevas ideas que incorporen ambos estilos de ejecución;
- Reconozca mayor importancia a los intereses comunes que los personales;
- Muestre apertura a las propuestas y demandas de la otra parte;
- Presione para que todos los acuerdos cubran el mayor número de intereses de ambas partes; y
- Maneje una conducta positiva siempre.

Lo anteriormente enlistado se refiere a cuando ya estamos frente a un conflicto que requiere de pronta resolución. Sin embargo, lo recomendable es que, ya sabiendo que se mantiene una relación de interdependencia con un proveedor, colaborador, etc., se inicie lo más pronto posible con la implementación de alguna de estas estrategias que ayudaran a crear o a afianzar el sentido positivo de ésta:

- Identificar metas primogénitas; es decir, aquellas que dieron origen a la relación y que, de una u otra forma, dan sustento a las subsecuentes. Con esto se obliga a las partes a conservar y proteger la razón principal por la que iniciaron relaciones. Por ejemplo, si hay discrepancia entre un gerente y el nuevo Director de área, ambos deben reconocer, cuidar y proteger la razón inicial que les llevó a esos cargos: al primero, mejores

condiciones salariales; y al segundo, mayor experiencia y ampliación del Curriculum vitae. Son estas metras iniciales las que deberán prevalecer y protegerse (hacer lo posible por cumplirlas), será lo que les aliente a hacer concesiones y así llegar a acuerdos;

- Mostrarse flexible durante el trabajo en equipo;
- Fomentar la supra valoración de los intereses corporativos o grupales sobre los personales;
- Hacer partícipe a todos los miembros del grupo explicándoles el papel importante que cada uno de ellos juega en el cumplimiento de los intereses grupales o corporativos, así como el objetivo que persigue con los nuevos acuerdos o movimientos propuestos. Por ejemplo, si una corporación presenta problemas de flujo de efectivo, en lugar imponer cambio a otras oficinas que impliquen mayor gasto de transporte y reducción en el espacio de trabajo, lo recomendable sería explicarle a cada uno de los colaboradores lo importante que son para la corporación y que ésta (sus socios y directivos) en lugar de hacer recorte de personal, han decidido mudar las oficinas a un edificio menos costoso, alejado (a comparación del actual) de vías de transporte público y más pequeño. Con esta estrategia se les hace sentir lo importante que una participación positiva y activa implica para la corporación.
- Concientizar a todas las partes sobre la importancia y relevancia de cada una de ellas en el trabajo o actividad del resto.
- Utilizar expresiones positivas que no hagan hincapié en triunfo o derrota porque, aunque se hayan tenido que hacer concesiones unilaterales, no debe perderse de vista que el objetivo era lograr el acuerdo.

Además de definir el nivel de interdependencia, el segundo elemento a analizar es el nivel de tensión que guardan las partes. Como ya se había explicado en líneas anteriores, existe tres niveles de tensión: bajo, medio y alto. La gestión de los primeros mencionados debe abordarse desde la estimulación; es decir, convencer a las partes sobre la urgencia o relevancia de platicar sobre ese conflicto y llegar a un acuerdo. Los segundos deberán abordarse a partir del proceso de negociación o mediación (según se estime conveniente); esto es, no requieren de gestión previa al procedimiento mismo. Sin embargo, los de alto nivel de tensión, deben ser

tratados con flexibilidad absoluta y, de ser posible, aplazarlos el tiempo suficiente para que los ánimos de calmen y con ello se retome la cordura entre las partes.

La última variable a definir es clasificar ante qué tipo de conflicto nos encontramos: de tarea o relacional.

El primero de ellos se refiere a cuando las partes difieren en puntos de vista u opiniones; por el otro lado, el conflicto relacional alude a cuando existe incompatibilidad de gustos, ideas o valores. Es decir, éste último va estrechamente relacionado a la persona.

Tácticas de gestión de conflictos.

Una vez analizado los anteriores elementos, deberán elegirse las tácticas a aplicar que a cada uno corresponda:

A.- Aplazar el conflicto.- Esta se utiliza cuando no se desea renunciar (declarar la derrota o aceptar que se estaba equivocado) abiertamente, ha perdido el interés en seguir una negociación integradora. Las conductas que confirman que la otra parte está aplicando una táctica como esta son: guardar silencio y evadir acuerdos, concesiones e incluso reacciones negativas o agresivas;

B.- Empatar los intereses con la otra parte. Este solo es aceptable cuando conservar la relación importara beneficios a largo plazo;

C.- Hacer concesiones mutuas a fin de mantener un nivel medio de tensión y que la otra parte reconozca buena voluntad de nuestra parte;

D.- Expresar abiertamente las prioridades o necesidades que se tengan a fin de encaminar la negociación a la solución de conflictos específicos;

E.- Evitar, en la medida de lo posible, la incorporación de elementos intangibles;

F.- Incorporar nuevos elementos al conflicto que le inyecten movilidad y vitalidad;

G.- Como último recurso tenemos conductas de lucha. Estas pueden ser directas (amenazas, acusación, calumnia, violencia, reproches, entre otras) e indirectas (resistencia activa, sabotaje, obstruir planes de la otra parte, no cooperación, prolongación deliberada de la discusión, entre otras).

Evaluación de la gestión de conflictos

Una vez que se han aplicado las tácticas para gestionar los conflictos, es necesito que se apliquen técnicas que permitan determinar si dichas gestiones rindieron frutos negativos, positivos o nulos. Esto es de extrema relevancia ya que, de no aplicarlas, podríamos continuar aplicando tácticas contrarias a nuestros intereses o perjudicando relaciones con otras personas.

Muchos autores han elaborado instrumentos de medición o evaluación de la gestión de conflictos; sin embargo, todos ellos se han enfrentado a la imposible tarea de medir la actuación de una persona a lo largo de todo un procedimiento. Si se trata de la ejecución de una conducta permanente y constante, sería fácilmente evaluable; sin embargo, durante todo el proceso de negociación o mediación, la conducta del líder varía muchas veces y en diferentes proporciones.

Por consecuencia, aunque pudiere parecer burdo, la técnica que recopila información verídica y además otorga la movilidad suficiente a quien la aplica, es la observación. Pues es a través de esta que podremos listar los intereses de los participantes, las técnicas aplicadas a la resolución de cada uno de éstos y el nivel de satisfacción de cada una de las partes involucradas mostró a lo largo del procedimiento.

Esta técnica de observación puede aplicarse de dos perspectivas.

La primera de ellas es conocida como "perspectiva contingente" y la segunda como "perspectiva compleja" [19].

Perspectiva contingente

Mediante esta técnica de evaluación, es posible determinar la viabilidad de las tácticas de gestión del conflicto analizadas en el apartado anterior al determinar si éstas fueron utilizadas en el momento indicado, cuando su efecto sería mayor.

Táctica de gestión de conflictos	Aplicable cuando…	No Aplicable Cuando…
A	• Se necesita tiempo de reflexión; • La confrontación con el oponente significaría mayores beneficios que resolver el conflicto apresuradamente;	• Tema importante o urgente • Se trata de un conflicto meramente relacional

[19] Ídem. Pp. 77

B	• Exista la posibilidad de estar equivocado; • Se desee preservar la relación • Por justicia se vea obligado a ceder	• Se tenga razón en los planteamientos e intereses.
C	• Las partes tienen el mismo poder; • Los fines perseguidos son mutuamente excluyentes	• Una de las partes es más poderosa que la otra; • El tema es sumamente complejo; • Puede solucionarse mediante la aplicación de tácticas integradoras
D	• Tema complejo; • Tiempo disponible para la negociación; • Niveles altos de intensidad;	• Hay presión temporal; • Tema es muy simple; • La otra parte no tiene habilidades o competencias suficientes para la solución de conflictos
G	• Se requieren decisiones rápidas; • Hay dificultades para la toma de decisiones	• Pueden obtenerse acuerdos integrativos; • La relación entre las partes es sumamente importante

Si bien estas directrices nos ayudan mucho a lograr definir la aplicabilidad de las tácticas dependiente de la situación en la que se esté, es igualmente importante hacer notar que analizar el proceso de gestión en base a esta tabla resulta extenuante si consideramos que el comportamiento de los negociadores varía constante.

Perspectiva compleja

Si la gestión del conflicto es analizada desde este punto de vista, son fácilmente rastreables los efectos, tanto positivos como negativos, de la aplicación de cada táctica de gestión de conflictos ya que ésta los analiza en su conjunto; es decir, comprende que la aplicación conjunta de dos o más tácticas aportan el balance perfecto que permite llegar a acuerdos.

Esto es así ya que cada táctica, en un grado u otro, siempre provocará consecuencias negativas. Por consecuencia, la combinación de estas puede aumentar su efectividad y disminuir sus efectos negativos.

Módulo 6.- Métodos de solución de conflictos.

La Mediación

Es bien sabido que existen diversos métodos de solución de conflictos o controversias; entre ellos encontramos la conciliación, evaluación experta, arbitraje, juicios ante tribunales del Estado, entre otros. Sin embargo, a nuestra consideración, los dos primeros mencionados implican el sometiendo de la partes a la opinión de una tercera persona quien carece en su totalidad de la coerción para obligar a las partes a acatar sus resoluciones; por otro lado, las últimas dos mencionadas, y por lo menos en México, requieren de certificación o nombramiento por parte de la Secretaría de Economía o del Tribunal correspondiente.

Por ello, en este módulo solo se desarrollará lo relacionada con la mediación ya que es de aplicabilidad al interior de las organización y de relaciones sociales (interpersonales sencillas), su ejecución o implementación no requiere de certificación por parte de ninguna autoridad, resultando así en la mejor herramienta con la que un líder puede contar para solucionar problemas que le aquejen directamente o intervenir como mediador para auxiliar en la solución o gestión de conflictos al interior de su equipo de trabajo.

Ahora bien, entrado de lleno en el tema, es obligación aclarar que este medio de solución de conflictos se utiliza única y exclusivamente cuando la negociación ha fracaso; es decir, cuando las partes no han logrado obtener acuerdos por sí mismas por lo que se ven en la necesidad de solicitar el auxilio o la intervención de una tercera persona que les ayude a modular y guiar el proceso de negociación. Es posible, entonces, que la mediación sea tan solo una de las herramientas de emergencia que pudieran utilizarse dentro de una negociación.

Decimos que optar por una mediación siempre será más conveniente ya que esto garantiza que los acuerdos que se tomen no irán en contra de la voluntad de ninguna de las partes sino que, por el contrario, serán ellas mismas quienes creen los acuerdos que les complazcan sus intereses.

Si lo comparamos con otros métodos como el judicial o arbitral, en ellos ya existen normas, procedimientos, términos y formatos preestablecidas respecto de los cuales las partes carecen en su totalidad de la posibilidad de modificarlos o adecuarlos a sus intereses o agendas.

Por ejemplo, las sesiones arbitrales podrían estar fijadas cada tercer día a una hora en específico; o bien, las audiencias judiciales, atendidas a razón de la agenda del juez no importando si las partes pueden o no asistir

a ellas de manera personal (viéndose en la necesidad de hacerse representar por terceras personas).

Del mismo modo, es altamente probable que la razón por la cual las partes no lograron un acuerdo durante el proceso normal de negociación haya radicado en conflictos de carácter personal (intangibles) que, en definitiva, no serán resueltos en un juzgado o por un árbitro ya que éstos solo se centran en la solución de aquello que las partes dicen es el conflicto. Sin embargo, como ya se ha dicho a lo largo de este estudio, los conflictos siempre llevan un matiz intangible en sus entrañas. Esto es, si se opta por alguno de estos medios rígidos, es probable que el problema principal se resuelva pero que la relación personal o comercial que unía a las partes, se dañe considerablemente o se pierda.

Atendiendo a este último elemento, es que aseveramos que la mediación es el mejor de los recursos cuando la negociación se ha estancado o se ha abandonado, ya que medio de solución sí acoge la posibilidad de desbloquear emocionalmente a las partes y permitir que la comunicación sigo fluyendo. Por esto se dice que las tareas más importantes de un mediador siempre serán conocer los intereses y necesidades subyacentes (tangibles e intangibles) de las partes ya que, de otro modo, no se lograrán acuerdos.

Es probable que, aun en la actualidad, y por cuestiones meramente culturales, cuando las partes en disputa no logran acuerdos, se prefiera la intervención de un juez ya que esto genera una sensación de seguridad y protección al saber que las decisiones judiciales pueden ser exigidas del condenado coercitivamente (mediante el uso de la fuerza pública). Sin embargo, somos fieles creyentes que esta inercia debería cesar ya que otros medios alternativos, como la mediación, resultan potencialmente beneficios para las partes ya que recogen y protegen en igualdad de condiciones los verdaderos intereses de ambas partes.

Los mediadores estarán provistos de mayor información y de mejor calidad que un juez ya que el primero sí mantendrá una relación estrecha con las partes, se permitirá escuchar sus versiones y sensaciones sobre el conflicto; contrario a un juez que se reserva a leer promociones escritas presentadas por las partes que difícilmente logran transmitir emociones o percepciones personales.

Del mismo modo, en el caso de los jueces y árbitros, estos deberán tomar decisiones en base a leyes o criterios universales totalmente ajenos a las partes.

Por ejemplo, la ley puede ordenar que por cierta violación a la norma se condene al culpable al pago de cierto monto por concepto de daños y perjuicios; sin embargo, puede ser que el interés del ofendido solo fuera la restitución del bien. Por consecuencia, ninguna de las partes habría

obtenido lo que quería: el culpable tuvo que pagar un dinero que el ofendido no pedía; y el ofendido recibió dinero cuando lo que quería era el bien.

Por eso afirmamos que la mediación resulta una herramienta útil porque ¿quién no cumpliría un acuerdo que él mismo propuso y que fue parte activa en su conformación o creación?

Otra razón por la que se ha "marginado" a la mediación es que a las partes se les dificulta confiar en una tercera persona. Sin embargo, este temor debe ser erradicado ya que el mediador no impone soluciones (sentencias) sino solo ayuda y guía a las partes en el proceso para delimitar los intereses a resolver, las propuestas para alcanzar este fin y, por último, dejarlo asentado en papel.

Ventajas de la mediación

Como se venía diciendo, la mediación es un proceso mediante el cual una tercera persona, ajena a las partes, sin interés especial en el acuerdo, con criterio neutro, que propicia un ambiente seguro, de lata confidencialidad, donde las partes sientan que sus intereses y posturas son comprendidas, escuchadas y calificadas de relevantes e importantes.

Otro elemento igualmente importante que deberá desarrollar el mediador y transmitir a las partes, es la alta confidencialidad que se manejará al interior de la mesa de mediación. Esto así ya que las partes, al compartir elementos intangibles que les pudieren hacer pasar como débiles o incompetentes, deben sentirse seguras de que esa información no será divulgada sino que todos los participantes lo se conservarán como secreto. Una buena estrategia al respecto, sería hacer firmar a la partes un "acuerdo de confidencialidad" donde se especifiquen las repercusiones de hacer público cualquier información ventilada a razón de la mediación. Puede resultar una medida exagerada pero eso ayudará a aumentar la credibilidad y confianza de las partes en el proceso.

Si bien ya se expresó en líneas anteriores, es importante resaltar que el mediador no impondrá soluciones o acuerdos a las partes sino que serán estas quienes en todo momento tengan la responsabilidad de solucionar el conflicto. El mediador sí será responsable de propiciar un ambiente seguro, de ofrecer un trato igualitario a las partes (aunque hay una excepción que trataremos más adelante) y de garantizar mismas oportunidades para todos los participantes.

También será responsabilidad del mediador, aplicar con precisión las tácticas y estrategias de negociación que en módulos anteriores se trataron. Esto es, como ya se había comentado, la mediación debe verse como una negociación asistida donde, el mediador, les facilitará o explicará las

tácticas y estrategias de negociación que las partes no puedan o no sepan aplicar.

Consideramos que el beneficio por excelencia que aporta la mediación es la mínima posibilidad de que las partes reincidan en el conflicto ya que mediante éste logran resolverse y sanarse cuestiones intangibles o subyacentes. Por ejemplo, unos compañeros de trabajo discuten sobre quién saldrá primero a la hora de comida, si la solución es impuesta por el supervisor del área, es altamente probable que los conflictos entre ellos continúen y se diversifiquen a otros campos de la relación; sin embargo, si el mismo supervisor es quien es ayuda a indagar las razones personales por las que cada uno de ellos quiere cierto horario y, además, son ellos mismo quienes escuchando y conociendo la perspectiva del otro, proponen varias soluciones y después llega a un acuerdo; la posibilidad de que vuelva a surgir un conflicto entre ellos en mínima. Primero porque ya crearon un vínculo de confianza y segundo, y más importante que el primero, es que ya conocen herramientas y tácticas para la solución de conflictos.

A modo de resumen, se listan los beneficios de la mediación:

- Libertad para diseñar el proceso;
- Espacio abierto y confiable donde las partes pueden expresar sus necesidades, intereses y emociones;
- La relevancia de los temas será impuesta por las propias partes;
- Alto nivel de participación en la elaboración de soluciones y toma de decisiones; e
- Igualdad entre las partes.

Estructura general de la mediación

Es importante hace notar que el proceso de mediación no tiene una secuencia fija ni necesaria ya que éste será desarrollado a la medida de las partes involucradas. Sin embargo, en este capítulo se listarán las fases que se recomienda seguir a fin de explotar en su totalidad los beneficios de este método de solución de conflictos.

Introductorio:

- Las partes comunican su deseo de someterse a un proceso de mediación. Se firma el contrato correspondiente así como el de confidencialidad

Obtención de información.

- Se da por iniciado formalmente el proceso de negociación. Las partes tienen la posibilidad de compartir información y relatar su versión del conflicto
  Plan de análisis.
- El mediador lista los problemas que identificó y señalará el orden en que cada uno se abordará
  Propuestas de solución.
- Las partes aportaran, como lluvia de ideas, todas las posibles soluciones que consideran factibles. Debe hacerse hincapié a las partes de que la expresión de estas soluciones no represente compromiso alguno a su cargo. Esto ayudará a aumentar la libertad y creatividad en las ideas.
  Evaluación de alternativas.
- Las partes, analizando las propuestas antes hechas, crearán la solución que satisfaga o represente mejor sus intereses. Estás sí serán vinculantes, formando acuerdos formales.
  Clausura.
- El mediador recopilará los acuerdos parciales tomados por las partes a fin de redactar el convenio global que los incluya.

Posturas del mediador

Si bien se dijo que las técnicas y estrategias de la negociación son aplicables a la mediación es preciso aclarar que éstas deberás acompañarse necesariamente de habilidades, comportamientos y posturas del mediador. De no aplicárseles, el proceso de mediación resultaría infructuoso ya que no se agregaría ningún valor en el proceso.

El primer lugar, es tarea del mediador analizar las siguientes variables[20] y determinar el impacto que éstas tendrán en la obtención de un acuerdo:

a) Grado de hostilidad entre las partes;
b) Cantidad de recursos disponibles;
c) Principios y ética entre las partes;
d) Nivel y tipo de poder que cada una de las partes presenta;

Por otro lado, estas son alguna de las técnicas y habilidades [21]que el mediador deberá mostrar a lo largo del proceso a fin de acrecentar los buenos resultados y alcanzar el fin último: ayudar a las partes a llegar a un acuerdo:

[20] Ídem. Pp. 273
[21] Ídem.

A.- Escucha activa empática:

Para que esta habilidad surta todos sus efectos, el mediador deberá aplicarla desde el principio del proceso haciendo sentir a las partes que se encuentran en un lugar seguro y de alta confidencialidad. Es por ello que se proponía firmar un convenio de confidencialidad con las partes a fin de reafirmar este principio.

Se dice "empática" porque el mediado debe escuchar a las partes siempre poniéndose, como coloquialmente se conoce, "en sus zapatos" a fin de captar todos los elementos de su plática, tanto tangibles como intangibles. Haciendo esto, podrá entonces hacer un resumen de lo dicho por cada una de las partes con dos objetivos: el primero de ello es que la parte que lo ha dicho confirme que el mediador lo ha resumido y entendido correcta y totalmente; y el segundo, es que el mediador y la otra parte sean conscientes de las necesidades e intereses específicos de la primera.

Una forma de intervenir podría ser la siguiente:

"Veamos si comprendí, lo que tu refieres es que…, ¿es correcto?"

Nótese que la frase antes propuesta no pretende recabar nueva información ni hacer referencia a posibles soluciones sino que solamente se centra en resumir todo lo dicho hasta el momento con el objetivo de acotar los intereses reales y subyacentes que cada una de las partes persigue.

Del mismo modo, poniendo en práctica esta táctica, se logrará hacer sentir a las partes escuchadas, comprendidas y que sus intereses y necesidades son ampliamente valorados. Por lo que se refiere al proceso mismo, esta dinámica ayudará a definir los temas a tratar, evitar que las partes de desvíen en asuntos no importantes o intangibles que provoquen aumentos en la tensión.

B.- Gestión de frases negativas y las emociones:

Como parte de la anterior técnica, encontramos la gestión de frases que resulta muy importante pues ayudará a controlar la tensión entre las partes. Este consiste en que una de las partes libra comentarios negativos o agresivos respecto del comportamiento de la otra, el mediador deberá parafrasear lo dicho por la primera solo rescatando el contenido positivo o constructivo (que ayude a delimitar el conflicto).

Es muy probable que con este tipo de intervenciones, no solo se logre controlar la tensión en la conversación sino que la parte que se mostró agresiva, disminuye su nivel de ira al sentirse ventilado y exhibido. En caso de que una de las partes emita juicios de valor, insultos o agresiones hacia la otra, el mediador podría utilizar frases como *"comprendo que en su opinión las cosas debieron seguir un rumbo distinto, ¿es cierto?"* con ello se

le dará la pauta para que exprese las emociones hasta ahora reprimidas que ese hecho le provocó.

Puede suceder que las partes se traten con respeto y diplomacia, que entre ellas no existan malos tratos ni insultos; sin embargo, es posible que esto solo una fachada que cubra un cúmulo de emociones que si bien no aumentan visiblemente la tensión entre las partes, sí les impide sincerarse y llegar a un acuerdo. O bien, que las frases negativas vengan acompañadas de expresiones emocionales fuertes tales como la ira o la violencia.

De suceder así, es primordial que el mediador resuelva los conflictos emocionales antes de intentar continuar con la solución del conflicto ya que, de lo contrario, es factible que la negociación vuelva a fracasar.

La técnica a aplicar sería formular preguntar abiertas y dirigidas exclusivamente a obtener información que le ayude al mediador a entender el fondo y la causa de dichas emociones. Una vez que el mediador logró identificar las emociones en juego, deberá nombrarlas con el objetivo de que las partes (en conjunto) o la parte que las manifiesta, aporte más información que ayude a determinar qué la originó y cómo podría subsanársele.

Es evidente que este procedimiento no puede llevarse en un solo acto o sesión porque las partes pueden estar sumamente irritadas o lastimadas que impida un diálogo abierto.

De ser así, se recomienda propiciar descansos que permitan a las partes despejarse del procedimiento; recordar a las partes la existencia de un bien universal o mayor a aquel en disputa; invitar abiertamente a los participantes a calmar los ánimos y a tratarse con respeto.

C.- Elaboración de preguntas:

Si bien es cierto que la mediación es un proceso en el que ambas partes decidieron someterse y que se enciente que confían en su procedimiento y, por consecuencia, en el mediador; también lo es que en ocasiones los elementos intangibles no son del todo fáciles de expresar porque es posible que los propios participantes no sean conscientes de su existencia.

Es por ello que el realizar preguntas será la tarea medular del mediador pues ellas serán el único medio para allegarse de información veraz que le permita conocer mejor a las partes, sus intereses, las emociones involucradas y la historia que rodea el conflicto y la relación misma entre éstas.

En cualquier fase del procedimiento, las mejores preguntas son las abiertas, es decir, aquellas que requieran de explicación porque no pueden contestarse con un simple "si" o "no".

Es recomendable formular preguntar de carácter personal que otorguen a todos los participantes una visión más humana de los otros; preguntas que profundicen en la importancia emocional que a cada uno les representa ese conflicto; preguntas que obliguen a los participantes a verse nuevamente como semejantes y reconocerse vulnerables. Sin embargo, estas preguntas deberán formularse muy sutilmente, por lo regular adelantando la emoción que la parte a quien se formula presenta.

Un ejemplo de esto sería *"¿Cómo le hizo sentir la forma en la que sucedieron las cosas?".* En contraposición, una pregunta mal formulada seria *"La forma en la que le trató, ¿le hizo sentir triste?* Es evidente que esta última pregunta nunca será bien recibida pues aceptarla implicaría mostrarse débil o sentimental. A contrario de la primera que no hace alusión a ninguna emoción y, además da pie a que la parte a quien se le formula, expliqué por qué y en qué consistió esa sensación.

D.- Equilibrio de poder:

En líneas anteriores se había dicho que el medidor debe asegurarse de dar un trato igualitario entre las partes pero que había una excepción a esa regla. Esa excepción es justamente cuando el mediador observa que una de las partes es considerablemente más poderosa que la otra. Si la intervención del mediador para equilibrar el poder entre éstas, la mediación resultaría igual de infructuosa que la negociación que muy seguramente se intentó inicialmente.

La gestión del mediador no radicará en tomar partido y apoyar a la parte más débil pues de hacerse estaría desvirtuando el proceso absolutamente. Lo que si debe hacer es aumentar las intervenciones que le permitan a la parte poderosa percatarse de su actitud indiferente ante las necesidades de la otra parte, hacerle evidente su actual provechoso de las circunstancias y, de algún modo, expresarle que esa actitud es reprobable.

Otra técnica es fortalecer las intervenciones y participaciones de la parte débil a fin de que se sienta acogida por el mediador y eso le otorgue la fuera y poder que carece. En caso de que ninguna de estas tácticas funcione, otras tantas son: hacer pausas, aconsejar que la parte débil se asesore con un experto en la materia que se está tratando, hacer hincapié en que las partes deben dirigirse una a la otra con respeto y consideración, entre otras.

E.- Estancamiento:

En todo proceso de negociación (partiendo de que la mediación es una negociación asistida), ya sea por causas y presiones personal de cada integrante o por el ambiente de hastío y derrota generalizado de la sesión por no lograr conseguir acuerdos, el estancamiento resulta imprescindible. En estos casos, es trabajo del mediador será mostrar siempre una actitud positiva, impulsando a los participantes a continuar con el proceso, hacerles conscientes de los avances que han tenido (preferiblemente listados para mayor evidencia).

Algunas de las tácticas de las que pude echar mano el mediador serían las siguientes:

- Cambiar radicalmente el tema a tratar;
- Trasladarse a otro lugar que reúna los mismo requisitos que el anterior pero con diferente estructura, decoración o vista (aquí o importante de saber elegir el lugar donde se llevará la mediación)
- Realizar dinámicas tendientes a aumentar la empatía entre las partes;
- Si se considera apropiado, realizar sesiones privadas con cada una de las partes;
- Induciendo a las partes a la discusión de los intereses medulares;
- Si se llegaren a detectar posiciones rígidas sobre algún tema, invitar a las partes a flexibilizar las opiniones o posturas;
- Y, como último recurso, el mediador podría ofrecer pequeñas soluciones que permitan a las partes avanzar en el proceso. Estas soluciones solo deben tratar sobre el punto de inflexión y no resolver el conflicto de manera general ya que se estaría limitando la responsabilidad de las partes y podría provocarse poca vinculación con el o los acuerdos que se logren o que alguna de las partes pierda la confianza en la medición por considerar que la solución se inclina más a los intereses de la otra.
- Para disminuir el riesgo antes referido, el mediador podrá ofrecer varias sugerencias no vinculantes para las partes a fin de que éstas se concentren en su validación y, muy seguramente, creen la propia.

F.- Eficacia de los resultados:

Llevar a cabo una mediación, al igual que sucede en la negociación, no asegura que las partes lleguen a un acuerdo; sin embargo, se llegue o no a uno, el mediador siempre deberá mantenerse atento a la eficacia que su intervención tiene, no solo para alcanzar la solución del conflicto sino respecto de mejorar la relación que guardan las partes y dejar una buena impresión del proceso mismo.

Esto es, el mediador medirá la eficacia del procedimiento poniendo especial atención a tres elementos[22]:

A.- Calidad del acuerdo: El objetivo a cumplir en este rubro, es que a través de la intervención del mediador, as partes hayan logrado superar sus diferencias (tangibles y no tangibles), dando como resultado un acuerdo beneficioso para ambas partes y de aplicación duradera; es decir, que el mayor número de intereses y necesidades de las partes sean satisfechas y que, los compromisos y las formas y vías de su cumplimiento no representen grandes sacrificios para las partes pues pondría en riesgo su cumplimiento.

B.- Relación entre las partes: Por lo que hace a esta medición, es importante que el mediador se asegure de haber dotado a las partes de las herramientas necesarias y suficientes que les permitan resolver los conflictos que se generen en el futuro. Esto no queda acotada a las partes sino que éstas puedan aplicarlo en su vida cotidiana.

C.- Actitud hacia el proceso: Cabe la posibilidad de que las partes no lleguen a un acuerdo a través de la mediación; sin embargo, si se logra que éstas confíen en la eficacia del procedimiento, se habrá dado un gran paso. En próximos conflictos, las partes sabrán que existe una herramienta efectiva que les ayudará a resolver los problemas subyacentes que por sí mismo les resulta imposible y recurran nuevamente a este medio de solución de conflictos.

Modelo general de mediación

Como se dijo en un inicio, la mediación no contempla un procedimiento de fases o procesos exhaustivos; es más bien un medio que se crea en base a las necesidades propias de los participantes, a los temas a tratar y a la dificultad en las relaciones.

Sin embargo, se intentará ofrecer al líder lineamientos globales[23] que deberá considerar para la conformación del proceso particular.

1. Reunión con las partes. Se les explicará en qué consiste el proceso de mediación, se limitaran las responsabilidades de cada uno de los participantes: mediador, facilitar la

[22] Ídem Pp. 279
[23] Ídem. Pp. 282 a 289.

comunicación, gestionar el comportamiento de las partes, ayudar en la delimitación del conflicto y descubrir conflictos subyacentes; las partes, aportar información veraz, comprometerse con el proceso, crear soluciones del conflicto y llegar a acuerdos.

2. Obtención de información y exploración del conflicto. Mediante el uso de las preguntas abiertas, es que el mediador logrará captar más información de las partes. Igualmente, podrá invitarlas abiertamente a manifestar sus preocupaciones, necesidades, intereses, y emociones. Es importante que en esta fase, el mediador pare cualquier intento de solución ya que puede provocar tensión en el ambiente. Ante de pasar a la siguiente etapa, el mediador deberá formular un resumen que contenga los puntos a tratar (conflicto) y las emociones involucradas.
3. Resumir información y formular temario. Antes de intentar establecer el temario a tratar durante el proceso, el mediador deberá solucionar todas aquellas implicaciones emocionales detectadas. Bajo ninguna circunstancia deberá iniciarse el abordaje de los temas esenciales si aún existen actitudes negativos o agresivas entre las partes ya que esto les imposibilitará la obtención de acuerdos. Una vez resuelto, el mediador mostrará a las partes un listado neutro (sin hacer mención de a qué parte le importa más) de los puntos a tratar. Importante que el mediador aclare a la partes que los acuerdos que se tomen en esta fase no constituyen compromiso alguno ya que, no será sino hasta que se tenga el acuerdo de todos los puntos, que se generará un acuerdo global que los contenga a todos y que sí resulte vinculante.

   El primer tema a tratar siempre será aquel que prometa una fácil y rápida solución. El beneficio principal de esta táctica es fungir como prueba de que el proceso sirve, es provocar que las partes confíen en la mediación.

   Una última táctica del mediador será no insistir en aquellos temas que no fueron tocados por las partes. Debe asumirse que perdieron vigencia, fueron resueltos como consecuencia del acuerdo de otros temas o solo fueron incluidos para fastidia o presionar a la otra parte cuanto realmente no resultaban relevantes.
4. Generación de opciones.

   Cada uno de los temas listados deberá ser puesto a la mesa, iniciando con el más sencillo y continuando progresivamente.

También es recomendable reservarse algunos temas sencillos como comodines que, si hubiera estancamientos en el proceso, el mediador pueda hacer uso de aquellos como distracción y relajación de los participantes.

5. Discusión y selección de soluciones. El mediador deberá ejercer presión sobre las partes para impulsarlas a formular soluciones, todas las que sean posibles; al mismo tiempo, deberá alentar a las partes a mostrar creatividad en las soluciones y detener cualquier juicio o crítica por las ideas que se expongan. Al inicio de esta etapa, ninguna de las propuestas que se formulen será vinculante para las partes, solo se le dará un trato de lluvia de ideas. Antes de concluir con esta etapa, el mediador volverá a formular un listado de las propuestas para que sean discutidas y elegidas.
6. Cierre y redacción de acuerdo global. Sera tarea del mediador recopilar los acuerdos parciales elegidos en la etapa anterior y redactar un acuerdo global que los incluya a todos. A fin de dotar de obligatoriedad este acuerdo global, se recomienda que el mediador incluya una cláusula jurisdiccional (mencionar que en caso de incumplimiento a su contenido, podrá exigirse su cumplimiento con la intervención de los juzgados estatales).

Conclusiones

Como resultado del estudio de este curso, se puede decir, a manera de conclusión, que la negociación es uno de los muchos métodos para la solución y gestión (manejo) de conflictos. Asimismo, podría asegurarse que este es uno de los mejores métodos siempre que se reúnan todas las condiciones siguientes:

- Dos partes o más (sean personas u organizaciones);
- Intereses contrapuestos, contradictorios o anulatorios;
- Las partes se muestran dispuestos a hacerse concesiones mutuas pero, y sobretodo, espero entre civiles de vuelta (reciprocidad);
- Haya intereses tangibles e intangibles. Debe saberse que estos últimos llegan a influir hasta en un 80% en el resultado de la negociación; y
- Interdependencia que podrá presentarse en diferentes grados, pero todas las partes debe necesitarse.

No obstante lo benevolente que este método de resolución de conflictos resulta, debe también estarse al pendiente de los elementos que, si se presentan, indican que la negociación no es el método adecuado. Algunos de estos son:

- Si se tienen presiones de tiempo, la negociación no debe llevarse ya que esto aumenta el riesgo de sacrificar la calidad por la urgencia;
- En caso de que se perciben mala fe de la otra parte;
- Que por razones internas o externas, los elementos del conflicto cambie radical y exponencialmente

Asimismo, también se tuvo la oportunidad de enseñar los métodos de la llamada MAPAN (**M**ejor **A**lternativa **P**ara un **A**cuerdo **N**egociado) mediante la cual no solamente podemos medir y corroborar la viabilidad de límite inferior que tiene la otra parte sino, y sobre todo, la propia. Con ello se garantiza que, al conocer nuestros puntos inicial, ideal y de resistencia, durante la negociación no vayamos más allá de nuestros límites preestablecidos. Del mismo modo, cuando se realiza la Mapas de la otra

parte, no será fácil determinar los límites de esta y así, al presionar demás, lograremos que los resultados de la negociación sean óptimos para ambas partes.

El desarrollo de la MAPAN, permitirá al negociador desarrollar los siguientes elementos subjetivos necesarios e indispensables para llevar a buen término cualquier negociación:

- Conocimiento profundo del conflicto;
- Acción/reacción dinámica en la aplicabilidad de los diversos tipos de negociación;
- Sentirse y mostrarse seguro y cómodo con el conflicto;
- Analizar con exactitud y objetividad la interdependencia propia y de la otra parte; e
- Intentar, no involucrar elementos subjetivos.

No obstante de mostrar amplio desarrollo de las habilidades antes establecidas, es de especial importancia que el negociador aprenda a aplicar los dos tipos principales de negociación atendiendo a la volatilidad que este procedimiento implica.

El primero de estos es la llamada negociación distributiva que se refiere a aquella cuya principal característica es que los intereses de las partes se contraponen a tal grado que la salvaguarda de los intereses de una anula o disminuye en gran medida los intereses de la otra.
Por su parte, la negociación integradora es la que asegura la satisfacción, en un porcentaje u otro, de los intereses de ambas partes. Algunas de sus principales características son las siguientes:

- Los participantes deben mostrar:
    - Honestidad e integridad intachables
    - Mentalidad de abundancia
    - Apertura y disponibilidad para escuchar a la otra parte
    - Concentrarse en las afinidades y no en las diferencias
    - Idear una o varias soluciones que cubran el mayor número de objetivos
    - Atender el qué y cuándo de los intereses principales
    - Aportar información veraz, especifica y concreta
    - Confirmar en ambas vías, como locutor y como receptor, que la información ha sido recibida y entendida
    - Ser positivo y decir "si" la mayor cantidad de veces posible
    - Mostrar especial interés en la reparación de la relación mediante la expresión de emociones positivas

- Señalar constantemente lo que a uno le gusta, valora, aprecia y respeta del otro
- Evitar actitudes de crítica constante, reacción agresiva ante la crítica, rehusarse a ceder o a comprometerse
- Evitar a toda costa el disgusto o desprecio hacia la otra persona o lo que ésta emprende, crea, cree o represente.

Otro elemento importante que el participante debe estar en posibilidad de ejecutar es la planificación, elaboración e implementación de una estrategia de negociación. Al efecto, las prácticas más comunes se listan a continuación:

- Prepararse. comprender las ventajas, debilidades, intereses, necesidades y el contexto de ambas partes en la negociación
- Diagnóstico de la estructura fundamental de la negociación. determinar ante qué tipo de negociación se está: distributiva, integradora o una combinación de ambas
- Identificación y aplicación de la MAPAN. Para determinar las tácticas a aplicar durante el proceso y concientizarse de las fortalezas y debilidades propias y de la otra parte
- Disposición a retirarse. Se tiene que evitar caer en una negociación que avanza en nuestra contra
- Dominar las paradojas y que la interdependencia entre las partes sea positiva

No obstante, y dado que en la negociación se involucran personas e intereses diversos, cabe la posibilidad de que el procedimiento se "enfríe" o bien, que se estanque. Al efecto, se proporcionaron diversas técnicas para lograr que la negociación fluya no obstante estos contratiempos.

El primero de ellos se refiere al escalonamiento del conflicto. Esta técnica debe utilizarse siempre y cuando se esté ante conflictos orientados a tarea, que estos representen un nivel bajo de tensión y que la interdependencia entre las partes sea positiva.

Otra técnica para reavivar el interés en la solución del conflicto es crear desacuerdos en el interior, colar un tema arbitrario e incluso irrelevante, esto con el fin de desviar el interés de las partes a tema superfluos que les permita despejar la mente. Asimismo, otro método más agresivo seria librar a las amenazas tales como "si no se resuelve en una hora nos retiramos", con lo cual se pretende obligar a las partes a retomar el rumbo de la negociación. Del mismo modo, y representando una técnica

menos agresiva que la anterior Y con efectividad equiparable, encontramos las siguientes:

- Mostrar flexibilidad.
- Hacer partícipe a todos los miembros del grupo a fin de que se muestre más cooperativos
- Concientizar a las partes sobre la importancia y relevancia de su papel dentro de la negociación.
- Utilizar expresiones positivas que ayuden a las partes a valorarse mutuamente y lograr acuerdos.

Otra herramienta es la gestión de los conflictos que medularmente comprende el aplazamiento del conflicto, realizarse concesiones mutuas con el fin de mantener un nivel medio de tensión, reconocer abiertamente las prioridades o necesidades de la otra parte y no incorporar elementos intangibles.

Todo lo anterior referente al método de solución de conflictos denominado negociación; sin embargo, también se dijo que otro método igualmente importante es el denominado mediación. Entendiéndose por éste a un proceso mediante el cual una tercera persona, ajeno a las partes y sin un interés especial en el resultado, propicia en un ambiente seguro y de alta confidencialidad, donde las partes se sientan seguras para expresar sus verdaderos intereses. A diferencia del papel de negociador, la actividad más importante del mediador no será imponer soluciones acuerdo de las partes sino, el contrario, únicamente se limitará a invitar e incitar a las partes a expresar sus intereses reales y, una vez hecho esto, a crear y manifestar las soluciones que cada una de ellas plantee.

Es por lo anteriormente expresado, que se dijo que el mediador debe dominar las siguientes posturas:

- Escucha activa y empática.
- Gestionar las frases negativas y las emociones.
- Realizar preguntas con el objeto de llegarse de información verás que le permita conocer los intereses y las emociones de cada una de las partes involucradas.
- Alentar la intervención de las partes.
- Romper con el hastío hola derrota generalizada.

A manera de ejemplo, se le proporcionó el participante un modelo general de mediación que comprende las siguientes fases:

1. Reunión con las partes.
2. Obtención de información y exploración del conflicto.
3. Resumir información y formular temario.
4. Generación de opciones.
5. Discusión y selección de soluciones.
6. Cierre y redacción de acuerdo global.

Bibliografía

- Munduate Jaca, Lourdes. Gestión de conflictos, negociación y mediación, 2018
- Lewicki, Roy J., Fundamentos de negociación. Quinta Edición
- Malhotra, Deepak. Negociar lo Imposible: CÓMO DESTRABAR Y RESOLVER CONFLICTOS DIFÍCILES. 2016. Primera edición
- Guerra Muñoz, Fernando; ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION; Editorial: Grupo Editorial Patria;
- Budjac Corvette, Brbara A.; TECNICAS DE NEGOCIACION Y RESOLUCION DE CONFLICTOS; Editorial Pearson.
- Medina Diaz, Francisco José; GESTION DEL CONFLICTO, NEGOCIACION Y MEDIACION; Editorial Pirámide

ugn

UNIVERSIDAD
DE GESTIÓN DE NEGOCIOS