
*La negociación, el arbitraje y la conciliación:
técnicas para gestionar conflictos*

1. Introducción
2. La negociación
 - 2.1. Circunstancias que caracterizan la negociación
 - 2.2. El procedimiento de la negociación
 - 2.3. La psicología de la negociación
 - 2.3.1. Las circunstancias del contexto
 - 2.3.2. Procesos psicológicos personales
3. El arbitraje
4. La conciliación

1. Introducción

Resolver un conflicto no es un procedimiento que nos permita contar con numerosos y diversos recursos de aplicación. Más bien tiene un campo muy reducido de posibilidades, que muchas veces incluso resultan muy similares entre sí, variando únicamente por la formalidad del procedimiento o el modo de aplicación de éste. En este capítulo nos vamos a centrar en la negociación, como técnica que nos facilita la gestión de cualquier conflicto.

Si partimos del principio de que el conflicto, el problema, enfrentamiento o falta de acuerdo es un hecho que puede aparecer en el transcurso de cualquier relación cotidiana, la vida (la experiencia), nos ha permitido generar recursos personales con los que afrontarlo sin precisar ningún tipo de intervención externa. La gente, normalmente, trata de evitar el conflicto o superarlo de manera cordial, sirviéndose para ello, principalmente del diálogo. Dialogar supone básicamente analizar la situación en conflicto e interpretarla para orientar la superación. Pero cuando no existe un acuerdo sobre el modo en que es interpretada la situación problemática, el conflicto aparece, y en ocasiones con un tamaño notable, hasta el punto de llegar a bloquear toda relación interpersonal. Es el punto en que resulta necesaria la negociación como medio de avance hacia la solución del conflicto. Es una técnica que franquea y deja expedita la vía de la aceptación y el entendimiento entre las partes.

Como tal recurso también nos aparece y tiene utilidad en la convivencia ordinaria para alcanzar acuerdos mutuamente satisfactorios. En este caso sigue un procedimiento un tanto especial, llamado «regateo»; al objeto de conseguir la máxima atribución de los intereses en conflicto, deja en manos de los implicados, en virtud de su intencionalidad y de su voluntad personal, la adopción del acuerdo final.

Con un matiz específico nos aparecerán el *arbitraje* y la *conciliación*, circunstancias en las que las partes en conflicto solicitan la intervención de una tercera, externa, ajena al conflicto e imparcial, que es quien se encarga de que haya una decisión final; ellos la acatan pues de antemano así lo ha-

bían aceptado. Este es un modo de equilibrar las necesidades del sistema con el interés personal de los sujetos que lo conforman.

Por último tendríamos que mencionar, por su trascendencia y alcance, *la acción no violenta*, como fórmula de abordar las situaciones de conflicto. No es una técnica propiamente dicha. En ella, una de las partes en conflicto, adopta un comportamiento determinado, con el que fuerza a la otra parte a adoptar la posición que ella desea, alcanzando las concesiones pretendidas. Esta fórmula está dirigida en todo momento por la sana intención de crear la menor tensión (violencia) o daño posible.

2. La Negociación

La negociación es una técnica que permite abordar los conflictos y en algunos casos (no siempre) resolverlos, sobre todo cuando se da una situación donde dos o más partes interdependientes reconocen tener divergencias en sus intereses y deciden entenderse, para lo cual es necesario primero negociar y después alcanzar un acuerdo común.

La principal característica que podríamos aplicar a la negociación sería la interdependencia de las partes. Sólo ésta hace posible influir en el otro y consigue que ambos lleguen a satisfacer sus necesidades. Eso sí, la influencia es mutua. En el procedimiento negociador, la independencia resulta enriquecedora para las partes (pues la dependencia genera lazos de subyugación a intereses del conflicto, lo que condiciona todo el proceso). La influencia sobre la otra parte, se ejerce con mayor efectividad si se cuenta con autonomía e independencia. No olvidemos que negociar supone lo mismo defender los propios intereses como comprender y aceptar las necesidades de la otra parte, por lo que al negociar el conflicto, hay que mantener una posición abierta, dispuesta a la aproximación, con el fin de que todos los implicados alcancen satisfacción.

Esta interdependencia aparece determinada por la complementariedad de las partes. Es decir, el grado en que el beneficio de una está condicionado por el perjuicio de la otra. En virtud a esta característica, tendríamos que diferenciar las negociaciones que son distributivas (las que se resuelven mediante un reparto del todo), de las que resultan integradoras (alcanzando cada parte una posición determinada, y siempre satisfactoria). En el primer caso, el resultado de la negociación supone un reparto, lo que hace que lo que una gane, lo pierda indefectiblemente la otra. Es lo que Deutsch (1984), llamaba «*contrient interdependence*», por su carácter distributivo. También se da la circunstancia en la que el conflicto presenta un sentido más integrador, donde el beneficio resulta compartido, de modo que la ganancia de uno arrastra y ejerce un efecto de flujo sobre la de su contrario (la denominada «*promotive interdependence*»). En los dos casos, los intereses resultan ajenos a los agentes implicados, si bien en su proceso de conciliación deben tenerlos presentes, pues resultarán elemento condicionante en su relación.

2.1. Circunstancias que caracterizan la negociación

La situación negociadora no resulta espontánea, es consecuencia de un conflicto, y por tanto responde a una intencionalidad concreta. El modo como se plantee, o la disposición con que la afronten sus participantes, hará que tanto el proceso como el resultado presente un cariz u otro. Al respecto hay que tener presentes estas condiciones:

- Ambas partes deben estar dispuestas a participar en la negociación, resultando perfectamente identificables; y eso sí, ir con intención de obtener un acuerdo con la otra parte
- Es un hecho evidente la interdependencia de ambos. Los participantes en la negociación tienen que o ayudarse mutuamente o al menos renunciar a emprender cualquier acción negativa contra la otra parte. Su disposición para negociar es la única forma efectiva que hay de poder empezar a hablar.
- Existirá una tensión entre ambos extremos de la negociación, sobre todo en los primeros contactos, la cual se manifestará en los medios de influencia o de presión con los que cada uno. Estos conformarán una serie de cuestiones que inicialmente irán clarificando cada parte, las cuales, en cierto modo, les permitirán influir en la conducta de los otros negociadores. Si esta influencia se transforma en amenaza, auguramos un resultado más bien problemático; pero si se trata de preguntas que provocan la reflexión, el ejercicio de la autoridad legítima o la cesión de recompensas estimulan la disposición de cualquier negociador.
- Se deben buscar acuerdos, al menos, en algunos puntos e intereses, pues es la única forma de conseguir que la negociación avance hacia la resolución del conflicto. La voluntad del acuerdo ha de dirigir la intención de los negociadores. Muchas veces nos encontramos con que detrás de una negociación se esconde una intención velada por prolongar su proceso, bien sea para satisfacer otros intereses, o para provocar el acuerdo a consecuencia del hastío. Cualquiera de ellas son soluciones que de ningún modo derivan en un efecto positivo, puesto que sus intenciones ocultas vician el camino del acuerdo.
- Contar con la imprevisibilidad del resultado, ya que si éste fuera previsible no sería necesario negociar, con la intervención judicial será suficiente.
- Con el paso del tiempo, puede aparecer un sentimiento de urgencia y premura, que hace que la presión estimule a los negociadores la búsqueda del acuerdo y así alcanzar la resolución.
- Las ausencia de obstáculos que entorpezcan o dificulten los procesos siempre favorecerá la resolución, ganando tiempo e incluso efectividad en la satisfacción que consigan ambas partes.
- Los temas de contenido tienen que ser negociables; de lo contrario no ha lugar que nos planteemos la negociación.
- Las personas deben tener autoridad para decidir pues en caso contrario todo se limita a un intercambio de información.

- El acuerdo debe ser razonable y realizable, en un sentido realista. Además han de buscarse factores externos que favorezcan el acuerdo, pues todo contexto siempre puede estimular su consecución.
- Además de habilidades interpersonales, ambas partes han de poseer recursos y medios con los que negociar, ofreciéndolos como alternativas a las propuestas recibidas de la otra parte.

Como se ve, se trata de circunstancias que implican directamente a los elementos presentes en la negociación (lo que denominamos las partes), y su voluntad de alcanzar un acuerdo común. De otro modo, no sólo no hay garantía de que el proceso negociador pueda alcanzar buen término, sino que sencillamente no se podrá culminar.

2.2. El procedimiento de la negociación

Y si bien, es importante tomar en consideración las circunstancias en que tiene lugar la negociación, no lo será menos el procedimiento que se siga para su desarrollo; tal es así que éste podrá determinar incluso el resultado que se obtenga.

Podemos entender que el proceso de la negociación es consecuencia de una serie de fases secuencialmente desarrolladas, cada una de las cuales se caracteriza por unas interacciones específicas, que orientan el proceso de resolución. Siguiendo las orientaciones aportadas por Alzate (1998a, 169), podríamos caracterizar estas cuatro:

- 1) **Fase de preparación.** En este primer momento, que precede al establecimiento de relación directa con el interlocutor correspondiente, se trata de realizar un buen análisis de la situación. Toda negociación debe ser cuidadosamente preparada y contar con toda la información posible, pues se precisará más adelante durante el procedimiento aplicado. Es obvio decir que una adecuada preparación reduce el número de errores cometidos, pues facilita el control, tanto de las partes como del proceso, y además estimula la consecución de acuerdos favorables. Los objetivos que orienten el trabajo de preparación en esta fase serán pues:
 - *Identificar los elementos que conforman el problema a negociar* lo cual supone estudiar la situación en conflicto, concentrando dicho análisis en algunos de los elementos sustanciales, que provocan la distancia. Será conveniente recopilar cuanta información (o documentación) se estime necesaria, y formalizar las consultas oportunas a expertos o personas que dada su situación, puedan enriquecer nuestro conocimiento de la situación en conflicto.
 - *Clarificar las necesidades e intereses y determinar las metas y objetivos de la negociación.* Una vez analizada la problemática e identificadas las cuestiones que lo con-

forman (lo que se suele llamar *el paquete de la negociación (bargaining mix)*), tendremos que valorar la importancia de cada una de ellas, para abordarlas con un orden de prioridad durante la negociación. Ambas partes habrán de clarificar sus necesidades o intereses, manifestando la disponibilidad de su espíritu negociador, y establecer una agenda de trabajo que priorice cuestiones comunes, y mantenga el interés sobre los contenidos de la negociación.

Algunos autores diferencian distintos tipos de objetivos, en función de su proceso de logro, o de su intencionalidad. Así los tenemos que son:

- *Agresivos*: que buscan dañar las posibilidades del contrario, incluso a costa del propio beneficio, con tal de alcanzar los propios intereses a largo plazo.
- *Defensivos*: si lo que pretenden es evitar el propio daño.
- *Competitivos*: buscan mejorar la propia ganancia.
- *Cooperativos*: que son alcanzados mediante acuerdos que llevan a ganancias mutuas.
- *Individualistas*: si se centran únicamente en el beneficio propio.

El proceso de negociación no puede reducirse a una única tipología, sino que resulta habitual encontrar varios tipos de objetivos combinados en un mismo procedimiento. Incluso, podemos señalar el hecho de no tener los objetivos cerrados a priori, de modo que el propio proceso negociador nos permita replantear nuestros objetivos y enriquecer la negociación de modo constructivo.

- *Identificar necesidades e intereses*. Se trata de evaluar, tanto la propia posición como la del contrario, pues la relación estará determinada por la dependencia o independencia que cada uno presente. Si cada parte tiene una opción de salida viable, presentan independencia total, en caso contrario, la dependencia es mutua, pero si una de las partes cuenta con alternativa y la otra no, la dependencia resulta desequilibrada.

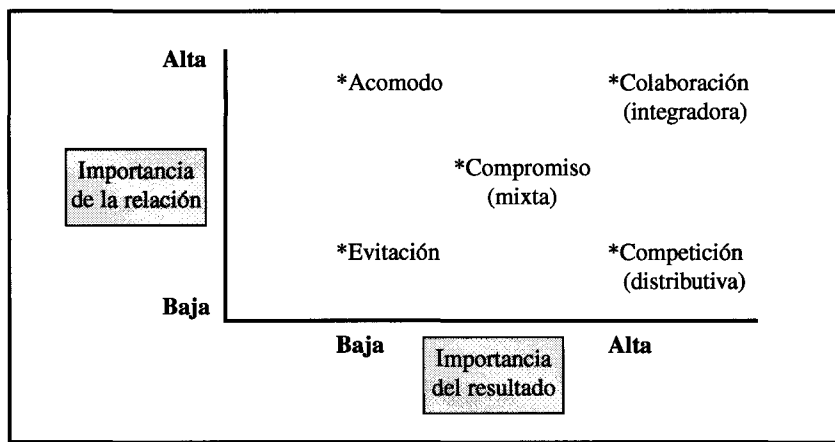
Obtener un buen resultado en la negociación pasa por tener capacidad para analizar la otra parte, valorando sus intereses y sus posibilidades, lo mismo que los límites que cada parte tenga. La definición del campo de negociación supone determinar:

- El punto de partida (oferta inicial). Se trata de las posiciones iniciales en el momento de poner en marcha la negociación.
- El objetivo (o meta de la negociación). Cada negociador debe tener un punto donde desea concluir ésta, en el cual encuentre satisfacción a sus intereses.

- El punto de resistencia (o de ruptura). Incluso determinado al inicio de la negociación, pues conviene que nos planteemos las consecuencias que puedan derivarse de la falta de acuerdo.
- *Desarrollar argumentalmente la negociación.* Negociar supone necesariamente hablar, lo cual depende de los argumentos que cada parte tenga para mantener la comunicación. Una buena negociación se caracteriza principalmente por el grado de interacción obtenido, y éste lo determina el nivel de expresión y de comprensión de ambas partes. Es decir, su comunicación.
- *Diseñar la estrategia a seguir para su consecución.* Una estrategia es el enfoque global con el que pretendemos conducir la negociación. Dos cuestiones es necesario controlar en este procedimiento: por un lado la relación con la otra parte, y por otro el interés por la propia negociación. Si nos preocupa la relación, negociaremos de forma distinta a si nos preocupa la consecución de objetivos. Además, otros factores nos van a condicionar:
 - Existencia previa de relaciones.
 - El modo en que se haya desarrollado la relación previa entre las partes.
 - El interés que haya por continuar relacionándose después de la negociación.
 - El nivel de compromiso de cada parte con la relación.
 - El grado de comunicación alcanzado entre ambos.

Para valorar convenientemente todos estos factores, Alzate (1998, 180) presenta esta tabla de referencia, en la que representa cinco tipos de estrategias, según se encuentren determinadas por la relación o por el resultado:

Cuadro 5.1. Estrategias de Negociación (Alzate, 1998, 180)



- *Evitación, o la «no negociación».* Este caso puede darse cuando una de las partes ya obtiene satisfacción sin negociar (por carecer de interdependencia con la otra parte o porque cuente con una alternativa a priori), o porque los costes del proceso no le agraden ni estén dispuestos a afrontarlos.
- *Acomodo.* El interés básico es que la otra parte obtenga satisfacción, por lo que no interesa el resultado. En ocasiones, este tipo de estrategia aparece cuando una parte interpreta que se prolonga en exceso la negociación, para facilitar su resolución.
- *Competición, o «negociación distributiva».* El negociador sabe que sus resultados son limitados, y pretende conseguir la cota más alta posible. Los riesgos que plantea se sitúan en el futuro de las relaciones entre las partes, que pueden resultar dañadas.
- *Colaboración o «negociación integradora».* Al contrario que la anterior, interesa equilibrar tanto la negociación como la relación, pues ésta se espera y desea mantener cordial en el futuro.
- *La negociación mixta o «de compromiso».* Se denomina así por resultar un híbrido de la negociación competitiva y la cooperativa: los resultados no son siempre importantes, aunque tampoco se infravaloran, de ahí su necesario equilibrio.

De este modo, vemos que ya la situación de partida está controlada, quedando todo dispuesto para iniciar la negociación; se cuenta con los elementos necesarios para poder aplicar y valorar convenientemente todo el procedimiento.

- 2) **Fase de exploración.** Iniciamos la negociación exponiendo cada parte sus necesidades e intereses, y clarificando el clima que debe reinar en todo el proceso negociador. En esta fase los agentes implicados conviene que se manifiesten empáticos, al objeto de evitar cualquier rasgo de confrontación que pueda tergiversar el futuro de la relación.

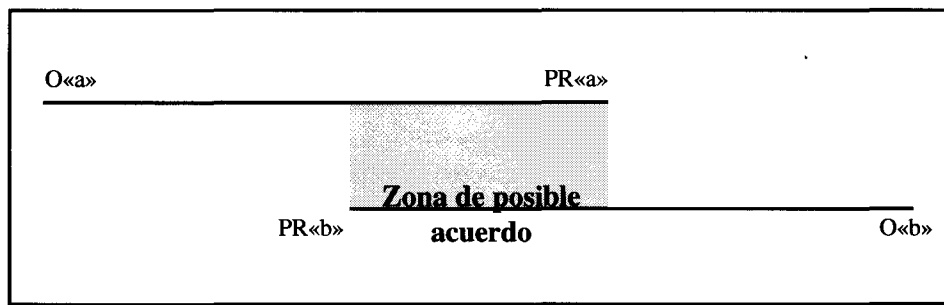
De igual manera, deberá medirse bien la información aportada (en virtud de la estrategia seleccionada), manteniendo un equilibrio con la aportada por el contrario. Por eso, insistiremos en las características del diálogo como la fuente de desarrollo de esta fase: es tan importante saber hablar como saber escuchar, exponer las propias ideas como comprender las planteadas por el contrario.

- 3) **Fase de Interacción** o negociación propiamente dicha. El estilo de interacción determinará el potencial de aproximación que ambas partes puedan alcanzar durante el proceso negociador. Tres elementos están presentes en esta fase, que conviene no descuidar:

- El objetivo de cada parte (O«a» – O«b»)
- El punto de resistencia de cada uno (PR«a» – PR«b»)
- La zona de posible acuerdo.

Alzate lo simboliza tal y como lo recogemos en el Cuadro 5.2 que presentamos a continuación.

Cuadro 5.2. Simbolización del procedimiento de acuerdo (Alzate, 1998, 183)



El objetivo de cada parte señala el punto de partida de la negociación. Los puntos de resistencia indican el límite hasta donde es capaz de llegar cada uno, y delimitan ambos el campo denominado «zona de posible acuerdo» donde pueden moverse ambas partes durante el proceso negociador, y donde se situará el acuerdo final. A partir de aquí, asistiremos a un continuo movimiento de posiciones, en torno a esta zona, favoreciendo intereses de una u otra parte, haciendo concesiones, y generando expectativas, hasta conseguir el acuerdo.

Una buena negociación se caracteriza por identificar cuanto antes ésta zona de posible acuerdo, pues delimita el campo de actuación de la negociación. Por el contrario, carecer de zona, significa abocar al fracaso, cualquier negociación.

Una vez en marcha, el procedimiento negociador vendrá condicionado por algunas variables que en cierto modo orienten su devenir:

- En primer lugar *la representatividad*. Frecuentemente, los elementos presentes en la negociación representan a colectivos o grupos no presentes. Su grado de representatividad determinará las posibilidades de decisión, y por tanto la fluidez negociadora.
- Luego tenemos *la hostilidad* hacia el adversario, que determina el comportamiento, haciendo que los negociadores se muestren renuentes a la hora de hacer concesiones. No obstante, el respeto en la negociación hace que se pueda interpretar la hostilidad como una estrategia, en cuyo caso se exige del adversario coherencia en sus planteamientos.
- *El tiempo de desarrollo* que afecta a las concesiones. La presión por llegar al acuerdo debilita en ocasiones posiciones de los adversarios, y obliga a la aproximación, muchas veces en posiciones de cesión gratuita. Otras veces fuerza la situación, generando

posiciones de fuerza en aquellos negociadores que no sienten esa presión. Y también citaríamos casos en los que la firmeza se utiliza para alargar la negociación y de este modo dificultar la posibilidad de acuerdos, sobre todo si la adoptan aquellos negociadores que se encuentran más alejados de sus metas.

- *Los compromisos o pequeños acuerdos* que van adoptándose durante el proceso de negociación, para facilitar la resolución de éste. Conviene establecer una clara relación entre éstos y los objetivos inicialmente planteados, para corresponder al logro esperado de la negociación.
- *Las amenazas*. Éstas determinan la orientación que debe seguir una negociación, condicionándola al cumplimiento de requisitos establecidos. Ésta no tiene por qué tener un sentido negativo, sino que puede encauzar el desarrollo de una negociación. Para ser así, ha de resultar bien clara, específica y determinar con precisión las consecuencias que se deriven de su incumplimiento.

Una variante podríamos encontrarla en *los compromisos irrevocables*, aquellos que manifiestan la determinación de mantenerse firme en una posición concreta. Este tipo de planteamiento posiciona muy bien a ambas partes en momentos clave de la negociación.

- *La credibilidad* de las partes viene determinada por la posición social lo mismo que por la reputación que tengan los negociadores.

El proceso de negociación siempre ha de caracterizarse por el entendimiento entre las partes. Sus respectivas posiciones pueden ser antagónicas, pero eso no quita que sea posible encontrar intereses comunes, y entender las necesidades o aspiraciones del contrario, pues únicamente de la comprensión se deriva el acuerdo.

En toda negociación, cada parte tiene múltiples intereses, no solamente uno. Pero no podemos olvidar que los intereses están frecuentemente apoyados en necesidades humanas: bienestar (económico, también), sentido de pertenencia (y de propiedad), reconocimiento y control de la propia vida. Alcanzar un acuerdo significa negociar cuáles de estas necesidades (propias de los individuos lo mismo que de los grupos) son reconocidas por la otra parte, al objeto de establecer una solución satisfactoria al conflicto. Los manuales nos presentan diferentes tipos de soluciones, que en nuestra opinión pueden reducirse a tres:

- 1º *Aumentar los recursos* (algunos autores lo identifican como «*crear valor*», «*aumentar el pastel*» o «*expanding the pie*»). Ambas partes, al reconocer que no se pueden

satisfacer todos los intereses, al contar con recursos limitados, acuerdan añadir recursos, al objeto de poder alcanzar así sus objetivos.

2º *El intercambio de concesiones* (que se denomina «*transaccionar*» o «*logrolling*»). Al no coincidir las prioridades de cada parte, se intercambian éstas, de modo que una parte obtiene beneficio en su objetivo prioritario, a cambio de aceptar la misma concesión al contrario. Se trata de una forma de transacción (en la que ambas partes se benefician, pues aceptamos compensar al otro porque ha accedido a nuestra demanda).

- Una variante de esta fórmula la encontramos en *las compensaciones no específicas* (*non specific compensation*). Una de las partes consigue su aspiración y la otra en cambio obtiene una indemnización.
- Y otra podríamos definirla como *la reducción del coste* (*cost cutting*). Se trata de una compensación en la que se llega a un acuerdo entre las partes, para que una consiga su objetivo mientras que la otra reduce o elimina el coste que esto le podría suponer.

3º *Establecer puentes* (*bridging*). En este caso, ninguna de las partes alcanza sus aspiraciones iniciales, reformulando el problema en virtud de los intereses planteados por ambos. Ante una falta de acuerdo, se trata de generar soluciones alternativas, que resuelvan al menos en parte, los problemas de ambas partes, y sean asumidas con un espíritu cooperativo.

En cualquier caso, la solución adoptada debe ser aceptada por ambas partes, asumiendo su compromiso de desarrollo, garantía de resolución del conflicto.

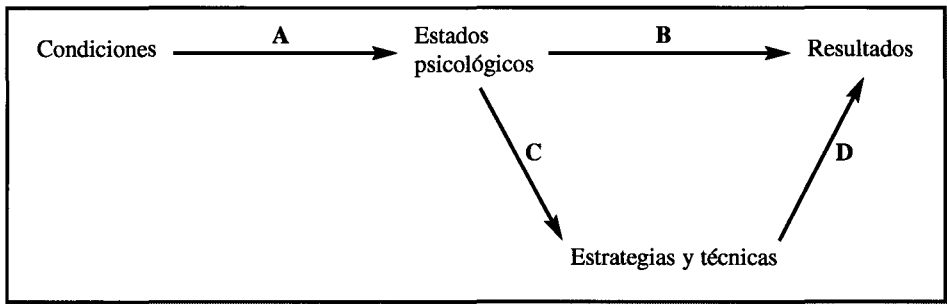
4) **Fase de Cierre.** En este punto, los acuerdos satisfacen a ambas partes. Cerrar una negociación no significa únicamente alcanzar un acuerdo, sino además determinar cómo cerrarlo y el modo de hacerlo. No obstante, antes de plantear el cierre conviene que los negociadores evalúen debidamente el proceso, y los logros alcanzados, al objeto de asegurar su satisfacción, o el alcance de sus concesiones. Será la mejor forma de conseguir su aceptación.

Cuadro 5.3. Cuadro resumen de las Fases del proceso de la Negociación

Fase	Tareas
1. Preparación <i>(análisis de la situación)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los elementos que conforman el problema a negociar. • Clarificar las necesidades e intereses y determinar las metas y objetivos de la negociación. • Identificar necesidades e intereses. • Desarrollar argumentalmente la negociación. • Diseñar la estrategia a seguir para su consecución.
2. Exploración <i>(análisis del planteamiento del contrario)</i>	<p>Inicio de la negociación: diálogo. Es tan importante hablar como escuchar.</p>
3. Interacción o negociación propiamente dicha	<p>Posición inicial de ambas partes. Zona de posible acuerdo. Variables que condicionan la negociación: la representatividad, la hostilidad, el tiempo de desarrollo, los compromisos, las amenazas y la credibilidad. Intereses defendidos por cada parte. Solución generada: aumentando los recursos, intercambiando concesiones o estableciendo puentes intermedios.</p>
4. Cierre	<p>Se alcanza este punto cuando los acuerdos satisfacen las necesidades de ambas partes. Análisis, valoración y evaluación del acuerdo alcanzado.</p>

2.3. La psicología de la negociación

Históricamente, se viene identificando la negociación con un paradigma comportamental tradicional (Pruitt y Carnevale, 1993), único dominante en este campo. En él sólo hay dos partes implicadas (independientemente que se trate de individuos o grupos), que se consideran unidades con capacidad para la toma de decisiones. Ambas se relacionan con el deseo de resolver sus divergencias, mediante la consecución de un acuerdo, que es mediatizado por el objetivo de maximizar el interés propio. Su desarrollo pudiera responder a esta secuencia:

Cuadro 5.4. Secuencia causal del paradigma comportamental (Alzate, 1998, 216)

Alzate (1998) critica este modelo por su simplicidad, que se basa en el interés de los negociadores, y por ignorar el contexto de la negociación, donde las relaciones, los procesos de la toma de decisiones o el comportamiento manifestado por los sujetos, determinarán el resultado de ésta, lo que nos lleva a plantearnos la necesidad de su estudio.

2.3.1. Las circunstancias del contexto

Hay una serie de circunstancias contextuales que intervienen en cualquier proceso de negociación, con una influencia directa en el resultado de ésta. Los distintos estudios aplicados al efecto nos han demostrado que variables como la presencia o ausencia de los representados, la forma de comunicación que se genere entre los negociadores, el tipo de beneficios disponibles para los negociadores, el poder relativo de las partes, la fecha tope para la negociación o el número de personas que representa cada parte son elementos que determinan el resultado del proceso.

De igual modo, la presencia de observadores en la negociación, condiciona su resultado, pues no es lo mismo que estos estén o no, que sean audiencia (carentes de interés directo en el resultado de la negociación) o si son representados (con interés directo). Los observadores hacen que el negociador se muestre más apegado a las posiciones previas y fomentan un ambiente más competitivo a lo largo del proceso.

En este mismo contexto, es necesario considerar el poder relativo que ejerce un negociador a la hora de ejercer presión sobre su contrario, en virtud de la legitimidad jerárquica con que cuente, o de los recursos esgrimidos. Estos son medios que favorecen o estimulan los procesos condicionando también sus resultados.

En cuanto a su figura, la influencia de su personalidad se manifiesta en su percepción de los problemas, y en el análisis de la información disponible, el cual le permitirá implicarse de un modo di-

recto en la negociación y obtener un resultado u otro de ella; incluso su posición relativa con los oponentes, hace que negociadores en conflicto o disputa perciban los procesos con mayor complejidad.

2.3.2. Procesos psicológicos personales

No podemos ignorar que la relación interpersonal, queda sometida al proceso psicológico de las personas que participan en él. El sujeto como negociador se implica básicamente en el proceso de toma de decisiones, el cual consiste básicamente en un análisis preliminar del problema, la evaluación de sus opciones de desarrollo y de sus consecuencias, y la propia decisión, de aceptación, rechazo o creación de una alternativa opcional. Hay muchas variables que condicionan este proceso, entre las cuales podemos señalar:

La contextualización: Se refiere al establecimiento de un punto de referencia, en torno al cual van a girar las distintas elecciones que se vayan a tomar a lo largo del proceso negociador. Como es lógico, su elección es un factor clave, pues se trata de una variable, que concita el objetivo fundamental de la negociación y determinante para alcanzar un vía de acuerdo en el mismo. A partir de su elección, todas las ofertas recibidas de la otra parte son tamizadas o cotejadas a la luz de este punto de referencia.

Con la elección del punto de referencia se relaciona la búsqueda de la justicia, por parte de todo negociador y su aversión a la pérdida del control. Una vez se tiene el punto de referencia, toda la negociación se valora con respecto a él, de modo que la valoración se considera ganancia o pérdida de acuerdo con esta referencia, y a partir de entonces, la pérdida se enjuicia con carácter de injusticia, buscando necesariamente la ganancia. Esta aversión puede complicar las negociaciones, pues los negociadores son menos proclives a llegar a acuerdos sobre las ofertas que se consideran pérdidas, que las que se consideran ganancias.

En cuanto a las concesiones, en el contexto de una negociación existe una asimetría natural entre las que uno hace y las que recibe de la otra parte. Generalmente se evalúan las concesiones de la otra parte como ganancias, mientras que las nuestras se valoran como pérdidas. Esta discrepancia es la que lleva al negociador a mostrarse contrario a realizar concesiones, salvo si encuentra satisfacción complementaria en su aceptación (evaluada como ganancia).

El anclaje: Este efecto se refiere a las situaciones en las que un estímulo, que resulta evidentemente irrelevante, afecta a los juicios y las decisiones tomadas por el negociador. Su importancia se manifiesta de manera especial en las ofertas iniciales ya que los primeros movimientos en la negociación influyen significativamente en los acuerdos finales, precisamente por este efecto de anclaje.

Con frecuencia, encontramos que en las negociaciones, el sujeto intenta engrosar sus pretensiones, con el fin de anclar a la parte contraria, y aprovechar el efecto que ésta pueda tener a lo largo de todo el proceso de negociación. Si empezamos negociando fuerte, anclamos a la otra parte en nuestras posiciones, lo que nos permite luego dulcificarlas a voluntad.

La sobreconfianza. La consideramos como un proceso en el que la persona sobreestima la hipótesis que le favorece. Por naturaleza, presentamos una inclinación natural a mantenernos cómodamente en aquellos aspectos de la negociación que mejor controlamos. Por ello, no debe extrañar que cada parte tienda a sobreestimar sus posibilidades de éxito, e intente imponer su solución a la otra parte, con lo que sus exigencias aumentan y ambos negociadores se muestran menos proclives al acuerdo.

Accesibilidad y representatividad. La accesibilidad se refiere a la dependencia que muestra la persona que debe tomar las decisiones, del recuerdo de frecuencia o probabilidad de un hecho en un momento que resultará clave para la negociación. Así tenemos que considerar que los hechos o datos más relevantes para el negociador, estarán presentes con mayor intensidad en su pensamiento que los menos relevantes. Y lo mismo sucederá con la pervivencia de los hechos en la memoria. La accesibilidad a la información pasada juega un papel relevante en la evaluación del negociador, el cual debería ser capaz de utilizar tanto la experiencia como la información presente para evaluar los hechos.

En cuanto a la representatividad, nos encontramos que los hechos presentados con fuerte carga emocional, tienen una influencia mayor en la decisión final que aquellos que se presentan de forma más aséptica. Lo cual nos confirma que el control de la información permite manipular los resultados de una negociación, e incluso provocar cambios en el comportamiento del negociador.

Todo lo cual nos lleva a la conclusión de que podemos contemplar la negociación como un proceso complejo, fácilmente manipulable, en el que conviene extremar la precaución con algunos defectos, que por naturaleza, tendemos a proyectar. La experiencia es un grado, dice el refrán, y nada más cierto en este caso, que contar con la experiencia para erradicar, o al menos, esquivar estos comportamientos, nada favorables, en cualquier proceso negociador.

3. El arbitraje

Se trata de una forma de negociación en la cual la decisión final se delega en una tercera persona (el árbitro), que ha sido previamente aceptada por ambas partes como neutral e imparcial con respecto al tema en litigio.

Durante el proceso negociador, ambas partes presentan sus posiciones, incluso aportando las pruebas que estimen necesarias, después de lo cual, el árbitro dicta el correspondiente laudo (resolución) que puede ser vinculante o una simple recomendación a las partes.

Una de las características que presenta el arbitraje es que no se da la interrelación entre los elementos negociadores de las partes, sino que éstas establecen comunicación, por separado, con el intermediario, y luego éste les manifiesta su resolución del caso. Podemos encontrar una cierta similitud con el «juicio», si bien, el arbitraje, al evitar la tramitación burocrática que exige éste, consigue una resolución mucho más rápida. Además, aquí no se trata de elaborar un juicio de valor (buscando culpables ni analizando hechos) sino determinar una solución que se estime justa, para el conflicto planteado.

Otro modelo con el que podemos encontrar similitud es con la mediación, dado que en ambos casos, existe una persona que establece relación con las partes. A diferencia de ella, en el caso del arbitraje, el mediador cuenta con capacidad reconocida para arbitrar la solución del conflicto, que necesariamente será aceptada por las partes, mientras que en aquel caso, son los propios implicados los que deben llegar a un acuerdo.

4. La conciliación

En el caso de la conciliación, la negociación cuenta con la presencia de un tercero que se encarga no de recoger los argumentos de ambas partes (como sucedía en el arbitraje), sino de reunirlos para facilitar la interrelación. El papel que juega en este caso el mediador puede ser un tanto pasivo (sólo preside), aunque nada le impide participar en la negociación proponiendo fórmulas de acuerdo que estime interesantes. El objetivo último del proceso de conciliación es el entendimiento entre las partes, no contemplándose en ningún momento cualquier posibilidad de fracaso o de no entendimiento.