

13. Sobre la base de la experiencia norteamericana de los años setenta, se ha señalado que el coste de la creación de un empleo ascendía a unos 35.000 dólares vía reducción de tipos impositivos, mientras que para el empleo público se situaba entre 8.000 y 9.000. Vid. R. Marshall, "Selective employment programs and economic policy", *Journal of Economic Issues*, vol. 18, núm. 1, 1984, págs. 117-142.
14. Vid. R. Layard, "The costs and benefits of selective employment policies: the British case", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 17, núm. 2, 1979, págs. 187-204.
15. Según la OCDE, la mayor parte de los individuos no se encuentra en esta última situación. Ahora bien, la propia OCDE indica que en los últimos diez años la proporción del trabajo a tiempo parcial involuntario ha tendido a progresar. Vid., respectivamente, *OECD Employment Outlook*, septiembre 1985, pág. 27 y *OECD Employment Outlook*, septiembre 1983, pág. 53.
16. Vid. *OECD Employment Outlook*, septiembre 1984, pág. 7.
17. Vid. *OECD Employment Outlook*, septiembre 1983, págs. 33-43.
18. Vid. S. Danziger, R. Haveman y R. Plotnick, "Retrenchment or reorientation: options for income support policy", *Public Policy*, vol. 28, núm. 4, 1980, págs. 473-490.
19. Vid. P. Roberti, "Major policy issues in unemployment compensation", en OCDE, "High unemployment. A challenge for income support policies", París, 1984, págs. 78-90.
20. Vid. W.R. Dymond, "Introduction", *Ibid.*, pág. 13.
21. Vid.: P. Saunders y F. Klau, "Le rôle du secteur public", *Revue économique de l'OCDE*, núm. 4, 1985, pág. 161; OCDE, "Le défi du chômage", *op. cit.*, pág. 67.
22. Vid. G.E. Johnson, "Allocative and distributional effects", en R.H. Haveman y J.L. Palmer (eds.), "Jobs for the disadvantaged workers: the economics of employment subsidies", The Brookings Institution, Washington, 1982, págs. 70-73.

## El proceso de negociación en las organizaciones

por

Lourdes Munduate Jaca\*

**SUMARIO:** I. Introducción. II. El proceso de negociación. 1. Características de la negociación. 2. Naturaleza de las estrategias de negociación. 3. Dimensiones tácticas de la negociación. 3.1. La relación del poder. 3.2. Opciones tácticas en la negociación. 3.2.1. Tácticas concesivas. 3.2.2. Tácticas punitivas. 3.3. Elección de las tácticas. 3.4. La interacción social en la acción táctica. 4. Resultados de la negociación. III. Conclusiones. IV. Referencias bibliográficas.

### I. Introducción

Cuando dos o más partes en la organización toman decisiones conjuntamente y no tienen las mismas preferencias, surge la negociación. Puede que las partes no se sienten en una mesa de negociaciones, ni que actúen como si estuviesen compitiendo, ni traten de la huelga o el cierre patronal, pero evidentemente la negociación está presente en la mayoría de las actividades organizacionales. De hecho, cada vez que una persona o un grupo trata de influir sobre el otro se dá, implícita o explícitamente, un proceso de negociación. Este proceso permanece implícito si ambas partes están de acuerdo pero se vuelve explícito cuando surge un desacuerdo.

La mayoría de las investigaciones sobre el tema de la negociación, se centran en situaciones en las que existe un proceso de negociación claro, explícito y mutuamente reconocido como las relaciones entre los trabajadores y la dirección o las relaciones comerciales, por ejemplo. No obstante y como señala Pruitt (1981), se dá actualmente un fenómeno mucho más amplio que se encuentra a todos los niveles de la sociedad, como un modo de relación permanente entre los individuos. Las naciones negocian, como lo hacen los gobiernos, los empresarios y los sindicatos; los maridos negocian con sus espo-

\* Profesora Titular de Psicología social. Universidad de Sevilla.

sas y los padres con sus hijos. Cada uno en su vida personal, está destinado a negociar en la medida en que una decisión suya implique el acuerdo de otras personas que tengan algún poder sobre él.

Ciertamente, todos estos tipos de negociación tienen algo en común, que es precisamente lo que hace necesaria la negociación: las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte. Como observan Kennedy, Benson y McMillan (1982), negociamos porque no nos dominan ni dominamos a los demás. Cuando una persona, grupo o institución tiene un dominio total sobre la otra parte, puede prescindir de la negociación.

De todos los ámbitos donde se ejerce fundamentalmente la negociación, autores como Dupont (1982) y Bellanger (1984) distinguen entre negociación diplomática, negociación comercial y negociación social. Recogen en este último campo la negociación cotidiana de las relaciones interpersonales y la negociación en las organizaciones, más emparentada con la política social de la organización. Es este último aspecto evidentemente, el que nos interesa en este trabajo.

En este contexto, la mayoría de los estudios sobre el tópico de la negociación en la organización se refieren al ámbito trabajador/dirección. No obstante la negociación se extiende a una esfera de actividad más amplia de los procesos organizacionales, dándose en la adquisición de suministros, en la negociación salarial, en la rotación de personal, en la presentación del presupuesto, en la adquisición de finanzas, etc. Ejemplos menos obvios alcanzan desde la esfera de actividad de los empleados de nivel más inferior en términos de contrato psicológico hasta los procesos más elevados de la política organizacional.

A su vez, y dentro de este contexto, la negociación admite varias modalidades: tácitas o explícitas; entre dos o más partes, en cuyo caso estaríamos ante la problemática de las coaliciones; frente a frente o mediante una tercera parte, etc.

Esta diversidad conceptual en cuanto al proceso de la negociación, ha provocado que la misma pueda ser abordada desde perspectivas y metodologías bien distintas. Nos centraremos en este trabajo, en la descripción del proceso de la negociación, con el objeto básico de analizar la interacción entre los negociadores y las acciones tácticas interdependientes adoptadas por las partes.

## II. El proceso de negociación

Podemos señalar que cuando dos o más individuos, grupos u organizaciones experimentan un conflicto de intereses, y cuando desean resolver sus diferencias porque esta medida será más beneficiosa para ambos, deciden negociar. Cada parte irá a la mesa de negociaciones con un cierto poder, con el que concederá o rechazará las condiciones deseadas por la otra parte. Tanto si las partes en conflicto son corporaciones, sindicatos o grupos, la negociación es un proceso de interacción social, mediante el cual cada parte tratará de incrementar sus ganancias y disminuir sus pérdidas. Cada parte usará diversas tácticas

para conseguir su meta y manipulará a la otra parte en la dirección deseada. Estas tácticas pueden incluir, el "bluf", la argumentación, las concesiones, las mentiras, las huelgas y otras tácticas semejantes. Por tanto, la negociación surge del conflicto y son las acciones modeladas por las tácticas las que se usan para obtener los resultados deseados. En este sentido la negociación sería descrita como un modo de resolución del conflicto.

Durante mucho tiempo, las teorías de la negociación han olvidado o menospreciado la capacidad de elección de los actores en la negociación. No obstante, las últimas aportaciones consideran a estos actores como personas capaces de tomar decisiones conscientemente, de pensar sobre lo que están haciendo y de actuar de acuerdo con sus percepciones.

Por tanto, si la esencia de la negociación es la acción táctica, la elección de una táctica concreta vendrá determinada por la relación de poder entre las partes. Efectivamente, cada parte analizará su poder de negociación en yuxtaposición con el poder de negociación del oponente, y consecuentemente adoptarán sus tácticas particulares. En este apartado trataremos de desarrollar esta relación entre las características de los negociadores, la relación de poder y la elección de las tácticas concretas.

### 1. Características de la negociación

La promoción de "soluciones negociadas" en todos los dominios de la vida social no ha pasado inadvertida para los teóricos de la psicología social que, como señala Bellanger (1984), se ha tornado en objeto de estudio, dando lugar a la teorización. Por sentido común, negociar evoca actualmente la idea realmente simple de regateo y de consenso mediante concesiones recíprocas. Devenido en objeto de estudio, la negociación ha ganado en complejidad tanto como en interés y ha dado lugar a diversas apreciaciones y aproximaciones concurrentes en cuanto a su significación, los procesos que abarca, el rol de los sujetos involucrados y las ventajas e inconvenientes de su extensión a todos los sectores de las relaciones entre los grupos y las personas.

Un primer paso para disgregar esta complejidad, consiste en señalar los componentes esenciales del proceso de negociación (Bellanger, 1984):

1) **Los protagonistas.** En primer lugar la negociación se presenta como una actividad de cambio, un encuentro promovido (deseado por una parte e impuesto por otra) por las personas que llamaremos los protagonistas.

2) **La noción de divergencia.** En segundo lugar, la especificidad de la negociación tiende al objeto del encuentro entre los protagonistas: éstos dependen de una decisión que les implica y que a priori no está aún tomada cuando están deliberando. Ello se debe a que existe una distancia o una divergencia de puntos de vista en cuanto a esta decisión que les concierne y sobre el que hay discusión. Lo esencial es que los protagonistas tengan confianza en sus posibilidades de reducir sus divergencias por el simple juego de la discusión.

3) **El deseo de lograr un compromiso.** Se observa que en la dinámica de la negociación se encuentran implicados los conceptos de divergencia y de cooperación. La negociación en este sentido no es ni un simple debate, ni una

conversación sin orden. Por regla general, "Negociar es jugar al conflicto en la cooperación" (Launay 1982). El producto de la negociación se formaliza en términos de compromiso, que representa el resultado más o menos calculado de una de una serie de concesiones recíprocas.

4) **Precisión en el objetivo y un margen de actuación.** Si la negociación supone un encuentro entre los protagonistas, el resultado de su confrontación, como consecuencia de una divergencia constatada, exige que cada parte posea un objetivo a atender y un margen de maniobra. En efecto, para reducir las divergencias se hace preciso tener recursos para las concesiones. Lo propio de una situación de negociación por consiguiente, estar tácticamente preparado: previsto de argumentos para el aspecto competitivo y previsto de concesiones para el aspecto cooperativo.

5) **La consideración de la relación de poder.** En último lugar se debe señalar la necesidad de una relación de poder entre los protagonistas, bien de orden estatutario (autoridad jerárquica) o de orden coyuntural. Puede ser debido a un ascendente natural (personalidad carismática), un hábito cultural (la autoridad de los ancianos), un factor de competencia (la palabra del experto), o el resultado de una alianza de intereses entre las partes, por oportunismo o por solidaridad.

De este modo y bajo la consideración de los componentes esenciales, la negociación se nos presenta como una confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y de reducir las diferencias para lograr una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado.

La riqueza de los componentes señalados, que constituyen la peculiaridad de una negociación, ha originado un cambio propicio para las definiciones numerosas y variadas según que los diversos autores deseen insistir en una variable o en un aspecto determinado de las mismas. Sin pretensiones de ser exhaustivos, resulta interesante reseñar las definiciones más significativas que los autores han propuesto sobre el tema. Así, para Constantin (1971) la negociación es el conjunto de prácticas que permiten componer pacíficamente los intereses antagonistas y divergentes de los grupos, las entidades sociales autónomas y los individuos. Chalvin (1978) enriquece esta clásica definición al estimar que la negociación consiste en reunir los modos de actuación, por medio de las informaciones que posee cada parte, para encontrar soluciones complementarias, con vistas a crear una nueva actuación que evite la violencia o la pasividad, todo ello dentro de una perspectiva de la negociación como un modelo de relación útil, viable y eficaz, en un universo donde conviven el desacuerdo y la confianza. En este sentido la proposición de Launay (1982) contribuye a reconciliar de algún modo el conflicto y la negociación al constatar que la negociación no es más que un "conflicto superado". Para este autor la negociación es una dinámica compleja que combina los procesos conflictivos y cooperativos con vistas a solucionar de un modo pacífico un conflicto dado (actual o potencial), y que excluye, al menos provisionalmente, la fuerza, la violencia, los recursos a la autoridad, e implica el reconocimiento de los adversarios como distintos en intereses y con un cierto poder. Para Zartman

(1978), que según afirma Dupont (1982) es uno de los autores más imaginativos con respecto al tema que tratamos, la finalidad de la negociación es la "creación de una nueva realidad" por medio del juego del "intercambio (controlado) de información en la negociación" y la "transformación de valores fijos en valores variables". En el ámbito de las organizaciones, las diversas definiciones al respecto no difieren sustancialmente de las mencionadas y autores como Pruitt (1981), Kennedy, Benson y McMillan (1982) y Bazerman y Neale (1983) lo definen como un proceso de toma de decisiones en el que dos o más partes hablan entre sí, en un esfuerzo por resolver sus intereses antagonísticos. Bacharach y Lawler (1980) señalan más escuetamente que la negociación es el "toma y daca" que ocurre cuando dos o más partes interdependientes experimentan un conflicto de intereses. Ampliando este marco de referencia, Grigsby (1983) propone caracterizar una determinada relación como negociación, según se adhiera o no a ciertos criterios previamente determinados. En este sentido, Rubin y Brown (1975) ofrecen los siguientes cinco criterios:

- 1) Implica a dos o más partes.
- 2) Las partes se hallan ante un conflicto de intereses con relación a uno o más temas.
- 3) Las partes se juntan, al menos temporalmente, en una especie de relación voluntaria.
- 4) La actividad de esta relación se refiere a la división o intercambio de determinados recursos y la resolución de algún problema intangible entre las partes.
- 5) La actividad implica generalmente la presentación de demandas o propuestas por una parte, evaluación de las mismas por la otra, y concesiones y contrapropuestas posteriores.

Resulta evidente la similitud de estos criterios con los componentes esenciales de toda negociación descritos por Bellanger (1984). Quizá la distinción más pertinente se refiera precisamente a la aplicación que Rubin y Brown (1975) realizan del proceso general de la negociación, al marco organizacional. De este modo, el primer elemento de su lista, se refiere fundamentalmente al superior y al subordinado. En cuanto al conflicto del interés, Rubin y Brown señalan que si bien es evidente en algunas situaciones no lo es tanto cuando el desempeño en el trabajo, tanto en cantidad como en calidad, se halla explícita o implícitamente relacionado con las recompensas de la organización. Normalmente no se dá un puro conflicto de intereses sino más bien una diferencia de preferencias en cuanto al orden de los resultados. El tercer criterio, es prácticamente general, a no ser que existan restricciones de tipo institucional o económico, ya que las relaciones entre el trabajador y la dirección son esencialmente voluntarias por naturaleza.

El cuarto criterio de la lista de Rubin y Brown se refiere a que los recursos de la organización, en forma de recompensas, se deben hallar explícitamente ligadas al desempeño y que la actividad de la negociación se debe orientar hacia la resolución de "aspectos psicológicos" como la autoimagen o la autoestima que pueden hallarse en peligro.

El quinto criterio describe el tipo de actividad asociada a la negociación, y sugiere el uso de mayor libertad en el "toma y daca" entre superiores y subordinados, para llegar a un plan de actuación que sea aceptable para ambas partes.

## 2. Naturaleza de las estrategias de negociación

Sí señalábamos anteriormente que la negociación es la acción componente del conflicto, se precisa matizar aquí que los elementos centrales de la negociación son los pasos y contrapasos tácticos que ambas partes intentan para lograr sus objetivos estratégicos: resolver el conflicto, pero haciéndole de un modo que sea ventajoso para sus propios intereses.

Ciertamente, la estrategia se refiere a estos dos aspectos esenciales de la negociación: sus objetivos y sus tácticas. Así, Hammond (1981) define la estrategia como un conjunto de objetivos y acciones coherentes e integrados para emplear los recursos de una organización con vistas a obtener y asegurarse una posición de ventaja. Nos referiremos, por tanto, a esta distribución ventajosa de los recursos como esencia y objetivo de toda estrategia negociadora.

En cuanto a la naturaleza o la forma específica de estas estrategias, es indudable que la misma se halla ligada al contexto organizacional y consecuentemente puede variar infinitamente según los diferentes sectores, subgrupos, problemas y otros factores relacionados con una determinada organización. Por ejemplo, la negociación puede ser tácita e implicar poca comunicación directa entre las partes, o puede ser explícita e implicar contactos substanciales, o tal vez puede discurrir entre estos dos extremos. La negociación puede ser incluso formal o informal y en este último caso la negociación no es generalmente reconocida oficialmente, mientras que la negociación formal implica reconocimiento y legitimidad acordada por ambas partes.

Dada la variabilidad de la negociación en el contexto organizacional, se trata de identificar en primer lugar las dimensiones básicas de cualquier relación de negociación. Con vistas a comprender las acciones tácticas que constituyen la esencia de la negociación, debemos considerar el contexto relacional en el que se dan estas acciones tácticas. Como un primer paso en esta dirección, se pueden distinguir dos dimensiones básicas, negociación distributiva o competitiva y negociación integrativa o cooperativa en cuanto a la dimensión cualitativa de la relación, y negociación tácita a explícita en cuanto al modo en que discurre la negociación.

La distinción integrativa-distributiva tiene su origen en el trabajo de Walton y McKersie (1965) sobre la negociación colectiva. En la negociación distributiva, los resultados de las partes se hallan negativamente correlacionadas, y el fracaso en lograr un acuerdo puede implicar costos substanciales. En el campo de las relaciones laborales, este tipo de negociación se da generalmente según Walton y McKersie en las negociaciones sobre aspectos cuantitativos. A un nivel más general, el aspecto crítico de la negociación distributiva se centra en que las partes poseen recursos limitados y por tanto, un incre-

mento en los beneficios de una parte implica necesariamente un descenso proporcional en los beneficios de la otra parte. El conflicto de intereses en esta situación, resulta evidente, por lo que el resultado de la negociación integrará elementos negativos (es decir, resultados negativamente correlacionados) con elementos positivos (el incentivo de haber logrado el acuerdo), creando una situación potencialmente muy conflictiva.

En la negociación **integrativa** se dan importantes elementos subyacentes de suma positiva en la relación. Se tratará por tanto, de realizar una mejor distribución de los beneficios entre las partes, buscando soluciones conjuntas a sus problemas. En la negociación integrativa la cuestión es encontrar alternativas que puedan beneficiar a ambos, con la seguridad de que el conflicto no acarreará consecuencias deteriorantes para las partes. Como un instrumento integrativo puede entenderse la presencia de terceras partes con funciones mediadoras y facilitadoras para crear las condiciones que permitan hallar estas nuevas alternativas.

Podemos concluir por tanto que una relación distributiva implica mayor conflicto de intereses con lo que los problemas inherentes a la resolución del conflicto serán superiores en un contexto distributivo. A su vez, el que en una organización prive uno u otro tipo de relación vendrá determinado, según Bacharach y Lawler (1980):

- a) De la cantidad de recursos disponibles: cuando estos recursos sean limitados, mayor será la probabilidad de que surja la negociación distributiva.
- b) Del grado de presión externa sobre la organización: cuanto mayor sea la presión mayor será la probabilidad de una negociación integrativa.
- c) De la dependencia de las partes de la organización: cuanto mayor sea esta dependencia, mayor será la probabilidad de una negociación integrativa.

En cuanto al modo en que discurre la negociación, se puede distinguir entre la dimensión tácita o explícita de las relaciones.

La negociación explícita, también denominada formal, o manifestación consciente de la negociación, se da cuando la relación es conceptualizada como un intercambio explícito de ofertas y contraofertas en el que las acciones se hallan conscientemente diseñadas para encontrar una solución mutuamente aceptable del conflicto, como sucede por ejemplo en la negociación colectiva.

La negociación tácita implica que las partes tienen obstruidos los canales de comunicación y por tanto no definen la relación como negociación, e incluso pueden no ser conscientes de tal relación. Siguiendo la definición previamente aceptada, se considerarán aquí sólo aquellas negociaciones que discurran de un modo manifiesto.

Además del modelo clásico de Walton y McKersie, merecen mención algunas aportaciones más recientes como la de Pruitt (1981, 1983) que vienen a considerar dos estrategias más en el proceso negociador: estrategia de flexibilidad que implica una importante reducción de las aspiraciones básicas de una de las partes y estrategia de inacción, en la que se da una mínima actividad negociadora. Las otras dos estrategias propuestas por Pruitt (competición-cooperación), vienen a coincidir con las mencionadas de Walton y McKersie.

A este respecto, la distinción integrativa-distributiva, ha sido criticado por autores como Druckman (1977), por considerar que esta distinción aunque posible analíticamente, puede llegar a ser ambigua, dado que cooperación y competición no son tanto alternativas separadas cuanto realidades entrelazadas, de manera que la motivación hacia una y otra se dan simultáneamente (crf. Serrano, 1985). Ciertamente, el modelo de negociación previamente propuesto para analizar las organizaciones, implica que los motivos de los individuos en la organización tienen un carácter contradictorio, dándose simultáneamente incentivos para cooperar e incentivos para competir. En este contexto, la negociación es la primera pretensión para mantener el conflicto en los límites aceptables y evitar una completa vifurcación de las relaciones. A través de la negociación, las partes "resuelven" el dilema competición versus cooperación, manteniendo o mejorando sus posiciones y protegiéndose a sí mismos de otros grupos o individuos. No obstante, las partes pueden optar por una estrategia distributiva o una integrativa, o por la flexibilidad o la inacción en función de dos aspectos concretos y mutuamente relacionados que vamos a analizar a continuación: la relación de poder entre las partes y el proceso de toma de decisiones en la elección de las tácticas.

### 3. Dimensiones tácticas de la negociación

Consideradas las estrategias básicas, la dimensión clave del proceso práctico de la negociación es el uso de tácticas. Como parece lógico, cada tipo de estrategia genera unos resultados distintos y otorga consiguientemente al proceso negociador características diferenciadas. Las tácticas vienen definidas como los mecanismos y modelos de conducta que las partes utilizan para influir sobre el otro y lograr una solución satisfactoria de un encuentro conflictivo.

No obstante, aunque las conductas de las partes difieren a lo largo de los diversos tipos de estrategia, podemos observar que las dimensiones tácticas en que se fundamentan estas conductas divergentes, son idénticas.

Ciertamente, las partes en una relación de negociación se encuentran con un delicado problema táctico: dando una información ambigua e incompleta sobre sus propias metas, aspiraciones e intenciones, deben obtener información sobre la situación del otro. Como señalan Kelley y Thibaut (1969) el proceso de lograr un compromiso se basa en la "dependencia de la información". Al comenzar la negociación cada parte solo conoce sus propias preferencias, y el avance de la negociación se obtiene por dos medios independientes pero relacionados: la resolución exitosa de las verdaderas preferencias y prioridades del otro, y el disfraz exitoso de las propias preferencias y prioridades. Para Rubin y Brown (1975), en la medida en que una de las partes conoce tanto lo que el otro quiere como lo que (el otro) está dispuesto a aceptar, le será posible desarrollar una estrategia de negociación más efectiva y más precisa, de lo que sería posible en ausencia de esa información sobre las preferencias del otro.

Kelley (1966) ha señalado que esta dependencia de la información crea dos grandes dilemas en la negociación. En primer lugar el negociador debe resolver el "dilema del trust" esto es, debe inferir la veracidad de lo que la otra parte plantea, sabiendo que el otro está intentando, alardear, magnificar y justificar sus preferencias. Al mismo tiempo, el negociador debe resolver su propio "dilema de honestidad", esto es, cual es el grado de franqueza que debe mantener con respecto a sus propias preferencias. Si es totalmente franco puede ser objeto de explotación por parte del oponente hasta llegar a un punto donde no podrá realizar más concesiones, habiendo sacrificado las ganancias que podría haber obtenido de no actuar tan cándidamente. Por tanto, para mantener la relación de negociación cada parte debe seleccionar un curso medio entre los extremos de una completa sinceridad y un total engaño. Cada parte debe ser capaz de convencer al otro de su integridad mientras no vaya poniendo en peligro su posición negociadora.

Para Lewicki (1983), el dilema de Kelly es la raíz de la negociación exitosa, en tanto que un compromiso de honestidad e integridad es esencial para dicho proceso, al mismo tiempo que el engaño y el disfraz de las verdaderas posiciones son esenciales para maximizar los objetivos.

Desde esta perspectiva toma un gran interés el aspecto cognitivo de la negociación, en la medida en que las variables de personalidad de los negociadores inciden sobre las acciones tácticas interpersonales adoptadas por las partes.

En esta línea resulta sorprendente la escasa atención del que ha sido objeto el aspecto cognitivo de este proceso. La mayoría de las aproximaciones a la negociación lo reducen a un proceso gobernado por el raciocinio donde se determina la prioridad de aquella táctica que lleva a una solución o un acuerdo. La mayoría de las teorías asumen que la negociación se rige por un principio de equidad, de modo que las partes van adquiriendo información a través de las intervenciones del otro, y van realizando estimaciones y precisiones sobre el punto en que se apoya la línea de equidad. Sin embargo, como señalan Bacharach y Lawler (1980), en el contexto organizacional las partes rara vez tienen una completa información de las acciones de la otra parte y probablemente tampoco exista un acuerdo sobre la igualdad del intercambio y consecuentemente sobre el criterio para evaluar la equidad. Ante esta situación, el propio proceso de negociación se erige en el mejor determinante del resultado de la negociación.

Una segunda aproximación que tiende a adoptar una perspectiva orientada por las normas, es la teoría de los juegos (Nash, 1953). Esta teoría enfatiza la lógica del juego, y desarrolla modelos matemáticos que identifican las acciones de las partes en función de su racionalidad. Su premisa básica asume que un individuo adoptará una determinada solución al problema en función de la utilidad racional asignada a los resultados. Las características de personalidad no influyen sobre los negociadores más allá de la comprensión del juego en sí. En suma, se puede afirmar que en ningún momento la solución acordada depende de las tácticas particulares adoptadas en la negociación (de una postura de conciliación o de dureza, por ejemplo).

Como en el caso de la teoría de la equidad, la teoría de los juegos requiere que las partes posean una información precisa sobre las preferencias de la otra parte, lo cual raramente es posible en las organizaciones. A su vez, sabemos que las tácticas de la negociación son los medios básicos que las partes utilizan para manipular la información e interpretar las intenciones, orientaciones y aspiraciones de la otra parte, en un contexto de ambigüedad de información en cuanto a salarios, utilidades subjetivas, etc., lo cual no es aceptado por la teoría de los juegos.

En este trabajo nos centramos en las aportaciones realizadas desde la sociología y la psicología social fundamentalmente, y reflejadas en las obras de Tedeschi y Bonoma (1972); Rubin y Brown (1975); Chertkoff y Esser (1976); Druckman (1977); Bacharach y Lawler (1980, 1981); Pruitt (1981, 1983) y Serrano (1985), entre otros. Estas aportaciones recogen precisamente los aspectos olvidados por la teoría de la equidad y la teoría de los juegos y se refieren a los procesos de maniobra e influencia que lleva a una parte a conceder más o menos, y que hemos denominado tácticas de negociación. Consideramos también el clásico trabajo de Walton y MacKersie (1965) sobre las tácticas de la negociación colectiva, ya que su valiosa obra supone una excepción al analizar estas acciones. Sin embargo, su labor se reduce a una fragmentada exégesis de tácticas particulares o a manifestaciones específicas del poder, aisladas de otras tácticas y de un contexto más amplio del poder.

Una aproximación alternativa es lo que implica la teoría del nivel de aspiración de Siegel y Fouraker (1960). Según esta teoría la clave para orientar las acciones tácticas son las aspiraciones de cada parte, ya que el nivel de aspiración de cada uno se halla inversamente relacionado con su nivel de concesiones y un incremento de las aspiraciones implica un incremento de la resistencia. En suma, la teoría establece que las concesiones de un negociador afectarán las aspiraciones del oponente. Tácticamente un grupo puede conseguir más concesiones de un oponente, manipulando sus aspiraciones, y un modo de hacerlo es dar la impresión de que sus aspiraciones son muy elevadas y que el compromiso con las mismas es muy fuerte.

A este respecto, las investigaciones psicosociales tienden a señalar los riesgos de seguir estrictamente los consejos de la teoría del nivel de aspiración, ya que sí bien es cierto que algunas investigaciones (Siegel y Fouraker, 1960; Yuki, 1974) muestran que la resistencia tiende a conseguir más concesiones que las tácticas blandas, otras investigaciones (Esser y Komorita, 1975; Hamner, 1974) indican que la estrategia más efectiva es aquella que se presenta dura y resistente pero conciliatoria.

No obstante, los principios básicos propuestos por la teoría parecen mantener su efectividad. La dureza y la resistencia parecen ser efectivas en la negociación:

- 1) En las primeras fases de la negociación, cuando las aspiraciones de las partes no se han cristalizado y se hallan sujetas a manipulación.
- 2) Cuando las partes tienen poca información sobre las prioridades o utilidades del otro (el "bluf" o la exageración que son intrínsecos a la teoría, se hacen transparentes si el oponente tiene una información exacta).
- 3) Cuando las partes no se hallan apremiadas por el tiempo.

4) Cuando el que usa la posición dura tiene mayor poder que la persona objeto de su resistencia.

De cualquier modo, esta teoría realiza sus mejores predicciones en las organizaciones, sólo cuando una de las partes sigue sus prescripciones pues, de otro modo, si las dos partes adoptan sus propuestas, se origina una inacción en la organización, muy difícil de superar.

Volviendo al marco provisto por la investigación psicosocial y la negociación colectiva, Bacharach y Lawler (1981) señalan que una teoría de la negociación debe recoger estas dos cuestiones: el modo en que el contexto de la negociación determina los motivos, intenciones y acciones de los negociadores y el modo en que los negociadores ajustan sus propias intenciones y acciones a las de los oponentes. Para responder a estas cuestiones, los negociadores necesitan codificar tres operaciones. En primer lugar deben transformar los recursos y las presiones del contexto de la negociación en objetivos y acciones a conseguir en la mesa de negociaciones. Segundo, deben descifrar e interpretar los motivos, intenciones y acciones del oponente. Y tercero, deben presentar sus propios motivos, intenciones y acciones al oponente, de modo que puedan maximizar el logro de sus objetivos.

Según este modelo, el poder de negociación es la clave de estas operaciones de codificación y de la interrelación entre el contexto, el proceso y los resultados de la negociación. El poder debe ocupar una posición central y ofrecer un marco para analizar el modo en que los negociadores comienzan a comprender y a actuar en función de su situación en la negociación. Ciertamente, ni la investigación psicosocial ni los estudios sobre la negociación colectiva, ha concedido al tema del poder la relevancia que realmente tiene en el proceso de la negociación en las organizaciones, si bien se precisa señalar que, al margen de este ámbito concreto, el Poder Social, hasta fechas muy recientes (Ibañez, 1983), tampoco ha sido objeto de interés por parte de los especialistas.

### 3.1. La relación de poder

El análisis de las tácticas de la negociación nos remite al tema del poder poniendo de manifiesto lo que señala Jiménez Burillo (1981), refiriéndose a Russel: el concepto fundamental de la ciencia social es el Poder en el mismo sentido en que la Energía es el concepto fundamental de la Física. En esta línea, algunos trabajos recientes como el de Bacharach y Lawler (1981) conceden al poder un rol crítico en su teoría general de la negociación. Este principio, no obstante, se encuentra implícito en la obra de algunos autores clásicos como Robin y Brown (1975), por ejemplo, donde la adopción de los criterios que proponen para caracterizar una relación como negociación requiere considerar de hecho, la distribución del poder y de los recursos entre los participantes. Ciertamente, para trasladar los conflictos o las diferencias en cuanto a intereses, reales o percibidos, de un estado latente a un estado de negociación, cada parte debe poseer algún poder sobre el otro. De lo contrario, en ausencia de un poder compartido, una parte puede decidir unilateralmente los resultados, sin necesidad de negociar con la otra parte. Una extensión de

este principio podría llevar a formular que cuanto más desigual sea la distribución de poder, mayor será la posibilidad de una decisión unilateral, no negociada, así como la probabilidad de que las diferencias de interés sean suprimidas al ser ignoradas por la parte más fuerte y no poder ser reclamadas por la parte más débil. Por lo tanto, si el que las partes de una relación de interdependencia comiencen o no un proceso de negociación, depende de la medida en que el poder es compartido o se halla distribuido entre las partes, resulta lógico que el análisis de la distribución del poder es esencial para el estudio de una teoría de la negociación.

Más si la consideración del poder es la base para comprender el contexto de la negociación, no lo es menos en lo que se refiere al propio proceso; en este sentido, se da una fusión implícita entre las tácticas elegidas por los negociadores y su percepción de la relación de poder. Por tanto, si el poder es más un fenómeno subjetivo que objetivo, se encontrará más implicado con el proceso de la negociación que con el contexto. A su vez, una teoría de las tácticas de negociación y su concomitante conceptualización del poder debe basarse en un análisis de la interdependencia de las partes. Coincidiendo con las aportaciones de la psicología social (con las de Thibaut y Kelley, 1959; Emerson, 1962 y Blau, 1964, por ejemplo), Bacharach y Lawler (1981) proponen que la negociación se origina a partir de dos circunstancias: la escasez de recursos que origina la competición entre aquellos que necesitan los mismos recursos y una asignación desigual de los mismos, que crea la necesidad de intercambiar entre las partes, los diferentes recursos que necesita cada uno.

De hecho, la mayoría de las definiciones sobre el poder se basan en el rol de la dependencia de los recursos. Así, Emerson (1962) define el poder como el control sobre las cosas que el otro valora (A tiene poder sobre B si A controla los recursos que B valora y B tiene pocos modos alternativos de obtener estos recursos). Para Bacharach y Lawler (1980), una interpretación estricta de la teoría de la dependencia de la parte en el otro. Thibaut y Kelley (1959) lo definen como la cantidad de resultados (positivos y/o negativos) por los que una persona puede ser movilizadada por otra. El análisis realizado por Pfeffer (1981) sobre el poder en las organizaciones, se halla esencialmente de acuerdo con estas definiciones anteriores. La dependencia y el control de los recursos son aspectos implicados en la relación superior, subordinado, inhibiendo la caracterización de estos protagonistas como negociadores semejantes. De cualquier modo, la relación posee a menudo otras características que pueden realzar el rol del subordinado hacia una distribución del poder más equitativa. A este respecto, Pfeffer, propone diversas fuentes de poder en las organizaciones en relación a la capacidad de controlar recursos: el poder derivado de la realización exitosa de actividades retardoras; la irremplazabilidad de los trabajadores con habilidades específicas; el poder del consenso, etc.

Bacharach y Lawler (1981) proponen tres principios básicos, en los que se fundamenta una teoría dependiente del poder:

1) **El poder es la esencia de la negociación**, en la medida en que no es solo parte del contexto, o una variable más a incluir en los modelos predictivos sino la clave de un análisis integrativo del contexto, el proceso y los resultados de la negociación.

De las diversas aproximaciones al poder, se analiza en este contexto la perspectiva del poder como "Acción Táctica", como se encuentra en los trabajos de Walton y McKersie (1965); Robin y Brown (1975) y Tedeschi y Bonoma (1972), por ejemplo. Esta concepción táctica del poder enfatiza la cualidad activa y manipulativa de las relaciones de poder.

2) **La negociación es un proceso de acciones tácticas**. Estas acciones tácticas se basan en el poder potencial de negociación y constituyen el nexo entre este potencial y los resultados de la negociación. No obstante, si bien el poder potencial de la negociación establece las bases para establecer las elecciones tácticas, estas elecciones pueden producir una alteración subjetiva u objetiva de dicho poder que conllevará a otro tipo de tácticas.

3) **El poder de negociación es un poder subjetivo**. La mayoría de las teorías sobre la negociación conciben el poder como las posesiones cuantitativamente cuantificables de mercancías de intercambio objetivo, como el trabajo, el horario, los salarios, etc. Bajo esta perspectiva el poder es un factor contextual y el poder cognitivo es implícitamente analizado como un mero reflejo de estas condiciones objetivas.

No se trata aquí de negar que el poder es un componente objetivo, pero se debe considerar que el subjetivo tiene una mayor relevancia al analizar el proceso de negociación. De hecho, cuando un negociador habla de la acumulación real de poder, está tratando de convencer a la otra parte que él controla la mayor parte de las mercancías de intercambio. Así, los sindicatos tratan de convencer a la dirección de que los trabajadores prestan un servicio sin el cual la dirección se encontraría con grandes problemas, y éstos tratan de convencer al sindicato de que su administración y su política son envidiables para cualquier trabajador de otra empresa. La táctica crítica, por tanto, consiste en manipular la percepción del poder. A través de tácticas como la exageración y la argumentación, los negociadores tratan de crear una definición mutuamente aceptable de la relación de poder que sea lo más beneficiosa posible para cada parte.

Para concluir, podemos señalar que una teoría sobre el poder de negociación debe facilitar la comprensión del modo en que los negociadores clasifican, organizan y sincronizan los diversos parámetros contextuales y como trasladan estos parámetros en poder y tácticas de negociación. La tarea de un negociador consiste en transformar el contexto, en una representación cognitiva del poder de negociación; más concretamente, su tarea consiste en convencer al oponente de que él controla los recursos, de que el oponente necesita estos recursos y de que está dispuesto a utilizar el poder. Esta acción manipulativa determina, en última instancia, el poder de negociación de una parte.

### 3.2. Opciones tácticas en la negociación

Si bien las ideas básicas sobre la dependencia del poder son aceptados por la mayoría de los teóricos sociales que analizan el tema (Komorita, 1977; Cook y Emerson, 1978), y se asume que en la negociación intraorganizacio-

nal, la estructura del poder en diferentes momentos y sobre diferentes problemas es negociable y que las partes pueden movilizar el poder de negociación para lograrlo (Bacharach, 1983; Hall, 1983), las implicaciones de la teoría para un análisis táctico de la negociación, son aún incipientes. Analizaremos aquí las prescripciones de la teoría para dos formas tácticas específicas en la negociación, la concesión, y las tácticas punitivas.

### 3.2.1. Tácticas concesivas

Centrándonos en la táctica de concesión podemos observar que el modelo de Siegel y Fouraker (1960), así como el de algunos psicólogos sociales como Cherkoff y Esser, 1976; Hamner y Yuki, 1977 y Pruitt, 1981, 1983, aceptan la noción de que la conducta concesiva es elegida por los negociadores en función de los costos y beneficios que les va a reportar dicha táctica, pero redefinen la conducta concesiva como un modo de actuación calculada para manipular la conducta o la cognición del oponente. Así, según Siegel y Fouraker (1960), una de las partes infiere las aspiraciones del otro, evaluando las concesiones del otro como resistentes o flexibles. Si las concesiones son más bien reducidas, el oponente disminuirá sus aspiraciones y realizará mayores concesiones. Por tanto, la inflexibilidad o la resistencia en las concesiones de una parte establecerá menos aspiraciones en su oponente y consecuentemente conseguirá mayores concesiones por su parte.

Bajo esta perspectiva de la manipulación de la información, la conducta del oponente es la base sobre la que el negociador atribuye las aspiraciones, las intenciones y las orientaciones del oponente y las acciones tácticas adoptadas por dicho negociador se basarán en estas inferencias y sus implicaciones para las futuras acciones del oponente.

Para Pruitt (1978), las tácticas que denomina integrativas se hallan inherentemente relacionadas con la estrategia integrativa, del mismo modo que las punitivas lo están con la estrategia competitiva. En esta línea, distingue tres grandes tácticas integrativas: la incorporación, en la cual el negociador tratará de incorporar algunas de las propuestas de la otra parte al modelo propio, el intercambio de comunicación implícita y por último la prueba del acierto y el error, en el que se trata de observar como el adversario va reaccionando a las diversas alternativas que se van presentando.

No obstante, ninguno de los modelos anteriores analiza la incidencia de la dependencia y el poder sobre las aspiraciones de los negociadores y sobre la manipulación de la táctica concesiva. En este sentido, si la teoría del nivel de aspiraciones establece los efectos de la concesión sobre la otra parte de la negociación, la teoría sobre la relación de poder puede elucidar las fuentes o las bases de una táctica concesiva, así como predecir el nivel de inflexibilidad en la relación. A su vez, la incongruencia entre una táctica concesiva y la relación de dependencia, determinará en última instancia el éxito o el fracaso de dicha táctica.

Basándose en estas consideraciones previas, Bacharach y Lawler (1980, 1981) establecen las siguientes hipótesis:

1) Cuanto mayor sea el poder de un negociador, mayor será su nivel de aspiración, y más inflexible se mostrará en sus concesiones.

2) Un incremento en la dependencia de un negociador sobre su oponente, disminuirá la inflexibilidad de aquel e incrementará la de éste.

Ciertamente, la dependencia de la relación es la base sobre la que los negociadores desarrollan sus niveles de aspiración y realizan las decisiones tácticas sobre la posición apropiada en la negociación. La dimensión de dependencia refleja los puntos fuertes y los puntos débiles en la situación de cada parte, y esta información puede ser utilizada en mayor o menor medida para adoptar una determinada táctica negociadora. La relación de dependencia fuerza la táctica concesiva pero al mismo tiempo esta táctica provee la oportunidad de manipular la imagen que se quiere presentar.

De cualquier modo, los negociadores no tienen por que actuar siempre de acuerdo a su relación de dependencia, ya que la información al respecto es inherentemente ambigua. Las partes no tienen una información precisa de la dimensión de dependencia. Como la mayoría de los aspectos del contexto de la negociación, también la relación de poder se halla sujeta a la manipulación y la negociación.

Consecuentemente, nos podemos hallar con una relación de congruencia o de incongruencia entre la relación de dependencia y la táctica concesiva de un negociador, a lo que Bacharach y Lawler (1980, 1981) sugieren una hipótesis.

3) Cuanto mayor sea la congruencia entre la táctica concesiva y la relación de dependencia, mayor será la efectividad de la táctica. Se entiende aquí por efectividad la capacidad de una táctica para lograr el mejor acuerdo posible desde el punto de vista del negociador. Según este criterio, las tácticas que consiguen concesiones substanciales del adversario, pero no un acuerdo, son menos efectivas que aquellas que maximizan las concesiones del oponente logrando un acuerdo.

A su vez las prescripciones de esta última hipótesis requieren que exista un nivel aceptable de mutua dependencia en la relación, ya que de otro modo, si las dos partes adoptan una postura inflexible acorde con su nimia dependencia mutua, los resultados probablemente se alejarán de los criterios previstos para la efectividad táctica.

### 3.2.2. Tácticas punitivas

Tratamos de analizar en este marco las consecuencias del empleo de las tácticas coercitivas en el contexto organizacional, definiéndolas en líneas generales como la capacidad de castigar o amenazar a la otra parte. En ocasiones, estas tácticas son empleadas precisamente para evitar la negociación de los asuntos conflictivos. En el ámbito del proceso de la negociación no obstante, la coerción es utilizada para conseguir mayores concesiones por parte del oponente.

Se precisa distinguir aquí entre el potencial coercitivo y el empleo de la coerción. Dada la conceptualización de que la coerción es la capacidad de reducir los beneficios que se otorga a la otra parte en la negociación, bien elimi-

nando algunos de los recursos o añadiendo nuevos costes que reducen el beneficio global del otro, el potencial se refiere a la máxima cantidad o grado de castigo que una parte puede imponer mientras que el empleo se refiere a la modificación real de los beneficios de la otra parte. En este sentido, el empleo de la coerción implica un descenso de los beneficios y a su vez un descenso de la dependencia de la otra parte, ya que el potencial coercitivo de una parte es igual a la dependencia del oponente en esta parte.

Por tanto, el empleo de la coerción disminuye la dependencia del blanco de las coerciones, con lo cual disminuye lógicamente el futuro poder del que lo emplea. Esto implica que la coerción puede ser efectiva en un momento inmediato, pero conlleva consecuencias negativas a largo plazo para quien usa el poder en la relación.

Estos resultados contrastan con los obtenidos mediante las tácticas concesivas en el sentido de que aquellas implicaban cambios en la relación de dependencia que mejoraban ostensiblemente la posición de poder de los negociadores, al aumentar el valor del potencial coercitivo.

El elemento crucial de las tácticas punitivas es la amenaza. La amenaza es la comunicación del intento de realizar daño al otro. Es un modo, por tanto, de poner sobre la mesa el potencial coercitivo para evitar los costos de llevar a cabo el daño anunciado, si bien dada la premisa de que el daño real reduce la dependencia del otro, la amenaza será un medio para preservar los propios intereses. Por tanto, si resulta efectiva, la amenaza es el modo de influencia más barato, ya que hace innecesario el daño real. Aunque por otra parte, una amenaza inefectiva pone al que la emplea en un dilema, dado que su ejecución puede ir minando las futuras influencias y el no llevarla a cabo puede reducir la credibilidad de quien la ha anunciado. En esta línea, Bacharach y Lawler (1980, 1981) proponen analizar las condiciones en las que la amenaza es un medio efectivo de influencia.

Nos encontramos, bajo esta perspectiva, que la mayoría de los análisis sobre las tácticas punitivas se hallan relacionadas con la *teoría de la disuasión* (Schelling, 1960 y Morgan, 1977). Según esta teoría el potencial coercitivo de las partes se halla inversamente relacionada con el empleo de la coerción. La *teoría de la utilidad subjetiva esperada*, derivada del ámbito psicosocial, bajo los trabajos de Tedeschi, Schlenker y Bonoma (1973), bajo los trabajos de Tedeschi, Schlenker y Bonoma (1973), propone que la efectividad de una amenaza depende de la magnitud de la capacidad punitiva en que se basa la amenaza, ponderada por la credibilidad de la amenaza, es decir, la probabilidad de que sea ejecutada. Según esta teoría, la agresión es desterrada si ambas partes tienen altos potenciales punitivos y perciben que el otro puede utilizar dicho potencial bajo determinadas circunstancias. Bacharach y Lawler (1980, 1981) basándose en el clásico trabajo de Deutsch y Krauss (1962) proponen la *teoría de la espiral del conflicto*, según la cual un alto potencial coercitivo crea una tentación tan grande que eventualmente una de las partes puede llegar a usarlo. El empleo (o la amenaza de empleo) de la coerción puede desencadenar, a su vez, una espiral de vengativas acciones coercitivas. La razón básica de la espiral es que la coerción origina un problema de pérdida de imagen para la otra parte, y ésta por lo general refuta el consentimiento para

salvar su imagen. Una interpretación de la pérdida de imagen en términos de la teoría de la atribución y más concretamente de la teoría de la inferencia correspondiente (Jones-Davis, cfr. Blanco y Moreno, en prensa) apoya las implicaciones de la noción de la espiral del conflicto, siempre y cuando la relación de poder sea igual o semejante entre las partes, y la causa de la sumisión, es decir, la debilidad, no pueda ser atribuido a factores externos o del contexto de la relación, como sucedería si el blanco de la coerción o de las amenazas fuese decididamente inferior en la posición de poder. En este sentido, cuanto más semejante sea la relación de poder, mayor será la probabilidad de que las tácticas punitivas originen conductas de "salvar la imagen" y consecuentemente se incremente la reciprocidad de las tácticas punitivas.

Por tanto, la acumulación de un potencial coercitivo en una relación de negociación, incrementa la probabilidad del empleo de las tácticas punitivas y el grado en que las partes usen tales prácticas recíprocamente. Esta teoría contrasta en algunos aspectos con la teoría de la disuasión, en el sentido de que esta propone que cuanto mayor sea la capacidad punitiva se intensifica el temor de la venganza y, consecuentemente, disminuye la frecuencia de la amenaza y las tácticas punitivas. No obstante, ambas teorías asumen que las partes tratan de desarrollar un potencial punitivo, sin ninguna probabilidad de que una de las partes consiga una ventaja sobre la otra, intentando acumular un mayor potencial punitivo, porque la otra parte emprenderá acciones recíprocas.

Para concluir, cabe señalar que Pruitt (1981) propone cuatro tácticas punitivas, enmarcadas en la estrategia competitiva, que consisten en, emplear argumentos persuasivos, encerrarse en la propia posición haciendo moverse al otro si desea lograr un acuerdo, la amenaza y el amedrentar a la otra parte en función de la posición de status o poder más elevado. Señala Pruitt, que estas cuatro medidas se encuentran altamente correlacionadas, sugiriendo una única estrategia competitiva que trata de conseguir a través de estas diversas tácticas, sonsacar algunas concesiones del otro negociador.

Si bien en el modelo de Pruitt, cada táctica va emparentada a una estrategia específica, las tácticas punitivas, no obstante, pueden jugar, en ocasiones, un rol en el desarrollo de soluciones integrativas, especialmente si la otra parte acepta entrar en el juego con tácticas cooperativas.

En cuanto a la clasificación de las tácticas, nos encontramos con que diversos autores han tratado de desarrollar una genérica conceptualización de las opciones tácticas. En el ámbito de la teoría de la dependencia del poder, se distinguen fundamentalmente cuatro trabajos en esta línea (Emerson, 1962; Blau, 1964; Michener y Suchner, 1972; Bacharach y Lawler, 1980), que virtualmente recogen las siguientes cuatro tácticas:

- 1) **Mejorar la calidad de las alternativas del negociador**, con lo cual se reduce la dependencia sobre el oponente.
- 2) **Devaluar la calidad de las alternativas del oponente**, con lo cual se incrementa la dependencia del oponente sobre el negociador.
- 3) **Devaluar el valor de lo que el oponente otorga al negociador**, esta táctica implica una reevaluación de los resultados que se dan en la relación.

4) Incrementar la proporción en que el oponente valora lo que recibe del negociador, esto implica una manipulación de la percepción del oponente.

Aunque estas tácticas se anuncien aisladamente, los negociadores generalmente tratan de realizar una combinación de las mismas en función de la circunstancia concreta y por supuesto, de la relación de dependencia, utilizando simultáneamente la dimensión cualitativa y cuantitativa de dichas tácticas.

### 3.3. Elección de las tácticas

Hemos señalado previamente que la mayoría de los estudios sobre la negociación se centran en los resultados, los recursos de las partes contendientes y el contexto psicosociológico en el que discurre dicha negociación. La variedad de estrategias usadas por los negociadores así como la efectividad de las mismas, ha sido más bien infravalorada.

Siguiendo las líneas generales de algunas de las aportaciones más relevantes actualmente (Bacharach y Lawler, 1980, 1981, 1983; Pruitt, 1981, 1983 y Hall, 1983), hemos resaltado aquí este olvido, subrayando a su vez que las acciones teóricas de los negociadores son el foco central del proceso de negociación. A un nivel metodológico, el conocimiento del proceso de negociación puede ser reforzado por los estudios empíricos sobre la variedad de las tácticas que se usan actualmente, así como por los análisis sobre su estructura básica.

En términos generales, podemos observar que las últimas investigaciones (Tedeschi, et. al., 1972; Mowday, 1978; Kipnis et. al., 1980) muestran que la elección de las tácticas varía con los objetivos previos de las partes, la relación de poder entre ellos y su expectativa general sobre la posibilidad de complacerse mutuamente.

Lo que queremos señalar en este sentido es que las variables psicosociológicas no sólo sirven para orientar la elección de las tácticas inicialmente, sino que incluso ganan las subsecuentes etapas de la negociación si los contendientes no llegan a un acuerdo inmediato. Parece ser que se pueden predecir cambios importantes en las tácticas empleadas y no sólo referentes a la escalación (movimiento que tiende a incrementar la magnitud del conflicto) sino también al empleo de coaliciones, pactos y otra serie de tácticas relevantes.

Otro factor importante al considerar el estilo de negociación, esto es, la elección de las tácticas, es el derivado de las características personales de los contendientes. Algunos negociadores pueden intentar abrumar a su oponente, empleando todas las estrategias posibles a su alcance, otros pueden confiar más en los razonamientos y otros prefieren no intervenir y actuar como espectadores.

A este respecto, Hall (1983) propone una serie de cualidades personales de los negociadores, como capacidad para sobreponerse al stress, habilidad para la confrontación, locus de control interno, capacidad de planificar la interacción, etc., que facilitan la efectividad de la negociación.

Se precisa señalar no obstante, que se dan muchas lagunas sobre el proceso por el que los negociadores evalúan simultáneamente diversas tácticas, sobre los criterios que se emplean para tomar decisiones en la elección de las tácticas y en la combinación de diversas tácticas ante una situación dada.

Kipnis (1974, 1980) ha tratado de analizar algunas de estas lagunas, centrándose fundamentalmente en las tácticas empleadas por los directivos con los trabajadores llamados problemáticos, y propone que la elección depende en gran medida del tipo de resistencia planteada y de las circunstancias que lo rodean. Su idea básica, en general, es que los negociadores evalúan la probabilidad de éxito de cada opción táctica y basan su elección en esta probabilidad subjetiva de éxito. Indudablemente, las partes consideran previamente su situación de dependencia para asignar esta probabilidad subjetiva a cada táctica.

La elección de una determinada táctica vendrá determinada por su mayor o menor capacidad para alterar la dimensión cuantitativa o cualitativa de la relación de dependencia, guiándose los negociadores en este sentido por el principio de que la opción más ventajosa es aquella que los haga menos dependientes de sus oponentes y aquella que haga a sus oponentes más dependientes de ellos.

Podemos concluir por tanto, con que la probabilidad subjetiva de éxito representa la base racional de las propuestas de Kipnis, sin olvidar evidentemente que dicha probabilidad depende en gran medida de aspectos particulares del contexto de la negociación.

### 3.4. La interacción social en la acción táctica

Como hemos señalado previamente, la negociación es un proceso dinámico de interacción social donde la comprensión de los objetivos estratégicos con las acciones tácticas implicadas, sólo es posible bajo la consideración de la naturaleza interactiva y de largo alcance de la conducta de los negociadores.

No resulta fácil concebir que autores tan relevantes como Hall (1983) e incluso Kipnis y Schmidt (1983), quienes asumen que los negociadores en la organización seleccionan tácticas alternativas en función de su situación, hayan descuidado la interacción estratégica, inherente a cualquier situación negociadora.

La acción táctica en la negociación es un proceso continuo de ofertas y contraofertas por el que las partes tratan de mejorar su posición de poder. En ningún momento, por tanto, la elección de una táctica va a venir determinada sólo por la dependencia del negociador sino también por la acción táctica previa de su oponente. Efectivamente, los negociadores ajustan sus acciones no sólo a la situación de dependencia sino también a los esfuerzos tácticos del oponente para traficar con la relación de poder.

A este respecto, Bacharach y Lawler (1980, 1981) proponen que los negociadores se resisten a los esfuerzos de su oponente por cambiar la relación de

poder. Es decir, que la relación de poder es inherente resistente al cambio y que cualquier acción táctica en este sentido, es seguida por otra que trata de contrarrestar la anterior y restaurar el status quo.

Podemos concluir por tanto con que los negociadores realizan verdaderos esfuerzos por crear un mayor poder relativo para si mismos, pero al mismo tiempo están atentos a que el oponente no haga lo mismo. El resultado de que las dos partes adopten esta postura es una tendencia general hacia el status quo, y consecuentemente, las situaciones de inequidad en cuanto al poder se presentarán tan resistentes al cambio como las propias situaciones de equidad.

#### 4. Los resultados de la negociación

Los resultados del proceso de la negociación vendrán determinados por los aspectos previamente señalados en este trabajo. Así, Greenhalgh y Neslin (1983), en la línea de las consideraciones previamente realizadas, proponen que la negociación es un proceso donde priva la relación de poder entre las partes, si bien el estudio empírico de estas relaciones resulta obstaculizado por la dificultad de tasar el poder relativo de las partes.

Los aspectos determinantes de los resultados de la negociación serán consiguientemente los siguientes:

- Las preferencias de los negociadores en función de sus intereses.
- El poder relativo de las partes y el proceso.
- Las diferencias individuales de los negociadores en cuanto a habilidad táctica en la elección y utilización de las mismas.

Cabe señalar finalmente, lo que Bacharach y Lawler (1981) proponen con relación a la efectividad de la resolución en el sentido de que la misma será posible en la medida en que los negociadores se sienten libremente comprometidos con el acuerdo y con una gran responsabilidad sobre la naturaleza del acuerdo. Cuanto mayor sea el consentimiento mutuo y el sentimiento de responsabilidad, mayor será el compromiso de las partes con el acuerdo y la satisfacción por el mismo, una vez concluida la negociación.

### III. Conclusiones

1) El modelo de negociación analizado, adopta un marco de aproximación cognitivo a la relación de poder en la negociación, tratando de identificar los diversos modos por los que las partes pueden interrelacionar las dimensiones del poder de negociación. Este poder es abordado como un constructo cognitivo, y la concepción de los negociadores sobre la relación de poder viene a determinar sus líneas básicas de actuación táctica.

2) Esta actuación táctica prevee una serie de requisitos previos:

2.1) La existencia de un conflicto de intereses entre las partes. Las partes pueden ser personas o colectividades (grupos, organizaciones o sociedades).

2.2) El problema o los problemas deben incorporar un continuo de potenciales puntos de resolución, bien cuantitativos o cualitativos, que hagan posible el acuerdo.

2.3) Las partes deben consentir mutuamente en comprometerse a negociar. Ello implica el reconocimiento de la legitimidad de los intereses de la otra parte.

2.4) Ninguna de las partes posee una información completa sobre el balance final, la relación de poder, o los planes tácticos de la otra parte.

2.5) Puesto que al comenzar la negociación la información no es completa ni perfecta, en su discurso ambas partes deben reunir y procesar información sobre la situación de la otra parte.

2.6) Las partes comienzan la negociación con una orientación individualista, que se refleja en una aproximación de máximas ganancias y mínimas pérdidas en cuanto a los resultados de la negociación. Cada parte pretende maximizar sus propios balances, más que maximizar las diferencias entre los resultados de ambos balances.

Bajo estas perspectivas se han señalado los conceptos generales sobre la negociación en las organizaciones, si bien dichos conceptos son aplicables a las negociaciones internacionales o a las negociaciones colectivas, siempre y cuando adopten la dimensión explícita previamente analizada.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BACHARACH, S.B. y LAWLER, E.J. (1980): *Power and Politics in Organization*. London: Jossey-Bass.
- BACHARACH, S.B. y LAWLER, E.J. (1981): *Bargaining*. London: Jossey-Bass.
- BACHARACH, S.B. (1983): "Bargaining within Organizations". En la obra de Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J.: *Negotiating in Organizations*. London: Sage.
- BELLANGER, L. (1984): *La negociation*. Paris: PUF.
- BLANCO, A. y MORENO, B.: "Inferencia Social y Procesos de Atribución". En *Procesos Cognitivos*, vol. 2, Madrid: Morata (En prensa).
- BLAU, P.M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- CONSTANTIN, L. (1971): *Psychologie de la negociation*. Paris: PUF.
- COOK, K.S. y EMERSON, R.M. (1978): "Power, Equity, Commitment in Exchange Networks". *American Sociological Review*, 43, 721-739.
- CHALVIN, D. (1978): *L'entreprise negociatrice*. Paris: Dunod.
- CHERTKOFF, S.M. y ESSER, J.K. (1976): "A review of Experiment in Explicit Bargaining". *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 464-486.
- DEUTS, M. y KRAUSS, R.M. (1962): "Studies of Interpersonal Bargaining". *Journal of Conflict Resolution*, 6, 52-76.

- DRUCKMAN, D. (Ed.) (1977): *Negotiations: Social-Psychological Perspectives*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- DUPONT, CH. (1982): *La negociación: Conduite, theorie, applications*. París: Dalloz.
- EMERSON, R.M. (1962): "Power-Dependence Relations". *American Sociological Review*, 27, 31-40.
- ESSER, J.K. y KOMORITA, S.S. (1975): "Reciprocity and Concession-Making in Bargaining". *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 864-872.
- HALL, D.T. (1983): "Human resource management". En la obra de Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J.: Opus. cit.
- HAMNER, W.C. (1974): "Effects of bargaining Strategy and Pressure to Reach Agreement in a Stalemated Negotiation". *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 458-467.
- HAMNER, W.C. y YUKL, G.A. (1977): "The Effectiveness of Diferent Offer Strategiers in Bargaining". En la obra de Druckman, D. (Ed.) (1977): Op. cit.
- IBAÑEZ, T. (1983): *Poder y Libertad*. Barcelona: Hora.
- GREENHALGH, L. y NESLIN, S.A. (1983): "Determining outcomes of Negotiations: An Empirical Assessment". En la obra de Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J.: Opus. cit.
- JIMENEZ BURILLO, F. (1981): *Psicología Social*. Madrid: UNED.
- KELLEY, H.H. (1965): Experimental studies of Threats in interpersonal negotiations. *Journal of Conflict Resolution*, 9, 77-105.
- KELLEY, H.H. y THIBAUT, J.W. (1978): *Interpersonal Relations. A theory of Interdependence*. New York: Wiley.
- KENNEDY, G.; BENSON, J. y McMILLAN, J. (1982): *Como negociar con éxito*. Bilbao: Desusto.
- KIPNIS, D.; SCHMIDT, S.M. y WILKINSON, I. (1980): Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- KIPNIS, D. y SCHMIDT, S.M. (1983): An influence perspective on bargaining within organizations. En la obra de Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J.: Opus. cit.
- KOCHAN, T.A. y VERMA, A. (1983): Negotiations in Organizations. En la obra de Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (Eds.): Opus. cit.
- KOMORITA, S.S. (1977): "Negotiating from Strength and the concept of Bargaining Strength". *Journal for the theory of Social Behavior*, 7, 65-79.
- LAUNAY, R. (1982): *La négociation, approche psychosociologique*. París: Co. Ed. EME.
- LEWICKI, R.J. (1983): "Lying and Deception: A Behavioral Model". En Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J.: Opus. cit.
- MICHENER, H.A. y SUCHNER, R. (1972): "The Tactical Use of Social Power". En la obra de Tedeschi, J.T. (Ed.): *Social Influence Processes*. Hawthorne, New York: Aldine.
- MORGAN, M.P. (1977): *Deterrence: A Conceptual Analysis*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- MOWDAY, R.T. (1978): "The exercise of upward influence in organizations". *Administrative Science Quarterly*, 23, 135-156.

- NASH, J.F. Jr. (1953): "Two-Person Cooperative Games". *Econometrica*, 21, 128-140.
- PFEFFER, J. (1981): *Power in Organizations*. Marshfield, Mass.: Pitman.
- PRUITT, D.G. (1981): *Negotiation Behavior*. New York: Academic.
- PRUITT, D.G. (1983): "Achieving integrative agreements". En la obra de Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J.: Opus. cit.
- RUBIN, J.A. BROWN, B.R. (1975): *The Social psychology of Bargaining and negotiations*. New York: Academic Press.
- SHELLING, T.C. (1960): *The Strategy of Conflict*. New York: Oxford University Press.
- SERRANO, G. (1985): "Procesos de negociación e interacción social". I Congreso Nacional de Psicología Social. Granada.
- SIEGEL, S. y FOURAKER, L.E. (1960): *Bargaining and Group Decision-Making*, New York: McGraw-Hill.
- TEDESCHI, J.T. y BONOMA, T.V. (1972): "Power and Influence: An Introduction". En la obra de Tedeschi, J.T. (Ed.): *Social Influence Processes*. Heathorne, New York: Aldine.
- THIBAUT, J.W. y KELLEY, H.A. (1959): *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- WALTON, R.E. y MCKERSIE, R.B.: *Teoría de las negociaciones laborales*. México: Trillas.
- YUKL, G.A. (1974): "Effects of the Opponent's Inijial Offer, concession Magnitude, and Concession Frecuency on Bargaining Behavior". *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 322-335.
- ZARTMAN, I.W. (Ed.): *The Negotiation Process*. Beverly Hills, California: Sage.