



Biblioteca Digital

Organización  
de Estados  
Iberoamericanos

para la Educación,  
la Ciencia  
y la Cultura

**Revista Iberoamericana de Educación**

Número 15

Septiembre - Diciembre 1997

Monográfico: **Micropolítica en la Escuela**

**Datos Artículo**

Título: «Dirigir las negociaciones, una necesidad imperiosa»

Autor: Nieves Álvarez

---

## Dirigir las negociaciones, una necesidad imperiosa

Nieves Álvarez (\*)

---

**L**os seminarios sobre el tema de la dirección de negociaciones son ambiciosos puesto que suponen abordar de modo diferente muchos temas que antes eran sobreentendidos. En estos seminarios se ponen en evidencia las relaciones de confianza y desconfianza, y se aclaran problemas aparentemente imposibles de solucionar a través del fomento de las vivencias, del proceso de aprender y de la actuación. La dirección de negociaciones se enfrenta a diversos retos (tanto dentro de las organizaciones como entre ellas) a raíz de la reducción de las estructuras jerárquicas, y por el surgimiento de constelaciones políticas más diferenciadas. El método de la dirección de negociaciones puede ser utilizado tanto para la superación de temas litigiosos en la vida cotidiana como para aquellos tratados ante los tribunales, y, también, en otros casos conflictivos en diversos ámbitos de la vida en general.

**D**icho método es recomendable en aquellos casos en los que las condiciones generales en las que actúan las contrapartes de una negociación han experimentado una transformación tal que las soluciones y estrategias utilizadas con éxito antes ya no son adecuadas para superar el problema. Las partes negociadoras, en su calidad de representantes de sistemas parciales, se enfrentan conformando una compleja mezcla entre autonomía y dependencia recíproca, y todos tienen la sensación de actuar de modo responsable y correcto en términos técnicos. Cada uno está convencido de que es el otro el que está equivocado, por lo que los interlocutores son degradados, no son tomados en serio o son atacados.

---

141

### 1. La lógica extrínseca de las negociaciones

El vertiginoso cambio que experimenta el mundo moderno, con todas sus evoluciones y conocimientos nuevos, implica la necesidad de cambiar

---

(\*) Nieves Álvarez es Planificadora de Proyectos Educativos en la Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ).

---

de orientación al pensar y actuar. Es indispensable dedicarse a las relaciones interactivas, considerando las respectivas consecuencias que ello tiene para el desarrollo de la sociedad, fundamentalmente en términos de formas de actuación adecuadas para el surgimiento de una cultura de dirección de negociaciones, vigente en las estructuras y redes de cooperación que están surgiendo entre las organizaciones y los procesos de aprender.

En la mayoría de los casos, el rendimiento de una organización o de una empresa se queda a la zaga de lo que se pretende alcanzar, a pesar de los esfuerzos desplegados para reaccionar de modo flexible, de promover las innovaciones o de imponer un desarrollo de la propia organización. La insatisfacción y también la sorpresa causadas por la insuficiencia de los intentos positivos que se hicieron, son un síntoma que demuestra que las múltiples tareas desarrolladas para flexibilizar las estructuras organizativas tradicionales utilizadas en el presente tienen que transformarse en procesos de trabajo actuales, en los que se plantearán las correspondientes nuevas exigencias frente a la cualificación. Por ejemplo, la legislación vigente es demasiado rígida como para corresponder al carácter múltiple que representa a la institución que es la escuela. La escuela, ubicada en una sociedad moderna sujeta a cambios, es cada vez más una «sociedad en proceso de negociación» (Fundación Bertelsmann 1996, p. 44), tal como lo confirman una serie de proyectos piloto. En ella, la dirección de la escuela, el conjunto del personal docente, los padres de familia y las alumnas y alumnos, contribuyen o intentan contribuir a configurar la propia autonomía escolar.

El entendimiento se transforma en un problema trascendental, porque todos los involucrados representan verdades parciales, soliendo no haber una representación para la totalidad.

Desde la perspectiva etimológica, la negociación es un acto que se realiza entre dos o más partes en las que unas intentan recibir algo de las otras. En consecuencia, implica un proceso de comunicación recíproco, dirigido precisamente a la concreción de un acuerdo entre las partes, sujeto a los intereses que, en cada caso, son defendidos por ellas y determinado por los márgenes de actuación disponibles. Eso significa que el tema de la negociación no es expresión de alguna moda impuesta por el *management* o el desarrollo de las organizaciones. Más bien puede afirmarse que el futuro de las sociedades modernas depende, en buena medida, de la consideración del tema de la negociación.

Los modelos modernos de negociación se rigen por planteamientos estratégicos globales; por ejemplo, por la «política como proyecto cultu-

ral», en el que la política es entendida como «un proceso de (auto)configuración de sujetos libres, aunque asociados entre sí» (Zach, 1990, p. 25); como la «capacidad de aprender» en su calidad de medio para la reorganización de estructuras y procesos de una organización (véase Arnold/Dybowski-Johannson, p. 323); o, incluso, como una «revolución silenciosa», concebida como el conjunto de sistemas escolares innovadores que compiten entre sí en el nivel internacional. Tanto para la política educativa europea, para el proceso de desarrollo del personal de las empresas o para una nueva configuración de las escuelas, es necesario encontrar nuevas vías para la cooperación y para el aumento de la productividad y de la calidad, que, además de recurrir a los medios de comunicación modernos, sean capaces de llevar hacia dimensiones más diferenciadas de los temas técnicos y de las relaciones entre las partes. Desde la perspectiva sistémica, los defensores de diversas posturas en una negociación disponen de una autonomía propia. Mayntz (véase 1993) se refiere a «actores corporativos», resaltando así el aspecto humano que tienen las partes negociadores a raíz de los lazos psicológicos que las unen. Los acuerdos conseguidos se basan en la confianza, en el entendimiento y en el respeto. Sin embargo, también es posible que durante una negociación surjan enfados, miedos y desconfianzas, originando una traba que puede inhibir una cooperación durante mucho tiempo. Echando un vistazo a la política internacional, como por ejemplo la de la Unión Europea, podemos apreciar que el aumento de la complejidad de las estructuras del poder político está acompañado por una creciente necesidad de obtener soluciones consensuales. Una de las características que distingue a las sociedades democráticas modernas y que, a la vez, también es una «trampa de la involucración política» (Scharpf, citado en Willke, 1995, p. 111), es que «todos participan en una decisión, pero ningún nivel actúa ya con responsabilidad política propia, por lo que ninguno puede asumir una responsabilidad clara y concretamente atribuible» (Willke 1995, p. 111).

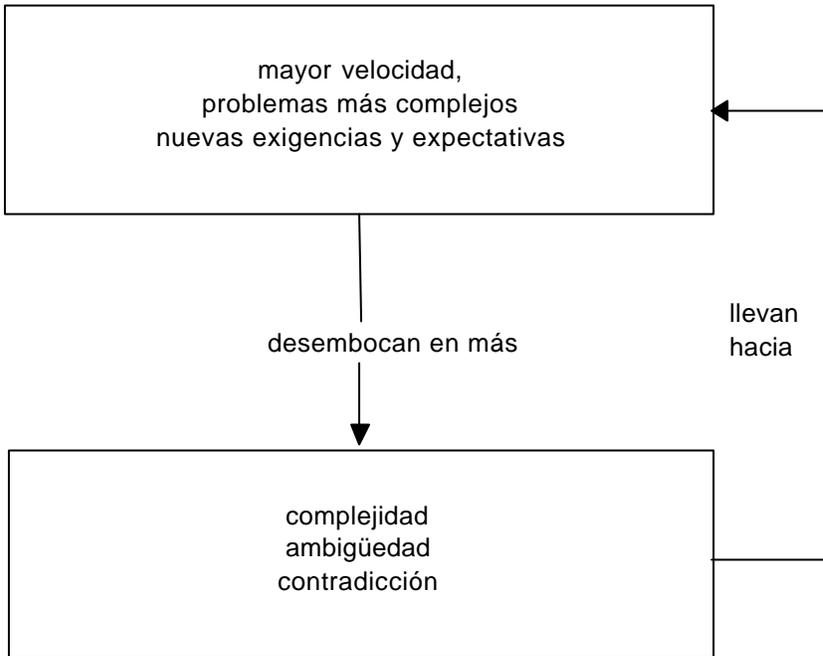
Las relaciones entre las organizaciones fueron tema de estudio hace ya aproximadamente 20 años. En aquel entonces fue analizado el entorno de las organizaciones, constituido por otras organizaciones. Entretanto, el tema ha adquirido una importancia macrosociológica. Precisamente la consideración del estudio sociológico de las organizaciones y el estudio de sistemas de negociación permiten «crear formas civilizadas de interacción entre sistemas autónomos» (Willke, 1995, p. 129). Ello se puede apreciar claramente, por ejemplo, en los contratos de largo plazo firmados entre la industria automotriz y sus proveedores. Según Sydow (citado en Willke, 1995, p. 118), tal tipo de compromisos engendra «acuerdos institucionales» que pueden ser calificados de redes entre organizaciones. La importancia de las relaciones interactivas que surge al establecerse la necesaria

cooperación entre la política y la economía, tiene una relevancia especial tanto en relación con las transformaciones de la economía ocasionadas por el surgimiento de «redes obligatorias» (Mayntz, 1993, p. 40), que en los EE.UU. desembocaron en la firma de subcontratos y en la aparición de los *joint-ventures*, como también en las «redes promocionales» más recientes (ibídem). La capacidad de actuación dentro de un esquema de relaciones interactivas pone en tela de juicio la importancia de las organizaciones de tipo formal y la estructuración del poder según criterios jerárquicos, favoreciéndose quizás formas de actuación más efectivas hacia adentro y hacia afuera.

La existencia de redes tácticas es un síntoma de modernización social, suponiendo siempre que las corporaciones cuenten con personas «capaces de tomar decisiones estratégicas, de negociar con los demás sujetos corporativos, y de concretar soluciones intermedias» (Mayntz, 1993, p. 43). La presencia de estrategias que promueven la actuación no es, por sí sola, una garantía de que las personas en las corporaciones sean capaces de tomar decisiones racionales teniendo presente el todo. Dado que los involucrados se encuentran en una red de contextos funcionales, es posible constatar cada vez más rasgos de modos de pensar y actuar según criterios sistémicos.

Con frecuencia surgen conflictos y contradicciones porque no se toma en cuenta que sólo es posible actuar en un sistema si se respeta la lógica que en él impera. Los cambios de estructura de las organizaciones provocan una reducción de los niveles jerárquicos verticales, crean unidades autónomas y descentralizadas con un elevado grado de organización propia, determinan el desarrollo del personal y de la organización aplicando un sistema de gestión sistémico y evolutivo, abren nuevos campos de acción, establecen cooperaciones en función de planteamientos concretos, y promocionan y exigen la participación de todos (véase Steinbrecher, 1994, p. 206 y ss.). En esta constelación, el cliente o colega se transforma de pronto en socio. El principio fundamental ya no es la competencia, sino, sobre todo, la cooperación, y las contradicciones son redefinidas de tal manera que sea posible sacarles provecho. Sin embargo, en estas circunstancias no se llegan a expresar argumentos en torno a los sentimientos y en relación a la diferencia entre lo que se considera arriesgado o peligroso.

Los cambios que se producen en los diversos niveles tienen amplias consecuencias, que, por su parte, crean un proceso que se acelera y crece por su propia fuerza y que se distingue por ser sumamente complejo, ambiguo y contradictorio (véase cuadro 1).

**Cuadro 1:** El cambio y sus consecuencias (véase Schmitz, 1992, p. 45)

Desde la perspectiva de la «utilidad del sistema» cabe anotar que las negociaciones, si son llevadas a cabo de modo adecuado y conforme a su finalidad, albergan la oportunidad de contribuir a la superación de los conflictos a los que nos enfrenta la sociedad, solventándolos mediante soluciones intermedias (véase Mayntz, 1993, p. 54). El resultado es óptimo si se logra mantener el equilibrio entre la lógica estrictamente egoísta del mercado y la lógica estrictamente paternalista de la jerarquía, o si ambas resultan compatibles o pueden ser relacionadas entre sí a través del «poder de los sistemas de negociación» (Willke, 1995, p. 116 y ss.). Ello significa que la dirección asumida en sistemas de negociación tiene que respetar ambos enfoques lógicos, y únicamente puede ser calificada de exitosa si es capaz de recurrir a sus respectivas ventajas, es decir, si las negociaciones resultan tener metas de largo plazo y una coherencia duradera (cara al mercado), y si ofrecen la flexibilidad y capacidad de reacción necesarias (cara a la organización), ofreciendo así la oportunidad para la obtención de resultados óptimos.

## 2. Redes que explican la lógica interna de los sistemas de negociación

Al analizar las redes es importante considerar las relaciones existentes entre las personas que participan en una negociación, ya que tienen intereses diferentes que, a pesar de ello, dependen recíprocamente entre sí. Dichas relaciones constituyen la base comunicativa a través de la cual se pueden reconocer mejor los puntos en los que se pueden enlazar los procesos de intercambio, estableciendo una cantidad ingente de posibilidades que exigen una negociación. «Gracias a la organización autocreativa, en los procesos comunicativos las aportaciones crean siempre otras nuevas» (Wollnick, 1994, p. 129). Considerando que un sistema de negociación sólo permite lo que es «compatible» con sus propios procesos comunicativos determinados por su entorno (véase *ibídem*), surgen con frecuencia problemas de comunicación si, en primer lugar, las personas involucradas no hablan entre sí o, en caso de hacerlo, lo hacen de tal modo que no se entienden; si, en segundo lugar, dichas personas dejan de escuchar lo que dicen las demás, y si, en tercer lugar, surgen malentendidos, ya sea porque las personas no se comprenden por problemas interculturales, o porque se aferran unilateralmente a sus planteamientos en vez de buscar una actitud más variada, orientada hacia un entendimiento real.

Al negociar es posible distinguir entre intereses individuales, intereses conjuntos, intereses contradictorios e intereses compensables entre sí. Según cómo estén definidos los intereses de las partes involucradas y la meta que se intenta alcanzar, el beneficio individual máximo dependerá de tres factores variables según la teoría matemática de los juegos: primero, de la propia estrategia; segundo, de la estrategia de los demás jugadores, y, tercero, de la casualidad (véase Götz, 1996, p. 338). Si las partes implicadas en una negociación sustituyen el «valor esperado del beneficio» por el «beneficio real» (*ibídem*, p. 338), entonces, aplicando el principio de la utilidad, se toman en cuenta los intereses individuales al buscar una solución conjunta.

Las negociaciones se ajustan a la lógica predominante en las redes interorganizativas determinadas por la interacción, por los intereses divergentes de sus miembros, y por la intención de producir resultados colectivos. «Mientras que el intercambio y la interacción estratégica se rigen por una maniobra determinada por los intereses individuales, y mientras que el resultado de las interacciones es evaluado aplicando la misma perspectiva *egoísta*, las negociaciones se caracterizan por estar dirigidas hacia la consecución de un resultado común» (Mayntz, 1993, p. 47).

Considerando que las partes interactivas no sólo están interesadas en obtener un resultado común, sino que también lo están en las razones que tiene la otra parte para actuar de una manera determinada, ya que dicha actuación es entendida como una posible restricción de los propios intereses, es necesario realizar una diferenciación más amplia, no solamente en términos de organización. Además, es preciso que las partes involucradas en la negociación dispongan de un amplio margen de actuación configurativa. Las reglas contribuyen a que se produzca «un intercambio justo y recíproco, o a que la decisión conjunta desemboque en una distribución justa de los costos y de los beneficios» (ibídem, p. 49). Tales formas de cooperación social basadas en la confianza, tales restricciones voluntarias y tal consideración de la otra parte, siempre deben incluirse de modo duradero en una negociación, al menos en la perspectiva del mediano plazo.

La coordinación dentro de las organizaciones y entre ellas se logra a través de las negociaciones. Diversos estudios han comprobado que los procesos de toma de decisiones, por ejemplo en altos funcionarios de la administración pública, corresponden a un «modelo de diálogo» (Scharpf, 1993, p. 68) en el que las negociaciones están determinadas por relaciones interactivas en los planos vertical y horizontal. Las partes sometidas a relaciones interactivas verticales le dan importancia a la viabilidad y al carácter deseable de las soluciones sometidas a debate, con el fin de lograr un entendimiento a través del diálogo y no mediante las jerarquías. En el plano horizontal, prevalece el interés de llegar a una decisión conjunta entre las divisiones y departamentos que conforman una o varias unidades. Pasando por alto el tema del éxito de tales planteamientos, aquí se hará especial referencia a la compleja interdependencia y a la sensibilidad frente a los conflictos implícitos en este sistema de coordenadas. En tal sentido, resulta evidente que en los sistemas de negociación en los que se buscan soluciones normativas, chocan entre sí dos planteamientos lógicos contradictorios de los que surgen conflictos. Según Scharpf, en ese «dilema de la negociación» se enfrentan actitudes y comportamientos que, por un lado, favorecen el éxito obtenido mediante una «actitud competitiva» (ibídem, p. 66) y que, por el otro, son incompatibles con las «actitudes propensas a la cooperación» (ibídem, p. 66), que más bien buscan de modo creativo una solución mejor, compartida por las partes. Únicamente es posible solucionar conflictos si en la negociación prevalecen las ventajas de la continuación de las relaciones en comparación con la aplicación de una estrategia de corto plazo, destinada a obtener beneficios máximos inmediatos (Willke, 1995, p. 115).

Las soluciones que son el resultado de una combinación de dos diversas formas de coordinación pueden explicarse haciendo referencia a

la coordinación positiva y negativa. Recurriendo al ejemplo de la política, se entiende bajo coordinación positiva el intento de «aumentar la efectividad y la eficiencia aprovechando las opciones de actuación que tienen diversos departamentos o ministerios» (Scharpf, 1993, p. 69). La coordinación positiva impera de modo característico en las negociaciones multilaterales, en las que son consideradas todas las opciones planteadas por cada una de las unidades operativas involucradas. Este tipo de coordinación se basa en la voluntad generalizada de dar un voto de confianza previo, excluyéndose las estrategias de negociación oportunista. Si existe un acuerdo en torno a la estructura de una red de cooperación, también existe concordancia sobre las normas aplicables a una repartición justa en caso de surgir un conflicto.

La coordinación negativa, por el contrario, se produce en negociaciones bilaterales, en las que no se ponen en juego opciones de actuación. «Su meta consiste en evitar interferencias que podrían ser causadas en el ámbito de responsabilidad de unas unidades por los programas llevados a cabo por otras, en función de sus propios objetivos» (ibídem, p. 69). Dependiendo de las partes implicadas, la coordinación negativa puede fomentar la interposición de vetos en una negociación, por lo que todas las partes salen menos beneficiadas que en el caso de una coordinación positiva. La coordinación negativa sólo adquiere relevancia cuando no existe un acuerdo sobre la estructura de redes de cooperación.

### 3. Bases para la dirección de negociaciones

Existen suficientes y conocidos ejemplos de negociaciones difíciles, o, incluso, interrumpidas: en el diálogo Norte-Sur se buscan soluciones para salvar el medio ambiente; los israelitas y los palestinos siguen negociando intensamente, y lo mismo se puede afirmar en relación con los temas que acaparan la atención cotidiana. Todos los días escuchamos noticias sobre un posible acercamiento entre el gobierno y los sindicatos, así como sobre el consenso que intentan conseguir los ministros en torno al problema de las pensiones de jubilación. Negociamos con colegas por teléfono, y, poco después, lo hacemos en familia a propósito de la compra diaria: «Los contenidos y las relaciones son tan complejos que pueden llegar al límite de nuestra facultad de comprenderlos; todos están sujetos a sucesos singulares o locales; sus verdades siempre son relativas y determinadas por relaciones interactivas; en una palabra, son difíciles». (Reich, 1996, p. 16).

Para negociar es necesario un trato respetuoso entre las partes, suponiendo que negociar sea «una forma básica de obtener de otros lo que

uno desea. Es el establecimiento de una vía de comunicación recíproca, con la finalidad de llegar a un acuerdo si se comparten intereses con la otra parte o si dichos intereses son opuestos» (Fisher y otros, 1993, p. 15). En relación con el tema de la dirección de las negociaciones, ambas partes tienen, en primer lugar, que plantearse diversas preguntas trascendentales: ¿se encuentran en el mismo nivel, o es posible que una de las partes ejerza presión sobre la otra a raíz de su jerarquía? ¿cómo se puede reducir el dominio de una parte sobre la otra? ¿se dispone de suficiente tiempo para adaptarse a la nueva situación imperante en las negociaciones? ¿qué estrategias pueden utilizarse para que los resultados estén asegurados a largo plazo? ¿serán correctas las negociaciones? Estas preguntas no son fáciles de responder, porque mientras se negocia las vivencias problemáticas son percibidas como amenazas. Las partes que negocian siempre actúan simultáneamente como observadoras e involucradas.

**Cuadro 2:** Percepción y realidad subjetiva (Reich, 1996, p. 21)

<b>Percepción y realidad subjetiva</b>		
Experiencias	Sensaciones individuales	Percepciones sociales
Entre otras, las siguientes: • Vivencias emocionales fundamentales • Patrones de comportamiento provenientes del hogar paterno • Biografía propia en calidad de hipótesis • Éxitos de estudios • Mundo específico de vida • Peculiaridades culturales	Entre otras, las siguientes: • Deseos • Anhelos • Expectativas • Motivación • Estado físico • Enfermedades • Síntomas físicos	Incluyendo las siguientes: • Convenciones imperantes en el mundo de vida • Asimilación de papeles definidos • Asimilación de expectativas sociales • Búsqueda de los ideales propios • Personas que son ejemplos positivos o negativos • Imagen del enemigo; chivos expiatorios

La interpretación de las percepciones y de la realidad subjetiva dependen de las vivencias y experiencias acumuladas, y, también, del «mundo de vida» del individuo, en el que se establecen las pautas para el comportamiento sociocultural. Este «mundo cotidiano», como lo llama Schütz (1971, p. 179), en el que transcurre nuestro quehacer, incide de modo decisivo en el estado de ánimo y en la condición física de cada persona en todo momento. Según Reich, tales estados son determinados por procesos síquicos internos y repercuten, por lo general de modo

inconsciente, en la interpretación de lo percibido. En consecuencia, cuando empiezan las negociaciones es posible que las diferentes motivaciones o expectativas sean de gran importancia a raíz de las experiencias negativas o positivas hechas antes, sin que de ello sean conscientes las contrapartes que negocian.

La percepción social es acuñada por el carácter vinculante de lo que se expresa y por la forma que se emplea para que los integrantes de una comunidad social se entiendan, siendo en ella el idioma y el comportamiento social elementos constitutivos para el establecimiento explícito o implícito de una vía de comunicación. El comportamiento y las actitudes están determinadas por el proceso de socialización, y, especialmente, por los ejemplos positivos y negativos que se tuvieron en el transcurso del desarrollo del ego. En un estudio sobre el mundo de vida de becarios latinoamericanos en Alemania, pudo constatarse que «la falta de conocimiento del idioma merma la confianza en sí mismo en el entorno social y profesional. Los becarios latinoamericanos conforman grupos sólidos, solidarios, en los que el idioma no es el único denominador común, ya que también la religión y las tradiciones contribuyen a su aislamiento frente a becarios de otras nacionalidades» (Álvarez, 1991, p. 113). El grupo analizado recurre a profundas raíces culturales y queda atrapado, por lo general de modo inconsciente, en las «redes de su mundo de vida» (véase Waldenfels, 1985).

Otro interrogante surge en relación con el entendimiento y las posibilidades de una comprensión mutua a través de los canales de comunicación establecidos, ya que muchas negociaciones fracasan precisamente en este aspecto. Numerosos ejemplos de negociaciones internacionales demuestran que el entendimiento intercultural es un caso especial de comunicación multidimensional. Los métodos empleados en la comunicación varían de cultura en cultura, prefiriéndose formas más bien directas o indirectas, dependiendo de la situación. Salacuse (véase 1992) demuestra que las negociaciones llevadas a cabo en Estados con sistemas políticos autocráticos transcurren de modo diferente a raíz de la lealtad frente al sistema de gobierno imperante que en países como los latinoamericanos, en los que el ascenso social depende en buena medida de otros criterios, tales como, por ejemplo, las conexiones sociales.

Pero el entendimiento a través de la comunicación en situaciones de negociación internacional no constituye el problema que aquí se trata, ya que en tales sistemas sociales la barrera puede ser superada con éxito por intérpretes (véase Feldweg, 1996). Más bien se trata de entender la facultad comunicativa, que en las negociaciones establece el contexto consecuente que determina el entendimiento mutuo. El planteamiento

básico expresado por los expertos de Harvard («sin comunicación no es posible negociar» [Fisher y otros, 193, p. 53]) es válido, aunque se sabe que las partes negociadoras no solamente representan sus propios intereses, poniéndose más bien en funcionamiento procesos diversos de comunicación y relaciones que no tienen un transcurso lineal y causal, que se rigen por redes circulares, siendo impropio reducirlos a tan sólo una perspectiva.

Los mecanismos «sico-lógicos» de negociación de Birkenbihl (véase 1995, p. 61 y ss.), relacionados con la comunicación humana según Watzlawick, explican cómo deben entenderse los problemas entre seres humanos en su calidad de problemas de interacción. Mientras que en el nivel de los contenidos se establece una comunicación a través de palabras, informaciones, datos y hechos, el nivel de las relaciones entre las partes negociadoras suele pasarse por alto completamente: «Si hablamos con alguien, emitimos constantemente un sinnúmero de señales que nos ayuda a determinar las relaciones. Se trata de señales de reconocimiento, de rechazo, de pensamientos analíticos y concretos, de modo que aprovechamos la forma en la que decimos algo para expresar nuestros sentimientos frente a nuestro interlocutor» (ibídem, p. 63). Si la relación es positiva, entonces es factible percibir un volumen máximo en el nivel de los contenidos. Si, por el contrario, la relación es negativa o si se encuentra envuelta en la «niebla», entonces surgen bloqueos durante la negociación, ya que en el nivel de los contenidos sólo se percibe una parte de las informaciones: «Cuanto mayor es el bloqueo, tanto más *densa* es la niebla en la que se encuentra oculto el otro. Así, tanto menos se tiene la capacidad de escuchar, de seguir el hilo de la argumentación o de actuar de modo *sensato*» (ibídem, p. 63).

También Don Quijote se quejaba de la nebulosidad al constatar que lo más demente en este mundo es que no lo podamos ver tal como podría ser. Pero no solamente el ver es una traba; la observación de lo no dicho o del «mundo sumergido de los sentimientos» (Reich, 1996, p. 35), conformado por interferencias, conflictos o relaciones jerárquicas, provoca una interacción de las relaciones y determina concordias y discordias invisibles en los niveles de los contenidos y de las relaciones. Schulz von Thun ha aportado una diferenciación más, relacionada con el análisis de los niveles de contenidos y de relaciones, para explicar el éxito de una comunicación en el ámbito de las negociaciones guiadas. Partiendo del planteamiento clásico bidireccional de emisor/receptor, y llegando a la situación de «diálogo entre las partes», la comunicación no solamente transcurre en círculos y en función de relaciones interactivas, determinadas por el contexto de las relaciones recíprocas, sino que, además, incluye

cuatro aspectos que son importantes para el emisor y el receptor (Schulz von Thun, 1994, p. 13 y ss.):

- **Aspecto concreto**, o sobre lo que yo informo.
- **Aspecto de relaciones**, o lo que yo pienso de ti y cuál es la relación entre nosotros.
- **Aspecto de la revelación propia**, o lo que yo doy a conocer sobre mí mismo.
- **Aspecto del llamamiento**, o lo que yo quiero que tú hagas.

La situación compleja que surge cuando las personas hablan entre sí y negocian se explica por el hecho de que los mensajes o comunicados no solamente se emiten a través de cuatro canales, sino también que son recibidos por cuatro «oídos» diferentes. Es muy probable que lo dicho por el emisor no coincida con lo escuchado por el receptor. Considerando que la comunicación transcurre de múltiples modos, los malentendidos que se producen en las negociaciones tienen que ser considerados como algo normal, por lo que es necesario que se produzca la metacomunicación: «La capacidad de conseguir una metacomunicación es una condición *sine qua non* para cualquier comunicación que pretenda tener éxito» (Watzlawick, citado en Schulz von Thun, 1994, p. 92). Esta comunicación se produce, en términos concretos, por un acuse de recibo consciente, que, «en calidad del resultado de una fusión entre la percepción, la interpretación y los propios sentimientos» (Schulz von Thun, 1994, p. 74 y ss.), contiene la información sobre las actitudes conscientes o inconscientes sobre los complejos idiomáticos y las señales corporales que fueron percibidas por el receptor.

La dirección de las negociaciones también tiene una dimensión ética, porque las partes que negocian son personas que están obligadas a cooperar y a colaborar. Si lo normal es que durante las negociaciones surjan malentendidos que provoquen un enfrentamiento, entonces adquieren mayor importancia los planteamientos constructivistas, favorecedores de la tolerancia y la responsabilidad: «Tolerancia frente a los que piensan de otro modo, conocimiento de los propios límites y carácter subjetivo de los propios conocimientos. Responsabilidad frente a nosotros mismos y frente a los demás, sabiendo que no somos determinables sino que podemos pensar y decidir de modo independiente». (Arnold y Siebert, 1995, p. 119). El constructivismo alberga un imperativo ético que nos permite percibir las construcciones de «segundo orden» de la realidad, las «ficciones del supongamos que», como si fueran cambios de opiniones, de puntos de vista y de valores. Precisamente tomando en cuenta que la

intolerancia está muy difundida en los asuntos cotidianos, es indispensable que en la educación de adultos se considere pedagógicamente la necesidad de entender, reconocer y aceptar que otras personas piensan, sienten y actúan de modo diferente a raíz de su propia autonomía y responsabilidad. Sin embargo, no debe caerse en la trampa de la ideología no reflexionada del «pensamiento positivo», porque alberga el peligro de «pasar por alto injusticias estructurales y relaciones de poder» (ibídem, p. 121). Los modelos abiertos de dirección de negociaciones ofrecen, por su parte, la posibilidad de pensar y de actuar de modo crítico y reflexionado.

#### 4. El modelo típico ideal de la dirección de negociaciones

El descuido del tema de la dirección de las negociaciones en el ámbito de la educación de adultos se explica por el hecho de que en el pasado se confió demasiado en el modelo político, que suponía que las negociaciones llevadas a cabo por personalidades exitosas de algún modo desembocarían en un acuerdo. En los últimos tiempos se entiende cada vez más que este mecanismo no funciona: los conflictos internacionales no se solucionan, la cantidad de divorcios sigue aumentando. En este contexto es posible analizar algunos de los contenidos de la dirección de negociaciones. Aunque en los libros de consulta usuales no aparezca el término de «dirección de las negociaciones», hay un consenso generalizado sobre lo que el término significa en la educación de adultos. Sin querer entrar en detalles de diferenciación semántica, parece adecuado indicar que bajo el término de la dirección de negociaciones suele entenderse la lógica que sustenta la totalidad de técnicas y estrategias que rigen en una negociación y que son consideradas útiles para superar los problemas, suponiendo que los conflictos de intereses existentes entre las partes negociadoras sean solucionables al menos parcialmente. Sin embargo, los modelos pedagógicos ambiciosos que subrayan la importancia de los principios de la dirección de negociaciones aún tienen un *status* de menor trascendencia.

La labor desplegada en el ámbito de la educación tiene que recurrir a un «planteamiento esclarecedor y emancipativo» (Siebert, 1995, p. 650) para conseguir elaborar modelos exitosos relacionados con la dirección de negociaciones. Tales modelos tienen que estar dirigidos hacia un aprendizaje reflexivo interpretativo, a diferencia del estudio de tipo general. «En la educación de adultos, aprender en términos interpretativos significa:

- estructurar de nuevo las experiencias antiguas y transferirlas hacia nuevos modelos de interpretación;

- conectar experiencias nuevas a las anteriores (mediante el intercambio de experiencias), con el fin de confirmarlas o revisarlas paulatinamente en el transcurso de la actuación práctica» (Arnold/Schüßler, 1996, p. 201).

Tal constelación se rige por los principios didácticos que se indican a continuación:

- La dirección de las negociaciones parte del supuesto de que existe una responsabilidad de nivel personal, lo que significa que los motivos personales son la base para la actuación y la participación activa. Los modelos de dirección de la negociación no son capaces de despertar el interés de los involucrados, pero sí pueden crear un sentido de responsabilidad personal en relación con negociaciones futuras a través de una iniciación en el tema.
- La dirección de las negociaciones está relacionada con una ampliación del proceso de aprendizaje y de los conocimientos en general, puesto que el desarrollo de redes complicadas permite, al mismo tiempo, asumir una perspectiva consciente del cambio. Al conocer los éxitos y fracasos experimentados en negociaciones llevadas a cabo local, nacional e internacionalmente, se crea la posibilidad de aprender, y, además, de sacar conclusiones.
- La dirección de negociaciones contribuye al desarrollo de la capacidad de percepción de las partes, porque la detección y el estudio de situaciones en la negociación se realizan de modo complementario.
- La forma de dirigir negociaciones sólo se puede aprender de modo global, puesto que integra tanto conocimientos provenientes de las ciencias sociales como de la adquisición de la capacidad de coordinar aspectos cognitivos y afectivos.
- Dirigir negociaciones significa actuar de modo práctico, porque se opone a la pasividad y promueve las intervenciones activas.
- Para dirigir una negociación es necesario poder formarse un juicio, porque en las diversas fases de una negociación se adquieren conocimientos (de diversa índole, diferenciándose de modo justificable entre conocimientos importantes y superfluos, sustanciosos y emotivos), que, a fin de cuentas, son necesarios para formular un resultado.

- La dirección de negociaciones aumenta el interés por mejorar la comunicación en el futuro. De este modo se fomenta el respeto mutuo y la autoestima entre los individuos.

Quien domina el «sutil arte de la reinterpretación», para emplear un término acuñado por Watzlawick, es capaz de sustituir la «ficción del supongamos que» actual por otras ficciones de la misma índole. En esta idea se basa el modelo de la dirección de las negociaciones. Para ello es útil contar con una dirección y un apoyo profesional que tiene presente la meta de la «reorganización de los esquemas subjetivos de percepción» (Hartge citado en Arnold, p. 165) en todos los niveles de dirección de una negociación.

Los seminarios en materia de dirección de negociaciones ofrecen la posibilidad de superarse uno mismo, y exigen una marcada voluntad de trabajar. La finalidad de los seminarios consiste en enfrentar a los participantes a diversas situaciones de negociación y, en consecuencia, aumentar su capacidad negociadora, para lo que se emplean diversos medios de comunicación y metacomunicación según varios criterios pedagógicos. Los cursos de negociación de Harvard (véase Fisher y otros, 1993) se centran en un modelo de comunicación. El seminario se basa en un análisis de las experiencias vividas en el plano personal y profesional. Mediante simulacros se consigue actualizar y se adquiere conciencia de importantes experiencias hechas en las negociaciones cotidianas, con lo que los integrantes del grupo obtienen el apoyo que necesitan para el desarrollo de perspectivas adecuadas para conseguir negociar satisfactoriamente en el ámbito privado y profesional.

Los seminarios en materia de dirección de negociaciones tienen la finalidad de que los participantes alcancen un mayor nivel de reflexión y de control sobre sí mismos. En este sentido es recomendable revisar qué efectos repercuten en las condiciones generales del entorno, sometidos a constantes modificaciones, con el fin de reflexionar sobre otras posibilidades relacionadas con el tema de la dirección de negociaciones y para llevar a cabo los cambios que sean necesarios.

---

## Bibliografía

ÁLVAREZ, Nieves: *Lebensweltanalyse Lateinamerikanischer Stipendiaten in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt/Bern/New York/Paris: Lang, 1991.

---

- ARNOLD, Rolf; Dybowski-Johannson, Gisela: «Das lernende Unternehme» - Implikationen für berufliche Bildungs- und betriebliche Personalentwicklungsprozess. In: Diepold, Peter (ed.): *Berufliche Aus- und Weiterbildung. Konvergenzen, Divergenzen, neue Anforderungen, alte Strukturen*. Dokumentation des 2. Forums Berufsbildungsforschung 1995 an der Humboldt-Universität zu Berlin. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 1996.
- ARNOLD, Rolf; SCHÜßLER, Ingeborg: «Deutungslernen - ein konstruktivistischer Ansatz lebendigen Lernens». In: Arnold, Rolf, (ed.): *Lebendiges Lernen*. Balmannsweiler: Schneider-Verlag Honegehren, 1996.
- ARNOLD, Rolf; SIEBERT, Horst: *Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit*. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Honegehren, 1995.
- BIRKENBIHL, Vera: *Psycho-logisch richtig verhandeln: professionelle Verhandlungstechniken mit Experimenten und Übungen*. München, 9<sup>a</sup> auflage: mvg-Verlag, 1995.
- FELDWEG, Erich: *Der Konferenzdolmetscher im internationalen Kommunikationsprozeß*. Heidelberg: Julius Groos Verlag, 1996.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce M.: *Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln*. Frankfurt, New York auflage 12: Campus-Verlag, 1993.
- Fundación Bertelsmann (ed.): Preis Carl-Bertelsmann 1996: *Innovative Schulsysteme im internationalen Bereich*. Buch 1. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1996.
- GÖTZ, Klaus: «Organisationsentwicklung als Spiel ...das freie Spiel der Kräfte»... In: Diepold, Peter (ed.): *Berufliche Aus- und Weiterbildung. Konvergenzen, Divergenzen, neue Anforderungen, alte Strukturen*. Dokumentation des 2. Forums Berufsbildungsforschung 1995 an der Humboldt-Universität zu Berlin. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 1996.
- MAYNTZ, Renate: «Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen». In: Héritier, Adrienne (ed.): *Policy-Analyse: Kritik und Neuorientierung*. Politische Vierteljahresschrift, sondernummer 24/93. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1993.
- REICH, Kersten: «Systemisch-konstruktivistische Pädagogik». Neuwied 1996: Luchterhand Salacuse, Jeswald W.: *International erfolgreich verhandeln*. Frankfurt: Wilhelm Heyne Verlag GmbH, 1996.
- SCHARPF, Fritz: «Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen». In: Héritier, Adrienne (ed.): *Policy-Analyse: Kritik und Neuorientierung*. Politische Vierteljahresschrift, sondernummer 24/93. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1993.
- SCHMITZ, Christof: «Erfolg und Vielfalt». In: *Managerie. Systemisches Denken und Handeln im Management*. 1. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 1992.
- SCHULZ VON THUN, Friedmann: *Miteinander reden*. Reinbeck (Hamburg): Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1981.
- SCHÜTZ, Alfred: *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*. Frankfurt: Suhrkamp, 1974.
- SIEBERT, Horst: «Seminarplanung und -organisation». In Tippelt, Rudolf (ed.): *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. Opladen: Leske + Budrich, 1994.

- 
- STEINBRECHER, Michael: «Systemisch-evolutionäres Management. Von der Notwendigkeit ganzheitlichen Denkens und Handelns». In: Götz, Klaus (ed.): *Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 1994.
- WALDENFELS, B.: *In den Netzen der Lebenswelt*. Frankfurt, 1985.
- WILLKE, Helmut: *Systemtheorie III. Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*. Stuttgart, Jena: UTB, 1995.
- WOLLNIK, Michael: «Interventionschancen bei autopolitischen Systemen». In: Götz, Klaus (ed.): *Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis*. Heidelberg 1994: Carl-Auer-Systeme.
- ZACH, Rainer: *Individuum und Organisation. Probleme gewerkschaftlicher Politik 1*. Hannover: Expressum, 1990.