



VNIVERSITAT Æ VALÈNCIA

Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans

Conflicte i tècniques de negociació

Tema 2: Negociació

- 1- CONCEPTE DE NEGOCIACIÓ
- 2- TIPUS DE NEGOCIACIÓ
- 3- DIFERÈNCIES ENTRE LES NEGOCIACIONS INTEGRATIVES I DISTRIBUTIVES
- 4- EL PROCÉS DE NEGOCIACIÓ EN L'ORGANITZACIÓ

Professor: Baltasar González-Anta

Introducció

Les relacions laborals, la presa de decisions i les accions col·lectives impliquen sempre alguna classe de negociació entre diverses parts. Aquests processos de negociació generen creativitat, potencial d'innovació i reforcen les relacions interpersonals, però, com que tenen l'arrel en el conflicte, també poden generar ira, ressentiment i conduir a intercanvis hostils (De Dreu, 2010).

Les negociacions són processos que generen molta ambigüitat i incertesa i, a vegades, requereixen presa de decisions complexes. Per a comprendre els processos de negociació del conflicte, les parts implicades i els departaments de recursos humans necessiten conèixer com la gent busca i processa la informació i com fa decisions estratègiques (De Dreu, Beersma, Steinel and Van Kleef, 2007).

1. CONCEPTE DE NEGOCIACIÓ

La negociació com a estratègia per a la resolució de conflictes sorgeix per la necessitat de les parts en conflicte de trobar una zona comuna en la qual es pugui aconseguir un acord.

És molt probable que abans de plantejar-se una negociació, les parts en conflicte hagen intentat solucionar els seus problemes d'altres maneres. Per exemple, poden haver intentat trobar una solució demanant i intercanviant alguns recursos com habitualment es fa en la «resolució de problemes». També és possible que alguna de les parts pugui exercir alguna forma d'influència sobre l'altra part i haja intentat solucionar els problemes imposant les seues demandes, o, al contrari, que una part haja cedit per a evitar un increment del conflicte. No obstant això, si les parts han decidit negociar, cap d'aquestes altres opcions no ha sigut eficaç, el conflicte no s'ha resolt de la manera esperada per a alguna de les parts o el conflicte ha derivat en altres conflictes que reclamen un pacte consensuat.

No hi ha una definició fixa sobre el concepte de negociació, ja que en cada una es destaquen diferents elements que, d'alguna manera, sempre són presents de manera explícita o implícita en la seua conceptualització. Presentarem algunes definicions proposades en la literatura per a destacar després els elements més importants que defineixen una determinada interacció com a negociació.

- La negociació és un procés en el qual dues o més parts prenen una decisió conjunta. Les parts verbalitzen primer les seues demandes contradictòries, i posteriorment es mouen cap a l'acord mitjançant un procés de realització de concessions o cerca de noves alternatives. (Pruitt, 1981)
- La negociació és un procés de gestió de conflictes entre dues o més parts en el qual es modifiquen les demandes inicials fins a arribar a un compromís acceptable per a les parts implicades (Kennedy, Benson i McMillan, 1990).
- Confrontació entre protagonistes estretament i fortament interdependents, lligats per una certa relació de poder, amb l'interès posat a reduir les seues diferències per a arribar a una solució acceptable en funció dels seus objectius i del marge de maniobra que s'hagueren atorgat (Bellanger, 1984).

Totes i cada una d'aquestes definicions són igualment vàlides, i per això, en lloc de restringir-nos a una, destacarem els elements més característics i definitoris d'una negociació (Medina i Munduate, 2005).

Així, podem dir que perquè una interacció la puguem definir com a negociació és necessari que es donen aquestes condicions:

1. Hi ha dues o més parts implicades. Per a poder negociar han d'existir almenys dues parts que estiguen en conflicte, poden haver-hi més parts i fer el procés de negociació més complex, però en essència repetiran tot el que ocorre quan hi ha dues parts. A més, quan un conflicte únicament és percebut i definit com a conflicte per una de les parts, no és possible la negociació.

2. Hi ha una relació de poder entre les parts. No obstant això, perquè es done la negociació cal que existisca un cert equilibri de poder. Quan una de les parts té més poder que una altra o una part dona més poder a una altra, és molt probable que la part que disposa de més poder l'use i, per tant, és més difícil que es pugui dur a terme una negociació. No obstant això, quan parlem de poder en negociació no parlem del poder que dona al negociador el càrrec, l'estatus, la posició o el seu rol, sinó d'un poder subjectiu, manipulable i eix fonamental del resultat final de la negociació. Per tant, només és possible negociar si hi ha diferents graus de poder entre les parts, però mai un poder absolut d'alguna de les parts (Kennedy, 1990).
3. Hi ha interdependència entre les parts implicades (De Dreu *et al.*, 2007). El tipus d'interdependència és la base de l'elecció de les estratègies a utilitzar, estableix els límits de cada part i informa sobre les possibilitats d'acord que existeixen.
4. Hi ha conflicte d'interessos i beneficis/pèrdues tangibles i/o subjacents. Parlem de conflictes d'interès tangibles i/o subjacents perquè al costat dels elements observables que han de negociar-se i que solen ser els símptomes d'un conflicte manifest entre les parts, hi ha un bon nombre d'elements no tan evidents. Aquests es denominen interessos subjacents i a vegades són tan importants per a la gestió eficaç d'una negociació com els interessos manifestos objecte de negociació. El descobriment dels interessos subjacents, a més dels evidents és una de les tasques més importants de la negociació, com ja veurem, i el seu abordatge en la negociació és una garantia de l'èxit. De fet, s'afirma (Ovejero, 2004) que si no se solucionen els aspectes latents, serà molt difícil solucionar els elements manifestos. De la mateixa manera, els resultats d'una negociació poden ser també tangibles o intangibles. Per exemple, satisfacció o afecte positiu (De Dreu *et al.*, 2007).
5. Hi ha voluntat entre les parts d'arribar a un acord i la seua relació de poder representa l'equilibri de forces. La negociació és un procés al qual les parts acudeixen voluntàriament per a intentar aconseguir un acord sobre certs elements interdependents. L'acord al qual s'arribi dependrà dels jocs de poder; ara bé, les parts negocien perquè creuen que l'acord aconseguit serà més beneficiós que no arribar a cap acord (De Dreu *et al.*, 2007).
6. Apareixen processos d'ofertes i contraofertes. Tota negociació comporta un procés d'ofertes i contraofertes que marquen el ritme habitual en tota negociació. Quan es negocia les parts esperen aquest procés bidireccional de donar, demanar i rebre. Complir amb aquest ritual genera confiança i permet que el procés de negociació evolucione cap a l'acord. Genera confiança perquè és una demostració que estem disposats a reduir les nostres expectatives per a aconseguir un acord.

2. TIPUS DE NEGOCIACIÓ

De la mateixa manera que no hi ha una única manera de negociar un determinat objectiu, podem trobar diferents maneres de negociar segons la composició de les parts (individual, amb representants, amb la intervenció de tercers), l'àmbit en el qual es desenvolupa (comercial, social, diplomàtica), la seua manera de desenvolupament (informal/tàcita, formal/explicita), les parts implicades (dues parts, múltiples parts), els nivells implicats (interpersonal, intergrupals, interorganitzacional) i també en funció del caràcter de la interacció (distributiva, integrativa i mixta). De totes aquestes, la tipologia més útil per a la gestió del procés de negociació i el control dels resultats és la que diferencia entre negociacions distributives, integratives i mixtes. La base teòrica que fonamenta aquesta tipologia és la teoria de la interdependència (Kelley i Thibaut, 1978). S'hi posa de manifest que cada una de les parts influeix sobre l'altra part i sobre el resultat en funció de les seues accions i les motivacions (egoistes o prosocials) subjacents. El primer tipus d'interdependència és la competitiva, el segon tipus és la de coordinació i el tercer tipus és la motivació mixta.

L'eficàcia d'aquests tres tipus d'interacció o tipus de negociació dependrà d'una sèrie de criteris que hem d'atendre per a la seua selecció: el maneig de la informació, la comprensió de l'oponent, l'èmfasi en el bé comú o en les diferències i la cerca activa de solucions (Medina i Munduate, 2005). Així, podem usar la informació en benefici propi o pensant en l'assoliment d'un acord més o menys equilibrat. També podem

entendre i atendre els objectius de l'altra part o podem voler satisfer sobretot els nostres objectius. A més, podem estar buscant objectius comuns o centrar-nos en les diferències per a augmentar els beneficis propis. Finalment, podem buscar solucions integradores o pretendre eixir guanyant a costa de les pèrdues de l'altra part.

Així, cada un d'aquests tipus de negociació té objectius clarament diferenciats i formes d'actuació molt diferents que responen a l'orientació social de les persones implicades en el procés negociador (Messick i McClintock, 1968) i de la cultura organitzacional (De Dreu, 2010). Ara bé, malgrat que cada persona té conductes sobre la base de motius més egocèntrics o més prosocials, hi ha situacions que hi desencadenen canvis (per exemple, instruccions de terceres parts o manipulacions dels estats d'ànim) (De Dreu i McClusker, 1997). Estudiarem cada un d'aquests tipus de negociació en funció del caràcter de la interacció.

1) Negociació distributiva o competitiva

Aquest tipus d'interacció per definició implica la distribució dels elements en conflicte que són percebuts com a incompatibles o de suma zero o es tracta de recursos limitats on s'incrementa el benefici personal i el seu resultat és la deprivació de l'altre. Per això, el principi bàsic que sustenta aquest tipus de negociació és: «el que una part guanya, l'altra ho perd».

L'OBJECTIU de la interacció per a les parts en conflicte és *maximitzar els beneficis propis*.

Les BASES PSICOSOCIALS que serveixen de suport per a una negociació distributiva són:

- Estan motivats per un interès egoista. Busquen el seu màxim profit i ignoren els resultats per a l'altra part. Així doncs, les parts estan motivades per aconseguir el màxim èxit personal. Un dels aspectes que més ha preocupat els investigadors sobre el tema és per què competir. Coombs (1973) va suggerir dos motius: a) l'avarícia d'aspectes tangibles o intangibles (ex. diners, terres, poder, etc.; i b) por. Aquesta segona depèn de les expectatives sobre la conducta de l'altre que estan en la seua base (de Dreu, 2010).
- La interacció s'estableix en termes de confrontació.
- S'insisteix en la posició, amb poc marge de flexibilitat.
- Prima el benefici personal, fins i tot en detriment dels objectius comuns.
- S'emfatitzen les diferències entre les parts, buscant el benefici personal.
- El poder és l'element clau. El poder de les parts en conflicte s'usa com a tàctica per a desempatar la posició dels negociadors.
- La informació s'utilitza de manera estratègica per a aconseguir major poder i manipular l'altra part.
- S'exerceixen rols individuals i disfuncionals, ja que seguint l'objectiu d'aquesta mena de negociació es percep l'altre com a rival i oposat. Per això, s'agredeix, s'obstrueix o es pretén dominar indiscriminadament.
- Lògicament amb aquestes bases psicosocials, el clima de la interacció serà competitiu.

Entre les tàctiques més usades hi ha la distorsió i manipulació de la informació, l'opressió de l'oponent, les exageracions i les amenaces. A més, com assenyalen De Dreu *et al.* (2007), els grups tendeixen a ser més competitius que les persones quan actuen individualment.

Per això, aquest tipus de negociació és més probable quan els elements en joc són quantitius (salari, promoció, etc.) i/o quan es negocia un sol element. Quan es negocia un sol element, la negociació versa sobre com es divideix i distribueix tal valor.

Els possibles RESULTATS d'aquesta interacció són: guanyar-perdre; perdre-perdre i perdre-guanyar. El que no apareixerà en cap cas és una situació guanyar-guanyar. Per això, en aquest tipus de negociació només serà una gestió eficaç del conflicte si els resultats són importants a curt termini i si no són

importants les relacions amb l'altra part. Quan hem d'interaccionar amb l'altra part en més ocasions o són importants les relacions amb l'altra part, aquest tipus de negociació no serà eficaç, ja que els desitjos de revenja pels resultats negatius d'una de les parts de la interacció perjudicaran futures negociacions i impediran que s'aconsegueixen situacions de guanyar-guanyar que són o haurien de ser el principal objectiu de les negociacions en entorns laborals.

2) Negociació integrativa o cooperativa

La negociació integrativa es genera en situacions on hi ha una relació simbiòtica entre les parts (De Dreu, 2010). Aquest tipus d'interacció per definició suposa la integració dels elements en conflicte que són percebuts com a compatibles o de suma positiva i es pretén que totes dues parts treballen conjuntament. Per això, el PRINCIPI BÀSIC que sustenta aquest tipus de negociació és: «junts podem incrementar els nostres beneficis».

L'OBJECTIU de la interacció per a les parts en conflicte és *maximitzar els beneficis de totes dues parts i fer una distribució òptima dels recursos*.

Les BASES PSICOSOCIALS que serveixen de suport per a una negociació cooperativa són:

- Sobre la seua base hi ha un motiu prosocial que pretén beneficis per a totes dues parts en què el benestar, la moralitat i la justícia són importants (Beersma & De Dreu, 1999). De Dreu (2010) afirma que la confiança en l'altra part està en la base per a la negociació cooperativa, encara que no és suficient.
- La interacció s'estableix en termes de col·laboració.
- Es valora la creativitat i cerca d'opcions constructives i dinàmiques.
- Es prioritzen els interessos col·lectius sobre els individuals.
- La informació es comparteix lliurement amb l'altra part.
- S'exerceixen rols funcionals que faciliten, regulen i coordinen l'assoliment d'objectius de totes dues parts de la negociació i es cuiden els elements afectius.
- El clima de la interacció serà de credibilitat, reciprocitat i confiança.
- Totes aquestes bases psicosocials demanden uns interlocutors amb habilitats socials.
- Els acords que s'aconsegueixen integraran les necessitats i aspiracions de totes dues parts (De Dreu i cols, 2007)

Entre les TÀCTIQUES més usades hi ha la transparència de la informació, l'absència d'exageracions i amenaces; i la presència d'honestedat i veracitat durant tota la negociació. Algunes de les regles o comportaments que poden optimitzar aquest tipus de negociació són:

1. No identificar les posicions amb les persones que les defensen. Cal separar a les persones de les posicions que defensen. Es pot dir: «Els teus objectius són molt estrictes», però no s'ha de dir: «Ets molt estricte».
2. Centrar-se en els interessos i necessitats. No en les persones.
3. Generar gran quantitat d'alternatives per a la gestió del conflicte.
4. Insistir en la fixació de criteris objectius.

Aquest tipus de negociació és més probable quan els elements que estan en joc són no quantificables (qualitat, clima laboral, etc.) i/o quan es negocien diversos elements que permeten aconseguir una distribució ajustada a les necessitats de cada part.

Els RESULTATS més probables d'aquesta interacció són l'increment de la satisfacció en les parts en conflicte, la millora de les relacions, l'augment de l'autoeficàcia i arribar a situacions de tipus guanyar-guanyar. Quan l'acord és integratiu, es donaran acords d'alta qualitat que integraran les necessitats i les

aspiracions de les parts, generant harmonia social, reduint la probabilitat de conflictes futurs, i estimulant l'ordre i l'estabilitat. Junt amb això, Weingart *et al.* (1993) afirmen que aquests resultats augmenten la confiança i desenvolupen expectatives positives cap a l'altre.

La gestió eficaç del conflicte és més fàcil a partir d'aquest tipus de negociació. No obstant això, també és cert que necessita la presència de dos recursos importants i escassos que poden dificultar el seu ús: temps i confiança (EXERCICI «negociació recursos 1»). Per a poder posar en pràctica les bases psicosocials en les quals es fonamenta aquest tipus de negociació necessitem prou temps per a crear un entorn de treball amb creativitat, integració i clima positiu, recursos difícils en entorns de treball dinàmics i competitiu, en què les demandes han de ser aconseguides quasi abans de ser definides. A més, només és possible aquest entorn de treball quan hi ha una absoluta confiança entre les parts en conflicte. Ara bé, també és fàcil pensar, que si hi haguera aquest nivell de confiança entre les parts en conflicte, probablement no hauria sorgit el conflicte.

Després d'aprofundir en aquests dos tipus de negociació (distributiva i integrativa), podem afirmar que el més habitual en entorns laborals és que es desenvolupen negociacions de tipus mixt que són una combinació de tots dos i que passem a descriure a continuació.

3) Negociació mixta

La major part de les negociacions tenen un caràcter mixt i s'hi pot observar un cert dilema entre la consecució dels interessos propis i els interessos col·lectius del grup (Beersma i De Dreu, 1999). Aquest tipus d'interacció per definició suposa l'intercanvi o combinació dels elements en conflicte que són percebuts com a possibles o assolibles. Per això, el PRINCIPÍ BÀSIC que sustenta aquest tipus de negociació és: «en l'òptim intercanvi hi ha la millor distribució de guanys».

L'OBJECTIU de la interacció per a les parts en conflicte és *incrementar els beneficis per a totes dues parts (comuns), i al mateix temps maximitzar els propis.*

Les BASES PSICOSOCIALS que serveixen de suport per a una negociació mixta són:

- La interacció s'estableix en termes de cooperació per a incrementar els beneficis i competició per a la seua distribució.
- Es valora la creativitat i cerca d'opcions constructives i dinàmiques en la fase de cooperació.
- S'accepta la divergència d'interessos i la disputa en la seua distribució.

Entre les TÀCTIQUES més usades hi ha la coordinació i el compromís amb la presència de concessions i exigències recíproques. Per a la consecució del compromís, un dels elements clau és el coneixement dels interessos i les necessitats propis i de l'altra part. Ara bé, com ja s'ha dit anteriorment, al costat dels elements manifestos del conflicte objecte de negociació hi ha altres elements subjacents que, si no són abordats en la negociació, poden suposar córrer riscos importants. Per això, com més informació tinguem de les necessitats de l'altra part, més eficaç serà la negociació; si només tenim en compte les nostres necessitats o els elements manifestos en una negociació, ens dirigim probablement al seu fracàs.

Des de la formulació de la piràmide de necessitats de Maslow, és sabut que hi ha un ordre d'importància en les necessitats, i una vegada una necessitat està satisfeta deixa de ser un motivador del comportament. Quan negociem, hem de tenir en compte que les necessitats individuals a vegades no són les necessitats del grup al qual es representa, i fins i tot les necessitats grupals poden ser evidents i manifestes, però les necessitats individuals no ser tan evidents o manifestes. El negociador eficaç haurà d'atendre tant les necessitats individuals com les grupals, tant les necessitats encobertes com les manifestes. Conèixer les nostres necessitats i les necessitats de l'altra part genera els punts de

convergència o unió entre les parts per a aconseguir un acord satisfactori que es pretén des d'aquest tipus de negociació mixta.

Per això, aquest tipus de negociació és la més freqüent en entorns laborals on es combina elements quantitatius i uns altres no quantificables, així com perspectives competitives i integratives; i per tant es negocien diferents elements al mateix temps.

Els RESULTATS possibles d'aquesta interacció són també mixtos, és a dir, totes dues parts en conflicte perden i guanyen. La gestió eficaç en aquest cas consisteix a aconseguir que cada part guanye en aquells elements que són més importants o necessaris i perd en aquells menys rellevants.

3. DIFERÈNCIES ENTRE LES NEGOCIACIONS INTEGRATIVES I DISTRIBUTIVES

Com ens mostra Ovejero (2004), podem diferenciar entre dos tipus de negociació descrits de manera comparativa com segueix:

| Negociació competitiva | Negociació cooperativa |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Els participants són adversaris.2. L'objectiu és la «victòria».3. Es desconfia de l'altre.4. Les parts se centren en les seues posicions.5. Es contraresten arguments.6. No s'ofereix; amenaces.7. No es pensa en els interessos de l'altra part.8. S'exigeixen beneficis propis per a arribar a un acord i es busquen maximitzar aquests. | <ol style="list-style-type: none">1. Hi ha una relació amistosa o cordial.2. L'objectiu és l'acord.3. Es confia en l'altre.4. Les parts s'esforcen per arribar a acords.5. S'informa.6. S'ofereix.7. Es pensa en els interessos de l'altra part.8. S'intenten cobrir les necessitats de l'altre, acceptant pèrdues pròpies per a arribar a l'acord. |

Per a finalitzar, seguint bases psicosocials que sustenten aquests tipus de negociació presentats, és important que el negociador abans de decidir quin tipus de negociació té previst realitzar es faça les següents qüestions (Medina *et al.*, 2005).

- ➡ Com usaré la informació?
- ➡ Quin és el meu grau d'empatia amb l'altra part?
- ➡ Posaré l'èmfasi en el comú o en les diferències que ens separen?
- ➡ Com serà la meua cerca de solucions?

La resposta a aquestes preguntes ajudarà el negociador a situar-se en els objectius i sobretot l'orientarà en la preparació de la seua negociació. No hi ha un error pitjor en una negociació que pretendre fer un tipus de negociació i estar preparant o realitzant accions en una altra direcció. La negociació no pot ser aleatòria, ha d'estar preparada, cal evitar la improvisació i garantir una gestió eficaç.

Així doncs, el resultat del procés de negociació es pot estructurar en funció de la creació de valor, la temporalitat i la potencialitat dels seus efectes (De Dreu *et al.*, 2007).

En primer lloc, el resultat obtingut de la negociació pot crear valor positiu o negatiu, però sempre generarà una distribució dels guanys positiva i/o negativa per a cadascuna de les parts (Larrick i Blount, 1997).

En segon lloc, en funció de la temporalitat dels efectes, el guany o la pèrdua obtinguda pot tenir un caràcter immediat o retardat (diferit).

En tercer lloc, el resultat pot tenir caràcter potencial de certesa o de possibilitat/probabilitat. La combinació d'aquests tres possibles efectes dels resultats generarà, en el mateix procés, situacions de confusió i gran ambigüïtat que requereixen una anàlisi exhaustiva de la negociació.

4. EL PROCÉS DE NEGOCIACIÓ EN L'ORGANITZACIÓ

La negociació és una seqüència més o menys ordenada de fases. Kennedy i Benson (1990) plantegen l'existència de vuit etapes per les quals travessa tota negociació. Les vuit fases que proposen són: **preparació, discussió, senyals, proposta, paquet de propostes, intercanvi, tancament i acord.**

FASE 1. PREPARACIÓ DEL PROCÉS DE NEGOCIACIÓ

La primera fase del procés negociador és la preparació. Tota negociació resulta ambigua, té riscos, genera confusió i desordre. La falta d'informació real sobre l'altra part, sobre el que es pot obtenir i perdre fa el procés complicat i per tant la preparació essencial (De Dreu *et al.*, 2007). Doncs, la preparació és una de les fases més importants, ja que d'ella depèn en gran manera la consecució dels objectius que ens plantejem aconseguir. Amb aquesta es pretén evitar la improvisació i l'atzar i tenir, així, un control més alt de les actuacions i reaccions dels negociadors i les parts en el procés.

Una bona preparació és el camí més segur per a arribar a una negociació satisfactòria. El que fem o deixem de fer abans d'arribar a la taula de negociació es revelarà en el que fem quan hi arribem.

Un negociador mal preparat ha de limitar-se a reaccionar davant els esdeveniments, no podrà dirigir-los mai. Un negociador deficientment preparat demostra abans o després que no sap de què parla, i, davant aquesta situació, l'altra part se n'adonarà, guanyarà confiança en si mateixa i elevarà el nivell de les seues exigències.

Les tasques que cal dur a terme en l'etapa de la preparació són les següents:

- Establir els objectius propis i la MAAN/MAPAN, la millor alternativa possible a un acord negociat
- Recollir informació sobre l'altra part negociadora i elaborar les hipòtesis sobre els seus objectius i MAAN.
- Preparar l'estratègia.
- Repartir els rols.
- Preparar l'entorn.

• Establir els objectius propis (GPT) i el MAAN

El tema prioritari de la preparació és establir els objectius. En aquest moment és interessant saber si tenim tendència cap a una motivació egoïsta o una motivació prosocial, i quines seran les intencions de l'altra part negociadora (De Dreu, 2004). La seua concreció és una de les barreres que solen tenir les negociacions, ja que totes dues parts tendeixen a desenvolupar creences inadequades sobre els objectius i les preferències, sobre el que és important i el que no per a si mateixos i per a l'altra part (De Dreu i Carnevale, 2003). En aquest sentit, Chambers i De Dreu (2014) afirmen que aquesta situació es produeix fins al punt que, encara que el conflicte i el procés negociador permeta l'oportunitat de combinar i integrar els interessos d'ambdues parts, els subjectes tendeixen a utilitzar heurístiques (dreceres cognitives) o biaixos que els poden porten a pensar que l'altra part intentarà guanyar molt a costa de la pèrdua de l'altre. La percepció i la cognició i, sobretot els biaixos de la

percepció i la cognició, juguen un paper important en aquesta fase del procés de negociació. Caldrà estar molt atent tant per al seu control com en els seus efectes.

La preparació comporta l'assignació d'un ordre de prioritats en els objectius propis i el qüestionament del seu realisme. També s'ha de pensar en quins seran els objectius de l'altra part i l'ordre de preferència que presumiblement hauran establert per a ells.

Si suposem que tots els nostres objectius són vitals i el nostre opositor fa el mateix i, a més, tots dos suposem que serà l'altre qui faci el primer moviment, anem directe cap a un punt mort o la ruptura de la negociació. Per això, és necessari que els nostres objectius siguin realistes i a més hem d'assignar un ordre de prioritats entre ells.

Per això, començarem fent una relació completa dels nostres objectius (s'inclou tant les coses de les quals ja gaudim com les que ens agradaria aconseguir) amb relació al tema de la negociació. És important que aquests objectius siguin realistes, és a dir, que estiguen dins dels límits fixats per la justícia i per les possibilitats de l'altra part. Per tant, cal fer:

- Llista completa d'objectius.
- Objectius realistes.
- Assignació d'ordre de prioritats.

Per a poder intercanviar idees i començar el procés d'ofertes i contraofertes necessàries en tota negociació, cada part ha de començar la seua petició amb les seues aspiracions més altes, realistes i possibles, però altes. El negociador sap que aquestes primeres peticions són difícils i per tant ha de tenir pensat quins altres objectius són més probables i són els que es presentaran a continuació. Finalment, el negociador ha de fixar uns objectius mínims que, si no s'aconsegueixen en aquesta interacció, és millor trencar la negociació. En aquest sentit, l'establiment dels objectius és una de les tasques més importants en la preparació de la negociació. Kennedy proposa la tècnica LIM(it) (*Like, Intend/Important, Must*; en castellà GPT: *gustar, pretender, tener que*) que respon a les següents preguntes:

- Què m'agradaria aconseguir? (punt d'inici). En aquest punt hem d'incloure tots els objectius que representen la nostra posició més favorable, és a dir el que ens agradaria aconseguir, però sabem que és difícil.
- Què pretenc obtenir? (punt intermedi). Com tots els objectius L no es poden aconseguir, cal abandonar o disminuir les nostres pretensions, aquests són objectius I, que són més probables i representen el verdader intercanvi en la negociació.
- Què he d'aconseguir necessàriament? (punt d'abandó/trencament). L'objectiu mínim que hem d'aconseguir, es tracta de la nostra posició límit. Si aquest objectiu no es pot complir, és preferible no arribar a un acord, i trencar la negociació.

Així, tot negociador ha d'iniciar la negociació amb els seus objectius L sabent que haurà de presentar els seus objectius I i que entre els seus objectius I i M es desenvoluparà l'intercanvi de la negociació. També, és important tenir present que diferents negociadors podrien arribar a formular diferents objectius LIM, és a dir, no existeix una LIM correctament formulada o no pel seu contingut. El que realment fa que una LIM estiga ben o mal feta ho determinen els següents criteris:

1. Que els seus elements o variables siguin els més objectives possibles, és a dir, que qualsevol persona entendria el mateix amb la seua formulació. No pot ser un objectiu incrementar la motivació, millorar el clima i fins i tot augmentar el salari. Aquests objectius formulats d'aquesta forma podrien portar a diferents interpretacions per diferents negociadors i per tant dificultarien la tasca del negociador que no sap quan està o no aconseguit els seus objectius. La seua formulació correcta requeriria determinar què significa exactament incrementar la motivació o millorar el clima amb conductes concretes (per exemple, reduir les queixes a RH per part dels treballadors). A més, amb un percentatge o una

quantitat d'increment o disminució exacta si l'objectiu ho permet (reduir les queixes un 25%). Per tant, si un dels objectius del negociador és incrementar el salari, s'hauria d'especificar quin percentatge o quina quantitat significaria un increment de salari en aquesta negociació.

2. La presència de diversos elements dins de cada grup d'objectius. Dins de la formulació dels objectius L, I i M hi ha d'haver diversos elements o subobjectius diferents. Si únicament hi ha un element, la negociació és més difícil, i si a més si l'element és quantitatiu o és un recurs escàs, fins i tot és més difícil negociar-lo. L'intercanvi es limitarà al típic regateig d'una compravenda ambulant d'un producte determinat, però no tindrem armes per a poder fer una vertadera negociació, assolint objectius parcials.
3. Que hi haja distància entre la LIM. Negociar és un procés d'intercanvi, però això només és possible si estem disposats a cedir en alguns punts, per tant entre la LIM ha d'haver-hi prou distància perquè pugui existir aquest intercanvi. Per exemple, en principi, no seria un plantejament correcte que els objectius LIM foren «obtenir un increment salarial del 80 (G); 75 (P) o 70% (T)». La negociació és moviment, i això només ho aconseguirem si hi ha distància entre la formulació dels nostres objectius LIM.

Paral·lelament a l'establiment dels objectius M cal tenir en compte les altres alternatives amb les quals podem comptar si no arribem a un acord amb l'altra part, és a dir, altres alternatives fora d'aquesta negociació. A això se'n diu MAAN/MAPAN (millor alternativa possible a un acord negociat) o el BATNA (en anglès: *Best Alternative To a Negotiated Agreement*). És el que es podria aconseguir per altres vies en el cas que no s'arribara a un acord en la taula en què es negocia. En general, recórrer a aquesta alternativa implica costos per al negociador i per a les relacions amb l'altra part; per això negociem i intentem aconseguir un acord.

El MAPAN és la clau del poder de negociació. El poder d'una part no depèn tant de ser més gran, més forta, de jerarquia més alta o més ric que l'altra part, sinó de la bondat del MAPAN del negociador. Per tant, el MAPAN no és una cosa que podem canviar durant el desenvolupament d'una negociació. Una vegada formulat no es pot canviar. És molt important que el MAPAN no es confonga amb els desitjos de les persones en negociar, el MAPAN ha de ser real i ha d'estar contrastat. Així doncs, els criteris que determinen que un MAPAN aquest correctament formulat són que:

1. Siga objectiu.
2. Siga real.
3. Estiga contrastat.

Per a identificar el MAPAN es pot recórrer a tres classes d'alternatives:

a) Què puc fer per a satisfer els meus interessos? L'alternativa *ganga* pot ser trobar un altre proveïdor si s'és un comprador, o un altre client si s'és un venedor.

b) Què puc fer directament a l'altra part perquè respecte els meus interessos? L'alternativa *interactiva* pot ser declarar la vaga o declarar la guerra.

c) En quina manera puc introduir una tercera persona en la situació per a donar suport als meus interessos? L'alternativa *tercera persona* podria ser recórrer a la mediació, a l'arbitratge o a un tribunal.

Ara bé, per a preveure tots els moviments en el procés de negociació, tan important com preparar el mateix LIM i MAPAN és preparar el LIM i el MAPAN de l'altra part. Resulta relativament fàcil preparar el LIM de la situació pròpia, però la clau de la preparació de la negociació consisteix a elaborar el LIM més pròxim possible a la realitat de la situació de l'altra part. Per a això resulta imprescindible estar informat sobre la seua situació, i aquesta és una de les tasques més difícils i més importants en la preparació de la negociació: aconseguir informació sobre els seus interessos, objectius i límits. Els mitjans per a aconseguir informació sobre la situació de l'altra part són summament diversos, poden ser tant formals com informals i depenen

del context. Des de les xarrades informals de corredor, els cafès amb membres de l'altra part, fins a les mesures més planificades com estar subscript a les publicacions de l'altra part.

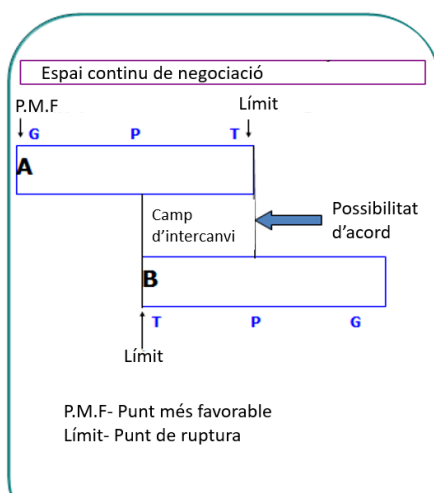
- **Recollir informació sobre l'altra part negociadora i elaborar les hipòtesis sobre els seus objectius LIM i MAAN**

La falta d'informació o la falta de certesa en la informació que posseïm de l'altra part és el que crea la necessitat de negociar. Si una part tingués coneixement complet de tots els fets, partiria de la posició límit de l'altra part i rebutjaria qualsevol canvi. Però rares vegades tenim una informació plena, i això és el que fa imprevisibles les negociacions. Alguns autors afirmen que gran part dels problemes en la negociació, dels motius d'elecció d'estratègia i de comportaments són deguts a una errònia percepció dels objectius, interessos i preferències de l'altre. Això succeeix a causa de la tendència egocèntrica de les persones que tendeix a assumir determinades prioritats de l'altra part. D'aquesta manera s'ignoren els interessos i les prioritats reals de l'altra part, ja que s'han estimat en funció del que un mateix pensa (Chambers i De Dreu, 2014). Una vegada més, conèixer els processos de percepció i cognició pot ajudar a evitar aquest tipus de biaixos.

Per tant, com més informació es pugui recollir sobre l'altra part (situació actual, estil de negociar, personalitat, motivacions...), més bo serà l'acord al qual s'arribe. Per exemple, si has de negociar el preu d'una casa amb una empresa, hem de buscar dades de l'altra part sobre la seua situació financera, la seua reputació com a negociadors (dura, tova, etc.), si tenen problemes interns o externs, com prenen les decisions (ràpidament, a poc a poc, impulsivament, etc.), per què vol comprar o vendre, etc.

En resum, abans de començar una negociació s'ha d'aconseguir la màxima informació possible sobre l'altra part; d'aquesta manera es tindrà un major control sobre les actuacions i reaccions durant el procés negociador. Entre la informació rellevant cal assenyalar:

- Integrants: càrrecs, nivell cultural, estil i antecedents.
- Poder dels negociadors.
- Punts forts i febles.
- Actituds cap a la negociació, etc.



D'altra banda, és important analitzar la informació que estem disposats a donar a l'altra part, així com el moment i la manera de fer-ho, ja que, la millor de les informacions atorga a la persona que la posseeix el poder més gran en una negociació. Així, brindar a l'altra part una informació seleccionada serà el que definisca les seues expectatives en la direcció correcta.

A partir de tota aquesta informació, hem d'elaborar hipòtesis que prevegen els objectius de l'altra part (LIM) i el seu possible MAAN. Una vegada s'expliciten els objectius propis i la percepció d'objectius de l'altra part, s'ha d'establir el CAMP D'INTERCANVI que fa referència a la possibilitat d'acord entre les dues parts.

Hi ha possibilitat d'acord quan la zona de negociació és positiva, és a dir, quan en algun dels objectius coincideixen totalment o parcialment totes dues parts. No hi ha possibilitat d'acord quan la

zona d'intercanvi és negativa, no hi ha camp d'intercanvi. En aquest cas es tanca el procés de negociació.

- **Preparar l'estratègia**

Una vegada s'estableix la possibilitat d'acord perquè hi ha zona de negociació positiva, el següent pas és preparar l'estratègia.

Cal descriure adequadament l'estratègia que s'ha de seguir durant la negociació durant l'etapa de preparació (Quin pla d'acció se seguirà per a aconseguir les metes previstes? En quin moment es donarà certa informació? Quin tipus d'informació no ha de ser revelada per l'altra part? Com presentarem els nostres arguments? Quins arguments objectius donen suport a les nostres posicions? Quines tàctiques de negociació podem utilitzar? Etc.).

L'estratègia fa referència al pla d'acció que s'ha de seguir per a aconseguir les metes previstes. En un procés de negociació, l'estratègia ha de seguir els passos següents:

- a. Reflexionar sobre la relació amb l'altra part: curt / llarg termini.
- b. Delimitar el temps del qual es disposa. La pressa és un enemic de l'èxit i no permet respectar el ritme de l'altra part.
- c. Formular les preguntes que s'han de fer a l'altra part per a contrastar les hipòtesis sobre la seua LIM i MAPAN.
- d. Formular la llista d'arguments favorables als nostres interessos i com presentar-los.
- e. Pensar en els arguments que utilitzarà l'altra part i com rebatre'ls. Durant el procés sorgiran objeccions a les nostres propostes, això implica que caldrà contrarestar-les mitjançant l'aportació de fets i proves.
- f. Decidir el pla d'acció segons l'enfocament de la negociació: cooperar versus competir; actitud ferma versus actitud conciliatòria. Podem diferenciar entre les estratègies integratives (l'objectiu és incrementar els beneficis de totes dues parts), les distributives (l'objectiu és maximitzar el nostre propi benefici) i mixtes (l'objectiu és cooperar per a incrementar els beneficis i competir per a la seua distribució). Alguns dels elements importants de les estratègies distributives i integratives els podem diferenciar en les següents figures.

| Estratègies integratives | Estratègies distributives |
|--|---|
| — S'exploten totes les oportunitats creatives per a obtenir un resultat compartit. | — Es busca reduir les expectatives de l'altra part i el seu nivell d'aspiracions. |
| <p style="text-align: center;">Planificar l'apertura</p> — Crear confiança i compartir informació. — Detectar diferències en les prioritats. | <p style="text-align: center;">Planificar l'oferta d'apertura</p> — Tàctiques que generen avantatges competitius. — Control de la informació. |
| <p style="text-align: center;">Procés de negociació</p> — Honestedat i veracitat. — Separar individus dels problemes, no identificar posicions amb les persones que les defensen. — Generar gran quantitat d'alternatives. — Enfocar-se sempre en l'acord. | <p style="text-align: center;">Procés de negociació</p> — Respectar el ritual, procés d'ofertes i contraofertes. — Deslegitimar qualsevol oferta desmesurada. — Utilitzar tàctiques distributives. — Èmfasi en les diferències. |

A més, per a aconseguir posicions d'avantatge, enfront dels arguments de l'altra part, és possible usar diferents TÀCTIQUES. Hi ha infinitat de tàctiques i, a causa de la superposició en el camp de coneixement, en algunes ocasions les tàctiques són el resultat més de les experiències directes de persones individuals que no d'investigacions formals. Malgrat això, cal introduir en aquest temari algunes de les tàctiques més comunes. Les variants són quasi infinites i, per tant, entendrem aquesta llista com a possibilitats i no com una llista exhaustiva.

El tret+ amenaça «definitiva»

El tret implica que l'altra part intenta obligar-nos a abandonar una posició a fi que no puguem utilitzar-la en altres parts posteriors de la discussió. La resposta és condicionada per la relació de forces i el context. Té l'altra part prou força per a imposar les seues exigències? És comú que es combine aquesta tècnica amb una amenaça «final» que busca el punt d'inflexió en la negociació. Aquesta amenaça pot ser un últim i autèntic intent d'arribar a un acord en una atmosfera d'hostilitat intensa. Un exemple seria que un líder sindical diga en la taula negociadora que «per a assegurar a negociar les jornades dels treballadors, primer han d'assegurar-

se les pujades salarials; si no és així, ens veurem en els piquets». Veiem que apareix un requisit, i a més donen un ultimàtum.

«No negociable»/no podem fer-ho

Posem aquesta tàctica entre cometes perquè més que una tàctica és una possible condició de la negociació. Per exemple, en el capítol de «The office 2x02» vist en classe en el qual Michael arriba a un acord, les condicions Sí que eren negociables, malgrat que a priori el comprador no pot fer-ho. Però, en comparació, en els acords amb l'administració a Espanya (en teoria) hi ha un plec de condicions i l'estat ha d'acceptar la millor oferta. Per això, aquesta és una situació en què la negociació pot ser inútil, adonar-se d'això pot estalviar-nos molt de temps i esforç.

El bo i el dolent

Tal com el seu nom indica, es tracta que dues persones o un mateix individu que juga papers diferents sobre els punts de negociació, de tal manera que hi ha un dolent que fixa condicions abusives i clarament per davall del punt de ruptura. Després d'això apareix una segona persona (o segon paper) conciliador, que ofereix condicions favorables per a nosaltres i molt més raonables, de tal manera que facilita la negociació. Aquesta tècnica ben aplicada és molt efectiva, però un «dolent» massa agressiu crearà reactància, i un «bo» prematur pot donar massa poder a l'altra part sobre la negociació.

La mala fama

Consisteix a exposar la mala imatge que generarà per al competidor si la nostra posició és moralment més acceptada en la societat o context en el qual treballem. Per exemple, si ets membre d'una ONG involucrada en la negociació en casos de desnonaments, i negocies amb Triodos Bank, podràs apel·lar a la fama que els generarà desallotjar una família amb fills, i intentaràs que, en comptes de desnonar-los, els cobren un lloguer social.

La medicina

Tal com es fa amb la medicació, aquesta tàctica consisteix a exposar l'altra part a alguna cosa que saps que generarà reactància mitjançant petites dosis, en comptes de tot de colp. Això pot augmentar els costos, però si atenem la MAAN, podria beneficiar-nos. Per exemple, en una empresa volen reduir la plantilla, però es tracta d'una organització amb fort arrelament sindical, i en comptes de reduir la plantilla decideixes un pla progressiu de jubilacions anticipades al llarg de dos anys.

Entre les tàctiques més freqüents en una estratègia distributiva i/o mixta amb l'objectiu afeblir l'altra part o fer que modifiquen en part les seues «primeres posicions» podem destacar les presentades en les següents.

— «Vendre barat però guanyar fama»: invertir en millors opcions de futur a través d'acceptar un acord poc beneficiós en el present.

— L'arca de Noè/anar *de farol*: exposar altres ofertes que no tens amb la condició de negociar les teues condicions favorablement. Es tracta, literalment, de fer un bluf, una catxa (*farol*), com es fa en el pòquer.

— L'enllaç: centrar-se o començar per algun punt en què és evident la feblesa o l'error de l'altra part, amb l'objectiu d'aconseguir concessions. També serveix en el cas d'encerclar l'altra part mitjançant una sèrie de qüestions plantejades lògicament que fan que l'altra part haja de cedir.

— Vídues i orfes/el caos: despertar la compassió de l'altra part.

— La ploma en l'aire: demanar noves concessions a l'altra part quan ja han fet públics els seus assoliments, però encara no han sigut oficialment confirmats mitjançant acord signat o uns altres.

- Amunt i avall: la més pura negociació distributiva: «Estaríem disposats a 'x', si vosaltres permeteu 'y'».
- Retard calculat: generar alternatives buides per les quals es retarde la negociació de tal manera que perjudiquem l'altra part.
- L'esfinx: això més que una tàctica de negociació seria un estil de negociació. Es tracta de romandre distant i silenciosos en la mesura que siga possible per a aparentar que s'és impenetrable i projectar distància/poder sobre l'altra part, com ho fa la gran esfínx de Giza sobre els seus visitants. (<https://www.youtube.com/watch?v=6kfgXoclrjk> min. 2)

- **Repartiment dels rols**

L'intercanvi controlat d'informació en el desenvolupament de la negociació amb l'objectiu d'aconseguir un acord, requereix, de les parts, que s'impliquen en el procés i tracten de debatre, discutir, regatejar, criticar, comerciar, etc. L'experiència demostra que resulta molt difícil parlar, escoltar, pensar, escriure, observar i planejar simultàniament. Així, com més gran és la importància de la negociació, més freqüent és que cada part estiga representada per un grup de persones, per la qual cosa és important repartir les tasques entre els membres de l'equip negociador. Les tasques bàsiques que s'han de repartir són les de «direcció», «síntesi» i «observació». Òbviament, si sols negocia un individu, les tres tasques les ha de fer la mateixa persona.

Dirigent: Assumeix la responsabilitat de l'equip durant la negociació. La funció del dirigent és portar les regnes de la negociació. És el que obri la sessió de negociació; detecta i assenjala els obstacles que presente la tasca; analitza la funcionalitat dels rols; fa propostes; concessions; sol·licita suspensions i en general dirigeix la negociació cap a la seua conclusió, tanca la sessió i informa els superiors. Com a regla general, sol ser la persona amb més experiència dins del grup, o que millor coneixement i preparació tinga en l'objecte de negociació. Ara bé, més experiència no significa que siga el membre de major categoria o estatus de l'equip. De fet, es poden obtenir beneficis tàctics si el dirigent no és la persona de més categoria o que pot prendre les decisions més importants. Per exemple, en una negociació tècnica sobre un registre de propietat intel·lectual d'un software, és probable que el dirigent de la negociació siga un enginyer que ha estat a càrrec del disseny i, per tant, sap de què parla. Aquest rol és molt absorbent i hi ha ocasions en què aquest es desvia del tema, perd el fil de la conversa o la perspectiva d'objectius, o es veu assetjat a preguntes que no pot o no vol contestar immediatament, o fins i tot sorgeixen propostes inesperades que requereixen temps per a ser valorades, en aquests casos és on entra en joc el sintetitzador.

Sintetitzador: La tasca del sintetitzador es resumeix en la de guanyar temps per al dirigent. És el seu auxiliar. Aquest membre de l'equip segueix de prop la conversa i s'adona de quan el seu dirigent necessita un lapse de temps. La seua tasca consisteix a trencar el curs de la discussió per uns moments, utilitzant els mitjans més diversos (formularà preguntes, farà aclariments, resumirà les generalitats, demanarà aclariments sobre el que acaba de dir l'altra part, insinuarà alguna contradicció en els seus arguments, etc.). El dirigent d'un equip sap que el sintetitzador mai no dirà una cosa realment important per al curs de la negociació, per la qual cosa no necessita parar atenció, i aprofitarà per a ordenar el seu discurs, analitzar el diàleg previ a la interrupció, valorar l'última proposta que els van fer, o el que es considera rellevant en aquest moment. A vegades, serà el mateix dirigent el que convida el sintetitzador perquè aporte idees («Què opines sobre aquest tema?»), encara que el que menys es desitja d'ell siga una opinió. Ara bé, en cap moment el sintetitzador ha de fer-se càrrec de la direcció. Durant l'actuació del sintetitzador, també és el moment en el qual el dirigent pot posar-se en contacte amb l'observador si necessita ajuda o fer algun comentari o contrastar alguna informació sobre la negociació.

Observador(s): L'observador a penes participa en l'intercanvi explícit d'informació. Roman generalment callat i la seua funció consisteix a observar i captar subtileses i matisos, «llegir» l'ambient general i analitzar les reaccions, la preparació i les relacions entre els membres de la contrapart. Ha d'interpretar els seus silencis, els seus titubejos i dubtes davant determinades propostes, el seu entusiasme amb punts concrets de la

proposta, la seua inquietud quan s'ha tractat un altre punt, llenguatge no verbal, etc. Quan l'observador detecta algun element important per a la negociació i que el seu dirigent no ha detectat, ha de passar-li aquesta informació al seu sintetitzador perquè, si ho considera pertinent o quan li sembla oportú, adopte un rol actiu i usant qualsevol dels formats d'acció d'aquest rol i així furta temps perquè el dirigent pugui analitzar aquesta informació que ha detectat l'observador. L'observador també pot ser un cap o alt càrrec amb poder de decisió que monitore el procés i done instruccions «des de la barrera», sense entrar a torear.

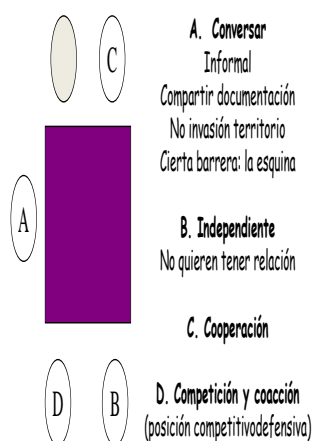
- **Preparar l'entorn**

Finalment, el negociador en la seua preparació també ha de pensar en el context de la negociació, és a dir, el lloc en què tindrà lloc la trobada entre les dues parts, l'ambient en el qual ha de desenvolupar-se la negociació, i els aspectes més significatius de l'entorn immediat com a llum, temperatura, etc. (<https://www.youtube.com/watch?v=6kfgXoclrjk> min 1:31).

Cada un d'aquests elements pot usar-se estratègicament per a aconseguir uns objectius determinats. Per això han de ser consistents amb l'estratègia de negociació que hem triat. Comentarem dos d'aquests aspectes: el terreny de la negociació i la disposició espacial de la taula (De Manuel i Martínez-Vilanova, 2001).

Respecte al lloc en el qual es negocia, es pot negociar en terreny propi (l'empresa pròpia) o en terreny aliè (un lloc de l'empresa de l'altra part que negocia). Si et trobes en terreny propi, pots tenir més control del temps i de la informació, pots elegir els factors ambientals i pots modificar parcialment el context (per exemple, utilitzar una cadira més alta, o una posició central en la taula de negociació). Si negocies en terreny aliè, l'altra part potser es confia i hi ha possibilitat de sol·licitar ajornaments, entre altres coses.

Respecte a la disposició espacial dels negociadors en la taula, s'ha de tenir en compte que la disposició de seients que s'adopta en una negociació és indicativa de la mena de trobada social que tindrà lloc, la interacció que es produirà i els processos grupals que s'espera que ocorreguen.



Bàsicament, hi ha dos formats de taules: les redones (adequades per a negociacions integratives) permeten que la informació siga compartida i transparent, i les quadrades o rectangulars (són adequades per a negociacions distributives/mixtes) permeten major control de la informació. En la figura següent es presenten les preferències de disposició de seients per a dur a terme diferents activitats. Respecte al cercle ombrejat, la posició A és bona per a conversar. És informal, facilita compartir informació, però sense envair l'espai de l'altre, hi ha una certa barrera (el cantó de la taula). En la posició B es posaria algú que no vol tenir relació o prendre part activa en la negociació (per exemple, un observador). En la posició C s'asseuria un cooperant mentre que en el D és molt probable que es pose el negociador de l'altra part, ja que és una posició de confrontació.

- **Beneficis de la preparació**

Si el negociador ha preparat correctament en el procés de negociació, es produiran, almenys, els següents beneficis:

- Existirà confiança perquè es tenen els objectius clars i el camí per a aconseguir-los.
- Permetrà pensar amb precisió perquè es té un pla estratègic. Això permetrà concentrar-nos a escoltar activament l'altra part, així com els arguments defensius.

- Poder parlar de manera empàtica: el nostre diàleg de comunicació i la manera d'exposar els arguments s'adaptarà a l'estil de negociar de l'altra part.
- Optimitzarem el temps.
- Augmentarem el nostre poder i lideratge.

Les etapes següents del procés de negociació (discussió, senyals, proposta, paquet de propostes, intercanvi, tancament i acord) tenen lloc quan ens reunim amb l'altra part durant el desenvolupament de la negociació.

DESENVOLUPAMENT I TANCAMENT DE LA NEGOCIACIÓ

FASE 2: FASE DE DISCUSSIÓ

Els primers contactes amb l'altra part tenen lloc en la fase denominada «discussió», que és quan les parts són més conscients de l'existència del conflicte i hi ha una major desconfiança mútua. S'ha anomenat a aquesta fase discussió per a indicar que totes dues parts hi participen. Cadascuna de les parts hi donarà les raons per les quals creu necessària una cosa, o tractarà de demostrar raonant que alguna cosa és certa. Les parts discuteixen les seues postures i tracten de persuadir-se mútuament raonant.

El desenvolupament de la fase de discussió influeix en la marxa i el resultat de les negociacions. La discussió no queda limitada als primers contactes dels negociadors, ja que aquesta fase pot tornar a aparèixer moltes vegades durant la negociació.

L'etapa de discussió NO és un obstacle, sinó una oportunitat. Pot proporcionar-nos accés a tota mena d'informació sobre els objectius, compromisos i intencions de l'altra part a través de la font d'informació més important i objectiva: l'altra part mateixa. La discussió ens permet explorar els temes que ens separen, així com les actituds, interessos i inhibicions de l'altra part. A més, ens ofereix una bona oportunitat de contrastar les hipòtesis que vam fer sobre l'altra part durant la preparació. A més, si nosaltres coneixem alguna cosa sobre l'altra part, que l'altra part no sap que coneixem, podem també posar a prova la seua franquesa.

Amb l'objectiu de millorar la nostra actitud durant la fase de discussió, i en general en tot el procés de negociació, haurem d'eliminar del nostre comportament diversos hàbits que perjudiquen l'establiment de «*rapport* psicològic» i el procés comunicatiu; com ara interrompre el nostre interlocutor, atacar-lo o acusar-lo personalment, parlar excessivament, dominar a crits, amenaçar i mostrar-nos sarcàstics.

El cicle d'atac-defensa i el cicle de les acusacions són característiques comprovades en una discussió destructiva. Si ataquem una persona, aquesta tendirà inevitablement a defensar-se, per molt trivial o impertinent que siga l'atac en comparació amb els objectius principals de la negociació. Si tractem de repartir acusacions incessantment, el nostre interlocutor oposarà una resistència apassionada o tractarà de passar les acusacions a uns altres com fan els xiquets en els seus jocs. Una vegada iniciat el cicle d'atac-defensa, les parts entren en el cicle i és molt difícil eixir-ne. Una discussió negativa reforça les inhibicions del nostre opositor. Aquestes inhibicions impedeixen una posició negociadora oberta i a vegades impedeixen un acord quan de fet era la solució ideal per a ambdues parts. El resultat és que les parts es col·locaran en posicions cada vegada més distants, la qual cosa és l'antítesi de la negociació.

Per contra, per a millorar el nostre comportament durant aquesta fase haurem de dur a terme les següents conductes: escoltar més i parlar menys, fer preguntes positives que animen el nostre opositor a

explicar i raonar la seua postura, resumir neutralment els temes tractats, no comprometre'ns amb les seues posicions i explicacions, contrastar la fermesa de les seues posicions (esbrinar les seues prioritats, corroborar el seu LIM/MAAN si és possible) i obtenir i donar informació.

Com més fem parlar l'interlocutor de la seua posició, demanant-li que l'aclarisca i l'explique, més senyals ens donarà, inadvertidament, sobre la fermesa o provisionalitat de tal posició i sobre la línia en què està disposat a moure's. Una vegada discutides les bases de la petició, convé analitzar-les detalladament, fent preguntes sobre cada punt i explorant les implicacions que cada punt de la petició té per al nostre opositor, cuidant de no ficar-li en el cap idees que no se li hagueren ocorregut fins al moment. A més, abans de respondre a una petició detallada d'aquesta naturalesa, convé resumir la posició del nostre opositor demanant-li que ell mateix ho faça o fent-ho per ell, cridant-li l'atenció sobre qualsevol implicació ja acceptada i sobre la seua actitud sobre aquesta. Un resum resulta sempre útil, especialment quan els problemes són molts i complexos. També contribueix a evitar confusions negatives.

La nostra resposta ha de ser un reflex del que hem fet fer al nostre opositor. Es tracta de donar-li informació sobre la nostra posició. Així, la nostra resposta pot consistir en una alternativa detallada a les peticions i ofertes de l'altra part. Pot ser una esmena detallada a les condicions proposades per a dur a terme una operació o tancar un contracte. Podem classificar els elements d'aquestes propostes entre aquells elements amb els quals no podem estar mai d'acord i aquells que no acceptem de moment, però que estem disposats a negociar si es plantegen de manera diferent. Però totes aquestes respostes, qualsevol que siga la seua formulació, revelen les posicions «més favorables» de totes dues parts. Per molt llarga que siga la fase de discussió, presentant cada part els seus arguments en favor de la seua posició i en contra de la de l'altra part, no hi haurà cap avanç si les parts no indiquen la seua predisposició a negociar una cosa diferent del que ambdues ofereixen.

Una negociació no ha de ser un debat. L'objectiu d'un negociador no és prendre una posició i defensar-la coste el que coste, intentant mostrar que té raó, sinó influir sobre l'adversari, persuadir-lo i convèncer-lo.

Per tant, els objectius d'aquesta fase són els següents:

- Obtenir informació sobre objectius, compromisos i intencions del nostre opositor.
- Explorar els temes que ens separen del nostre opositor.
- Analitzar els avantatges d'arribar a un acord
- Donar informació dels nostres objectius
- Activar una comunicació positiva

En aquesta fase de la negociació resulta útil seguir les següents conductes:

1. Escoltar de debò, activament.
2. Observar i estar alerta per a captar senyals no verbals.
3. Posar-se en el lloc de l'altre (LIM-MAAN de l'opositor?), intentar veure les coses des del punt de vista de l'altra part.
4. Emfatitzar els punts comuns de totes dues posicions, llevant importància a les diferències.
5. No parlar massa. Com més parle l'altra part, més informació rebràs.
6. No interrompre.
7. Donar a l'adversari temps per a acceptar, perquè puga assimilar les nostres idees i propostes.

8. No tenir pressa a explicar el nostre punt de vista. Hem d'intentar aconseguir primer una visió completa de la posició del nostre adversari.
9. No arribar a les conclusions abans que l'altra part haja explicat la seua posició completament.
10. No parlar massa temps seguit.
11. Mai respondre a una pregunta que no entenem del tot. Demanar clarificacions o una pausa en la negociació si cal (parlar amb l'observador?).
12. Tenir sempre en compte la forma en què diem les coses, moltes vegades la forma és més important que el contingut, com deia Michael Scott en el capítol 2x07 de *The Office*: «it doesn't matter what you say, it just matters that you're saying something that people care about».
13. Basar-nos sempre que ens siga possible en fets, ja que aquests són més importants que les paraules. Reputació, precedents, etc., tenen un gran poder de convicció.

FASE 3. ELS SENYALS

La negociació és moviment. Les parts han de moure's acostant-se entre si. Una part pot estar d'acord a moure's en un punt si l'altra accepta moure's en un altre punt (tàctica «amunt i avall»). El problema dels negociadors és com gestionar aquest moviment (com estar segur que un moviment d'una part anirà acompanyat per un altre moviment de la part contrària).

Les parts potser comencen expressant la immobilitat absoluta de les seues respectives posicions i la total negativa a fer-se concessions. No obstant això, la seua presència en la taula de negociacions indica la seua voluntat d'arribar a un acord. Hi ha negociadors que insistiran que tot és negociable, en tant que uns altres no admetran com a negociables més que unes qüestions molt limitades.

Les concessions solen ser considerades com un signe de feblesa, com un primer pas cap a la rendició. Quan comencen les concessions, ja no hi ha manera de detenir-les; per això la millor manera d'evitar-ho és no fer cap concessió i esperar que l'altra part faça les seues concessions per a saltar-hi damunt immediatament. Els negociadors que s'inicien solen ser o molt blans o molt durs, és a dir, o ho solten tot de seguida o no donen absolutament res (potser hi tenim part de culpa les universitats, ja que amb tant abordatge teòric de la negociació podem donar la idea —incorrecta— que «tot està escrit», i per tant la negociació és una ciència precisa). D'aquesta manera, i mentre no adquirim l'experiència necessària, o aconseguim uns acords miserables o no aconseguim cap acord.

La por de concedir és, en general, un símptoma d'inexperiència en el maneig de les concessions. Però, com es gestiona les concessions? Com es declara el desig de moure's sense que això implique una concessió efectiva? La resposta en la transmissió de senyals.

Un senyal no és una concessió, ni tan sols una oferta, és un missatge, i com tots els missatges, ha de ser interpretat pel que el rep i obliga el seu destinatari a respondre-hi. Les afirmacions fetes en la fase de discussió són, a priori, de naturalesa absoluta. El que caracteritza una afirmació absoluta és la seua falta de matisació. Quan utilitzem un llenguatge absolut mancat de matisació, els negociadors s'expressen excitadament i provocadorament.

Els senyals són matisacions, puntualitzacions que acompanyen les declaracions de posició d'un negociador. Darrere del «mai no acceptarem el que ens proposen», s'afegeix «en la forma que ho proposes». Una observació innocent, però vitalment important per al progrés de les negociacions. El negociador està dient al seu opositor que rectifique d'alguna manera la seua proposta i que, si ho fa, està disposat a crear la

possibilitat d'un acord. Observem que el senyal no és un moviment de la part que l'envia, és una crida a moure's a l'altra part. Quin és, llavors, l'avantatge? L'avantatge està en allò que la part que rep el senyal fa amb el missatge rebut.

En aquest moment seria un gran error tractar d'endevinar els canvis que cal introduir en la proposta perquè la part contrària estiga disposada a modificar la seua posició. Seria com dir: «No accepteu la nostra primera proposta, millor estudeu totes les alternatives que portem en la cartera, incloent-hi les concessions que puc donar-los, i quan trobeu una proposta acceptable m'ho indiqueu». Per desgràcia, aquest tipus de proposta és molt freqüent. La part contrària aprèn ràpidament a dir no i a esperar tranquil·lament que li oferim tot el que tenim.

Aquest no ha de ser el significat del missatge ni la nostra resposta al senyal. Són ells els que han enviat aquest senyal i, per tant, els que millor poden dir-nos el que aquesta significa. Per què no demanar-los més detalls? Fem-ho assenyalant que estem disposats a alterar la nostra posició inicial si el moviment que fan el mereix. En lloc de discutir sobre unes posicions atrinxerades, haurem creat la possibilitat d'un acord.

Una resposta bastant més constructiva al senyal anterior seria la següent: «Si volguéreu explicar-nos quina classe d'esmenes, canvis, matisacions us mourien a considerar l'acceptació de les nostres propostes, estaríem disposats a estudiar una resposta positiva al que ens dieu». Això ens obri una porta a la fase de discussió. En lloc de discutir des d'unes posicions fixes, haurem creat la possibilitat de moviment, d'acord més satisfactori.

L'enviament dels senyals exigeix que els participants, a més de parlar, escolten. De fet, la majoria dels negociadors passen per alt els senyals perquè parlen més que escolten.

Arribats a un punt mort, i estant disposats a negociar una solució, podem interrompre la discussió fent un senyal o responent positivament als senyals que ens envia el nostre opositor. Sols cal introduir certes matisacions en les nostres afirmacions, per exemple: «Normalment no fem descomptes», «No podem acceptar tots aquests canvis». Aquesta classe d'afirmacions relatives han de provocar respostes com ara: «En quines circumstàncies estarien disposats a concedir descomptes?», «Quins canvis acceptarien?». Hem passat de la discussió a les propostes o a la possibilitat d'unes propostes.

L'enviament de senyals no implica forçosament un acord, ni elimina el problema conflictiu. Només possibilita la negociació, i crea així la possibilitat d'un acord. No hi ha altra manera d'eixir de la fase de discussió d'una negociació que els senyals. Què passa si enviem un senyal al nostre opositor i aquest no hi respon? Que continua la discussió. Però podem fer alguna cosa. Si el nostre senyal és ignorat, podem repetir-lo explícitament, amb les mateixes paraules o amb unes altres. Si l'altra part ha vingut a negociar, abans o després captarà el senyal. Si no ho fan, podem fer més clar el nostre senyal, sent un poc més concrets. En últim terme, podem utilitzar un senyal obert i condicional. Aquest pot ser general o detallat, però ha de ser un senyal i no una concessió. Per exemple:

«Heu repetit diverses vegades que la nostra proposta és inacceptable. Quines esmenes hi introduiríeu perquè us resultara més fàcil d'acceptar?» Les respostes a aquesta pregunta, o altres apropiades per a cada cas, tindrien un doble significat. Ens indicarien si l'altra part està disposada a negociar i, si és així, sobre què està disposada a negociar.

FASE 4. PROPOSTA

Les propostes constitueixen una eixida de la fase de discussió a través dels senyals i un moviment cap a la zona d'intercanvi. Són una oferta o una petició diferent de la posició inicial que permet que el tema comence a moure's.

Les negociacions sempre comencen amb un tema com pot ser una petició d'augment «considerable» dels salaris o la sol·licitud de renovació d'un contracte, però no és necessari que se sàpia des d'un principi el que significa concretament «considerable» ni quines són les condicions del nou contracte.

La proposta supera la discussió, aconseguix que el tema comença a moure's. Allunya la tensió produïda per la ignorància del que l'altra part vol. Una vegada que escoltem la seua proposta inicial, podem dedicar-nos a modificar-la o a estudiar-la, segons el cas.

La presentació de propostes requereix tenir present les següents regles:

- Regla núm. 1. No ens limitem a expressar una reclamació, proposem una solució (diem: «aquesta solució és la nostra proposta»).
- Regla núm. 2. En els primers contactes les propostes són exploratòries, no compromisos fermes. Per això, aquestes propostes inicials han de ser exploratòries, ja que si forcem el ritme podem espantar l'altra part. Per exemple, si un venedor de cotxes d'ocasió s'afanya a demanar un preu molt menor que el marcat en l'aparador, faria possible que el client es preguntaria: Per què té aquesta persona pressa per a tancar el tracte? Té el cotxe alguna cosa que jo no sé? Com diu el refrany, ningú dona «duros a quatre pessetes». Les proposicions exploratòries tranquil·litzen a totes dues parts i faciliten la circumscripció a l'àrea de la qual pot sorgir l'acord.
- Regla núm. 3. És útil i aconsellable que les nostres propostes inicials es presenten com a propostes condicionals amb la finalitat de no tenir problemes posteriors en la fase d'intercanvi, en la qual necessitem tot el marge de maniobra disponible. Si fem massa concessions en la fase de les propostes, l'única cosa que aconseguim és posar-nos les coses molt més difícils en les fases posteriors. Les propostes són condicionals quan s'expressen amb aquest format: «Si esteu disposats a fer això i allò, nosaltres estem disposats a estudiar la possibilitat de fer això i allò». Com pot observar-se, primer presentem les nostres condicions i de manera exploratòria presentem la nostra proposta.

FASE 5. EL PAQUET DE PROPOSTES

Els negociadors solen obrir la negociació presentant un conjunt de propostes. Aquestes propostes d'obertura no és més que un conjunt de propostes que el negociador presenta sense considerar el que l'altra part vol. El paquet al qual es refereix aquesta fase és una activitat estudiada en resposta a les demandes d'obertura realitzades en el curs de la negociació. La seua finalitat és presentar les nostres demandes combinades amb certes demandes de l'altra part, però sense fer concessions i amb el nombre més gran de temes possible.

Les regles per a l'elaboració del paquet són:

1. Dirigir el paquet als interessos i les inhibicions de l'altra part.
2. Pensar creativament en totes les possibles variables.
3. Valorar les nostres propostes des del punt de vista del nostre opositor.

Si han de fer-se concessions menors, aquestes han de seguir la regla bàsica de l'intercanvi: «vosaltres doneu això i nosaltres ens movem en allò». No han de ser regals sense compensació. Els directius solen fer

concessions sense considerar el que aquestes valen per a l'altra part. Creuen que n'hi ha prou amb considerar el seu valor per a ells mateixos. Si no valen molt per a ells, no veuen inconvenient a concedir-les a l'altra part. Aquesta actuació és incorrecta, no genera mai bona voluntat, sinó que a vegades contribueix a produir l'efecte contrari.

Hi ha una sèrie de creences equivocades respecte a les concessions:

- Sempre creen benevolència de l'altre.
- Suavitzen l'actitud de l'altra part.
- Són sempre útils per a fer que la negociació prenga un bon rumb.

No obstant això, les concessions:

- Poden fer que l'altra part se senta més decidida.
- Poden fer que l'altra part es comporte de manera més ambiciosa.
- Poden fer que l'altre se senta menys disposat a fer concessions.
- Poden fer que l'altre desconfie i que pense sobre què s'amaga realment darrere la nostra acció.

L'elaboració del paquet condueix la negociació cap al terreny de l'intercanvi, per la qual cosa ha de contenir punts que puguen ser modificats o intercanviats amb l'altra part.

FASE 6. L'INTERCANVI

És la fase més intensa perquè consisteix a obtenir una cosa a canvi de renunciar a una altra cosa. Hi ha diverses tècniques per a arribar a un bon intercanvi:

1. Tota proposta ha de ser condicional. «Si accepteu això, nosaltres acceptem allò altre». D'aquesta manera mostrem la intenció d'acceptar una proposta a canvi d'una altra, no hi ha res gratis, les nostres concessions per altres concessions. És a dir, no donem mai res per res.
2. Presentar primer les nostres condicions. Consisteix a posar per davant les nostres condicions per a dir a l'altra part el que donarem si accepta el que hem presentat com a condició. Per exemple: «Si accepteu una reducció parcial de l'horari, nosaltres acceptem no acomiadar cap treballador», o «Amb la condició que us emporteu ara el producte, nosaltres farem un 20% de descompte en el preu». En totes les formulacions que fem, comencem per una condició. La finalitat d'aquesta tàctica és comunicar a l'altra part el que ha de fer per a aconseguir que nosaltres fem alguna cosa a favor seu; si l'altra part accepta, tindrem un acord; en el cas contrari, si no accepta, podrem modificar la nostra proposta, sempre amb condicions.
3. Mantenir enllaçats tots els temes. Consisteix a crear diferents blocs de les matèries que volem negociar. D'aquesta manera una proposta en un determinat punt està unida amb una petita concessió en un altre punt. Amb aquest mètode qualsevol concessió en un determinat punt és condicionada a l'acord sobre els punts que queden per negociar: «els treballadors no aniran a la vaga; però cal que, a més de l'augment salarial de 0,25%, parlem en la següent reunió de les retribucions de les hores extres».

En la fase de l'intercanvi es poden generar bloquejos. Algunes maneres d'eixir del bloqueig són:

- Recapitular els acords. Quan un determinat tema apareix una vegada i una altra, però no acaba de resoldre's, el més adequat és deixar-lo apartat i recordar tots aquells aspectes en els quals s'ha arribat a un acord. Amb això podem ensenyar a l'altra persona que és possible arribar a acords (el millor predictor de la conducta futura és la conducta anterior).
- Fer una parada en la sessió. A vegades, davant d'un bloqueig, el convenient és fer una pausa per a continuar parlant en un ambient més relaxat i neutral, no oblidem que els millors tractes sempre s'han signat en dinars i sopars.
- Demanar temps. Quan el bloqueig es dona perquè no es troben punts d'acord o la negociació no té un ritme oportú, es pot demanar un recés per a consultar dades, informes, persones amb autoritat, etc.
- El que quasi mai s'ha de fer és OFERIR una CONCESSIÓ.

FASE 7. EL TANCAMENT

Durant el procés de la negociació ens trobarem amb el problema de saber el moment idoni per a fer el tancament amb l'altra part. Saber el moment just de tancar una negociació és molt difícil. Si arribem al tancament amb èxit, ens conduirà a l'acord. Mentre que, si la negociació no es tanca amb èxit, això ens conduirà de nou a la discussió i a un altre cicle del procés; o al trencament («Les vostres condicions són totalment impossibles d'assolir per a aquesta empresa, hem decidit fer un ERO.»; «Definitivament no compraré el cotxe nou; els preus són massa alts i miraré d'adquirir-ne un de segona mà.»).

Hi ha nombrosos problemes tant si el tancament es dona prompte com si és tard. Si el tancament el fem massa prompte, l'altra part ho pot interpretar com una nova concessió en la fase d'intercanvi; també pot percebre que és un acte hostil i que pretenem provocar-lo. L'extensió innecessària de la negociació pot fer que hi haja errors per part nostra, i que, sense adonar-nos-en, ens allunyem de la nostra LIM.

La finalitat del tancament és arribar a un acord, i aquesta idea condiona la nostra manera de tancar. El tancament ha de ser creïble. Perquè siga acceptable, el nostre paquet de tancament ha de satisfer un nombre suficient de les necessitats de l'altra part. Hem de presentar el tancament de tal manera que la no acceptació d'aquest, en termes més o menys similars als oferits, ha de portar-nos a preferir un «no acord».

Hi ha diferents maneres de fer el tancament:

- Tancament amb concessió: És la forma més utilitzada en les negociacions, consisteix a finalitzar la fase de l'intercanvi oferint una concessió per a aconseguir un acord.
- Tancament amb resum: Consisteix a acabar la fase de l'intercanvi fent un resum de tots els acords aconseguits fins al moment, destacant les concessions que l'oposició ha aconseguit de la nostra part. Si l'altra part accepta el nostre resum respondrà que sí. Pot ser que responga «sí, però», i capgire alguns dels punts que considera pendents. En aquest cas tenim dues opcions. Podem passar a un tancament amb concessió («Voleu dir que, si cedim en aquest punt, s'aconseguirà l'acord?») o a una declaració formal que aquesta és la nostra última oferta.
- Tancament amb descans: El tancament amb descans s'utilitza per a donar temps a l'altra part a considerar la nostra oferta i també les alternatives a un desacord. Si el nostre opositor necessita aquest temps i nosaltres considerem que no ens perjudica, podem concedir-li'l.
- Tancament amb ultimàtum: És un tancament dur, que consisteix a amenaçar a l'altra part, per a aconseguir el nostre propòsit. «O l'altra part accepta el que se li ofereix, o en cas contrari...». És perillós si busquem una solució integrativa; però en algunes ocasions pot ser funcional, o potser no ens queden més opcions.
- Tancament disjuntiu: Consisteix a proposar a l'altra part l'elecció de dues solucions. Té l'avantatge de donar a l'altra part certa llibertat d'elecció; però dins dels nostres objectius.

FASE 8. L'ACORD

L'acord és l'última fase de la negociació. No oblidem que la finalitat de qualsevol negociació és arribar a un acord. Pel fet de ser l'última fase no és la menys important; al contrari, en aquesta fase es pot produir molta eufòria que ens conduirà a oblidar els detalls dels acords. La millor manera d'evitar aquests problemes és cerciorar-se abans de separar-se que totes dues parts tenen perfectament clars els punts sobre els quals estan d'acord i que es procediran a signar, rubricar o posar per escrit de tal manera que es facen definitius.

Per això, els negociadors han de llegir i aprovar un resum detallat de cadascun dels punts negociats. En les negociacions més formals, cada part sol disposar d'un esborrany de treball. Si la negociació no és tan formal i el resum de l'acord ha sigut oral, pot ser convenient enviar a l'altra part una versió escrita del resum immediatament després de la reunió.

La regla d'or és: resumir els acords i aconseguir que l'altra part accepti que el resum coincideix amb els acords. Si l'altra part no està d'acord amb algun punt del nostre resum, o nosaltres amb un del seu, cal buscar un acord sobre aquest punt, veure què ha fallat. Potser no el vam entendre correctament, o busquen que a causa de l'eufòria del moment cometem errors. Per a evitar aquests problemes, el convenient és deixar l'acord per escrit, i que s'incloguen les següents dades:

- Els noms i càrrecs que han participat en el procés, la data i lloc si és rellevant.
- Els acords als quals s'ha arribat.
- Les formes de lliurament i les seues quantitats.
- El lloc i la data de lliurament.
- Les formes de pagament, o d'aplicació de l'acord i terminis.
- Qualsevol altra característica rellevant. Millor que sobre informació que no que en falte i siga un punt discordant en el futur.

ALGUNES ANOTACIONS FINALS (CONCLUSIONS)

En aquest resum hem definit el concepte de negociació, n'hem estudiat els tipus, posant especial interès en les negociacions integratives i mixtes; i hem analitzat diversos aspectes del procés de negociació, treballant-ne alguns en detall, com ara la preparació. Sembla evident que aquest resum serveix per a introduir la negociació. Però la negociació no és una ciència precisa, sinó més aviat una art en algunes ocasions. I si bé cal conèixer la teoria (i més pensant en l'examen!), no heu de considerar aquest resum un manual d'instruccions, sinó més aviat un marc cognitiu per a la vostra conducta en el futur. Tal com vam veure en classe, no s'ha d'aplicar «la tàctica 1, 4 i 7», i fer-ho no garanteix de cap manera l'èxit de la negociació. Doncs, cada vegada que heu de negociar en el futur serà també una lliçó sobre negociació; i amb el temps podreu ser experts en la negociació. A més, malgrat que ens centrem en negociacions en l'àmbit de les relacions laborals, els coneixements sobre negociació són transversals per al dia a dia. Per això, mentre comenceu a treballar i no, apliqueu els coneixements adquirits amb les vostres parelles, familiars, amics i transaccions diàries per a aconseguir acords integratius que us beneficien i satisfacen també l'altra part.

Referències

Bellanger, L. (1984). *La négociation*. París: PUF.

Chambers, J. R., & De Dreu, C. K. (2014). Egocentrism drives misunderstanding in conflict and negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 51, 15-26.

- De Dreu, C. K. W. (2010). Social conflict: The emergence and consequences of struggle and negotiation. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & H. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (5th ed., Vol. 2, pp. 983-1023). New York, NY: John Wiley.
- De Dreu, C. K., & McCusker, C. (1997). Gain–loss frames and cooperation in two-person social dilemmas: A transformational analysis. *Journal of personality and social psychology*, 72(5), 1093.
- De Dreu, C. K., Beersma, B., Steinel, W., & Van Kleef, G. A. (2007). *The psychology of negotiation: Principles and basic processes*
- (Basat en) González, P., I Llinares, L.I.. (2018)- Tema 2- LA NEGOCIACIÓN EN ENTORNO LABORALES. *Resumen de los contenidos descritos en la bibliografía bàsica.*
- González, P., Llinares, L.I. y Zurriaga, R. (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional*. Madrid. Síntesis.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Kennedy, G., Benson, J. & McMillan J. (1990). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.
- Munduate, L; Medina, F.J. (coord.) (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Ovejero A. (2004) *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. McGrawHill.
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Weingart, L. R., Bennett, R. J., & Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 504.