

UNIVERSIDAD ARGENTINA J. F.

KENNEDY

DOCTORADO EN PSICOLOGÍA SOCIAL

TESIS

Capacidad Negociadora de los Individuos

Aportes para la Constatación Empírica de la Relación:

Negociación – Capacitación – Calidad de Vida

Doctorando: Sergio Kaplan

Director de Tesis: Dr. Raúl Arlotti

2006

I N D I C E

INTRODUCCIÓN.....	6
-------------------	---

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA NEGOCIACIÓN Y LOS NEGOCIADORES

- Origen y Causas de las Negociaciones.....13
- De la Negociación en Sí.....16
- De los Negociadores.....22
- Definición de Buen Negociador.....22

CAPITULO II

EL PODER EN LA NEGOCIACIÓN

- | | |
|---|----|
| 1. El poder: Generalidades..... | 26 |
| A. Teoría psicológica..... | 27 |
| B. Teoría substancial del poder..... | 28 |
| C. Conceptos operacionales o tipologías de las relaciones de poder..... | 29 |
| D. Poder como patrón en un modelo de comunicación..... | 29 |
| 2. El poder como sensación..... | 31 |
| 3. Los errores perceptivos y su influencia en la sensación de poder atribuida a “sí mismo” o a los “demás”..... | 33 |
| 4. El poder y su búsqueda de legitimidad..... | 35 |
| 5. La complejidad de sus elementos componibles y determinativos..... | 36 |

CAPÍTULO III

LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO - INFERENCIAS

- Impedimentos a una Negociación satisfactoria...38
- La importancia del Contexto.....40
- Distorsiones Cognitivas.....44

CAPÍTULO IV

CONFLICTOS: INTENTOS APROXIMATIVOS A UNA

DEFINICIÓN

Reales y Supuestos – Latentes y Manifiestos

- Conflicto y el Valor de las Palabras.....49
- Diferencias Reales – Diferencias Supuestas.....52
- Conflictos Manifiestos y Latentes.....55
- Negociación Sabia.....59

CAPITULO V

LA INCERTIDUMBRE DEL HOMBRE CONTEMPORÁNEO

- Incertidumbre y Perplejidad.....61
- Entorno, Espacio Vital y Salud Mental.....64
- Murallas de Contención.....65
- El Conflicto como Instrumento Necesario.....68
- Anomia como Representación del Desequilibrio Social.....70
- Acuerdos – Políticas y Modernización.....72
- Valores en pugna.....75

CAPÍTULO VI

CUESTIONARIO SOBRE CAPACIDAD NEGOCIADORA DEL INDIVIDUO

- Fundamentos teóricos y Antecedentes.....77
- Antecedentes – Cuestionario de Salud SF-36.....79
- Objetivo – Conclusiones.....81
- Peculiaridades de la Investigación Social.....82
- Capacidad Negociadora del Individuo – Supuestos Teóricos.....84
- Capacidad Negociadora – Definición.....86
 1. Un buen proceso de Negociación.....87
 2. Alcanzar un buen Acuerdo.....91
- Calidad de Vida Relacionada con la Negociación.....94

• Componentes de Calidad de Vida – Flanagan.....	95
• Frenos Sociales – Selye.....	98
Aporte Cuestionario CNI.....	100
• Contexto de Aplicación del CNI.....	101
• Forma de Evaluación.....	103
Propósitos a corroborar en la Investigación.....	104

CAPÍTULO VII

CONTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE NEGOCIACIÓN -CNI-

Elaboración y Descripción de las Funciones.....	106
Puntuación del Cuestionario CNI.....	109
Recodificación de los Ítems.....	110
Cálculo de las Puntuaciones.....	110
Definición Conceptual de la Variable Compleja	
• Aptitud Negociadora.....	111
Formas de selección de Alternativas.....	112
Aptitud Negociadora – Factor Limitante.....	113
Definición Aptitud en Negociación.....	116
1. Aptitud de Negociación A.....	117
2. Aptitud de Negociación AA.....	119
3. Aptitud de Negociación AAA.....	119
4. Aptitud de Negociación AAAA.....	120
Análisis por Escala y Categoría.....	123
CNI – Dificultades – Posibilidad de Superación.....	132
Desencuentros – Disidencias – Disconformidades.....	133
Imposibilidad de Acordar.....	134
OBJETIVOS cuestionario CNI.....	135
Conclusiones.....	135
Instrumentación.....	136
Formulario del Cuestionario CNI.....	138
Análisis de las 8 Dimensiones	
1. Función de Comprensión.....	143
2. Rol de Funcionamiento.....	144
3. Valoración de Acuerdos y Desempeño.....	145
4. Nivel de Concientización.....	148
5. Roles.....	150
6. Percepción de Imagen y Poder.....	151
7. Función de Vitalidad.....	153
8. Función Social.....	155

CAPÍTULO VIII

VALIDACIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES

1-	De la Validación del Cuestionario como Herramienta Funcional.....	156
2-	De las Características de la Encuesta de Satisfacción.....	158
	• Validación de la Capacitación en Negociación como medio de alcanzar una Mejor Calidad de Vida.....	162
	• Propuesta sobre Capacitación en Negociación.....	166
A-	CONCLUSIÓN EVALUACIONES.....	175
B-	CONCLUSIONES GENERALES.....	175
	• Conclusiones del Cuestionario CNI – Aptitud de Negociación.....	175
	• Negociación Social.....	177
	Resultado Evaluación “Encuesta de Satisfacción”	
	• Cuadro de Resultados.....	182
	Capacitación en Negociación – Mejor Calidad de Vida	
	• Instrumento utilizado “Estimación de Calidad”.....	185
	• Cuadro de Resultados.....	186
	• Observaciones.....	187
	• Epílogo.....	191
	<u>BIBIOGRAFÍA</u>	193

INTRODUCCIÓN

1) Aspectos generales.

La negociación es una acción social[•], constante en las relaciones humanas, que puede definirse en una primera aproximación en los términos siguientes: *una comunicación de doble vía utilizada consciente o inconscientemente por los actores involucrados en pro de lograr orientaciones de acciones futuras de acuerdo a percepciones y acciones pasadas y presentes.*

Por cierto, no necesita ser demostrado que todos negociamos, y, ante esa evidencia, nuestro objetivo en esta tesis se reduce a una cuestión más específica y concreta: demostrar que el modo y la forma de abordar nuestras diferencias determina una parte de la calidad de nuestras vidas.

La Negociación es uno de los medios que conduce a la conformación de acuerdos. Es herramienta de la que se valen el individuo y la política. En cuanto forma de acción social, las negociaciones son instrumento útil a los individuos, grupos,

[•] Según M. Weber, “... por “acción” debe entenderse una conducta humana (bien consista en un hacer externo o interno, ya sea en un omitir o permitir) siempre que el sujeto o los sujetos de la acción enlacen a ella un sentido subjetivo. La “acción social”, por tanto, es una acción en donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por esta en su desarrollo.” Cfr. su: *Economía y Sociedad* (México, FCE, 1977) p. 5 y ss.

comunidades y sociedades para alcanzar su cometido y, a través de ellas y los acuerdos que pueden producir, ir construyendo una vida digna.

Metodología

El objeto de estudio de esta tesis es el fenómeno de la negociación y los acuerdos emergentes de ellas, lo abordaremos siguiendo las fórmulas metodológicas elaboradas por el profesor Rafael Calduch Cervera, para sus cursos de doctorado en ciencias sociales en la Universidad Complutense de Madrid, puestas bajo el título “Métodos y Técnicas de Investigación”, lecciones que viene impartiendo desde hace varios años en esa casa de estudios y que hoy es reconocido como orientador en la mayoría de las universidades europeas.¹

Calduch Cervera, propone para estructurar un proceso de investigación cinco etapas o niveles sucesivos; a saber: 1º. Determinación del tema de investigación. 2º. Información. 3º. Interpretación de la información. 4º. Explicación. 5º. Aplicación.²

A punto seguido de enunciar tales etapas aclara: *“El orden de estas fases no es arbitrario. Por el contrario es un **orden perfectamente jerarquizado** de acuerdo con **criterio de necesidad**, es decir que el cumplimiento de todos los requerimientos de cada uno de los niveles previos es condición necesaria para poder desarrollar la etapa siguiente. Ello impone al desarrollo de las diversas fases de la investigación científica*

¹ Tenemos a la mano la totalidad de las notas que el profesor Calduch Cervera entrega a los doctorandos que siguen sus cursos, y de ellos nos serviremos para dar el rigor metodológico exigido a nuestro trabajo.

² Cfr. su Métodos y Técnicas de la Investigación (Madrid, 2001) en mimeo p. 8.

*un carácter sucesivo, sin que ello signifique que en todas las diversas categorías o formas de investigación deban alcanzarse la totalidad de los cinco niveles señalados”.*³

A continuación, y siguiendo los lineamientos dados por el metodólogo español, ponemos con algún detalle los puntos que hacen a la estructura del proceso de investigación aplicados al tema de la negociación y los acuerdos favorables para incrementar la calidad de vida.⁴

1. **Determinación del tema de la tesis.**

Buscamos conocer hasta qué punto la negociación y los acuerdos pueden influir en la calidad de vida de los individuos.

- a. **Innovación:** El tema que ponemos bajo tratamiento ha sido, por cierto, muy estudiado, pero la multiplicidad de trabajos resultantes se ha orientado más a la descripción de casos, a técnicas específicas a ser aplicadas ante situaciones puntuales, que al reconocimiento amplio de la cuestión, que a tomar en cuenta la relación que aquí buscamos articular. El repaso de la literatura en las lenguas

³ *Ibidem* La cursiva es nuestra y las negrillas aparecen en el original.

⁴ Nuestro método puede calificarse como sintético. Es el método opuesto al analítico. Según Calduch Cervera “Descansa en la idea de la que el todo puede ser comprendido y explicado mediante la conjunción del conocimiento de sus partes. Ello nos facilita el conocimiento tanto de la estructura y dinámica internas de la realidad... que se pone bajo tratamiento como un todo, a través de los sucesos o variables esenciales”

“Impone también el conocimiento y diferenciación entre los elementos estructurales y los coyunturales, precisamente porque el empleo del método sintético debe derivarse una reconstrucción simplificada pero suficiente de la realidad que permita una comprensión y explicación de esa realidad tanto desde una perspectiva estática como dinámica y tanto a corto a medio y largo plazo. Por esta razón, el empleo de este método resulta imprescindible para la formulación de modelos teóricos” Cfr. su: Op. Cit. pp. 26 – 27.

castellana, inglesa, francesa e italiana nos dice que, esta es la primera vez que el tema es tratado bajo estos lineamientos y con el objetivo que nos hemos propuesto.

- b. **Acotación**: El párrafo anterior deja claramente acotada la temática, como así también, las dimensiones en que abordaremos la misma.

- c. **Motivaciones**: Este trabajo es producto de una preocupación que se instaló en nuestro espíritu hace ya algunos años: tratar de reconocer las causas y efectos que producen la negociación y los acuerdos en la vida de las personas, y el grado en que se incrementa la calidad de vida al reducir la intensidad y número de conflictos. Preocupación que, reconocemos sin tapujos, ha sido la causa primera que nos llevó a iniciar y completar los seminarios exigidos para el doctorado en Psicología Social.

2. **Información**

La finalidad práctica de esta investigación es elaborar nuestra tesis doctoral, y junto a tal finalidad seguimos otra, de carácter científico: aportar conocimientos que permitan avanzar en el estado actual de la investigación en el tema y difundir conocimientos ya existentes.

El cúmulo de datos que poseemos al tiempo de dar inicio a nuestras argumentaciones, buscamos desarrollarlos bajo la forma de conocimiento exhaustivo (síntesis) y no nos abocaremos a trabajar con un desarrollo intensivo (análisis), dado que, la descripción en detalle de cada fenómeno que se reconoce como Negociación, sobrepasaría en mucho el número de páginas que debe contener una tesis doctoral.

Detenerse en la descripción de casos de Negociación sólo puede ser abarcado por unas cuantas centenas de gruesos tomos.

3. Lo que buscamos demostrar

Nuestro intento, como ya hemos dado a entender algunos renglones más arriba, es demostrar que existe alto grado de relación entre la capacidad con que se desarrollan los acuerdos, tanto en lo individual como en lo social, y la calidad de vida.

La parte empírica de esta tesis, donde se ubica nuestro aporte, es un cuestionario elaborado para medir la Aptitud Negociadora del individuo previa a haber tomado cursos de capacitación en dicho campo. Es un instrumento evaluador *ex ante* y su utilidad ha sido chequeada con constataciones empíricas *ex post*.

El trabajo es presentado con una división en dos partes que integran ocho capítulos.

La primera parte se compone de cinco capítulos, a saber:

Capítulo I – Aspectos generales sobre negociación y los negociadores. Con sus argumentos se busca responder a cuestiones tales como: ¿Qué es una negociación? ¿Por qué se negocia? ¿Cuáles son los supuestos existentes en toda negociación? ¿Qué es un negociador? ¿Qué es un buen negociador? ¿Cuáles han de ser sus cualidades? ¿Es necesario formarse para llegar a ser un buen negociador o negociar es una aptitud innata?

Capítulo II – Trata del poder en la negociación. El tema se plantea en la búsqueda de una definición satisfactoria de este elemento, en cuanto componente central en cualquier negociación. Argumentamos tomando en cuenta las teorías que se han sistematizado sobre el mismo, para detenernos en el poder como sensación, los errores perceptivos sobre el mismo, los aportes de la terapia cognitiva. La búsqueda de legitimidad del poder y la complejidad de sus elementos componibles.

Capítulo III – Está dedicado a las inferencias, su importancia y especialmente a las distorsiones cognitivas, consideradas como elementos negativos para el individuo al tiempo de negociar y acordar. Encaramos el tema desde la conformación de redes semánticas y su estructuración, pasando por las percepciones, las decisiones y el entorno, hasta llegar a enumerar y poner en ajustada síntesis las percepciones más importantes que operan como distorsiones de la realidad cuando se negocia.

Capítulo IV – La clasificación de los conflictos en Manifiestos y Latentes, en reales y supuestos, la subjetividad de aquello que se entiende como justo y la necesidad de alcanzar una resolución de diferencias por medio de un acuerdo sabio.

Capítulo V – Refiere a la incertidumbre que afecta al hombre contemporáneo, el medio en el cual el hombre debe negociar y conformar sus acuerdos; para dar cuentas de la situación de crisis en que vive, la anomia que lo afecta y los valores en pugna como fuentes de conflictos que debe enfrentar.

Con estos capítulos dejamos tratados los temas relevantes y sustantivos que tienen universalidad en cualquier intento de negociación y que, a la vez, nos han servido de fundamentos teóricos para realizar el Cuestionario sobre Capacidad Negociadora del Individuo (CNI).

La parte segunda, compuesta de tres capítulos, tiene una orientación empírica.

Capítulo VI – Está referido a los fundamentos y antecedentes que utilizamos para la elaboración del Cuestionario.

Capítulo VII – Está dedicado a los contenidos del Cuestionario de la Capacidad Negociadora del Individuo, donde se puntualizan y describen sus ocho escalas, y las preguntas que hacen a cada una de ellas para una evaluación ex ante de la capacidad de negociación.

Capítulo VIII – Contiene la validación del cuestionario como herramienta funcional y la sistematización de los casos que respondieron al mismo.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA NEGOCIACIÓN Y LOS NEGOCIADORES

Origen y Causas de las Negociaciones

Las negociaciones tienen su causal primera en tres clases de conflictos⁵: a) por recursos, clase que involucra a aquellas diferencias que se motivan por la distribución de medios, por limitaciones referidas habitualmente a tiempo, dinero, espacio, etc. -. Si una de las partes alcanza su meta la otra no podrá disponer de lo mismo, puesto que no existen recursos disponibles para todas las partes que participan en el conflicto. ; b) por métodos, clase en que la disputa se centra en cómo algo debe realizarse. Se está de acuerdo en cuanto al objetivo, pero no así en cuanto a la manera de cómo se debe implementar; y, c) por valores, clase de conflictos que, con frecuencia, se relaciona emotivamente con un compromiso o convicción que incita o procura respuestas que ignoran los hechos; ello se debe principalmente a que las personas no cambian fácilmente sus sentimientos intensos. Por cierto, esta clase de conflictos es la más difícil de visualizar y resolver, puesto que atañen en forma directa a los sentimientos y emociones.

⁵ Sparks Donald B., *Dinámica da Negociacao Efectiva- Como ser bem-sucedido através de uma abordagem Ganha-Ganha* (San Pablo, Ed. Nobel, 1991) – Pag. 24

Supuestos existentes en toda negociación.

Al momento de negociar, se hace uso de una considerable y substantiva cantidad de herramientas que, en la mayoría de los casos, no se les presta la suficiente atención; son las que dependen, en alto grado, de la coordinación de quien negocia. Es dato a tomar en cuenta que, de las habilidades del uso de tales herramientas depende que el resultado de una negociación se transforme en acuerdos beneficiosos.

A la coordinación de habilidades para lograr una buena negociación se suman otras de carácter psicológico y social, las cuales conforman la estructura de la negociación y pueden ser resumidas con la metodología instrumentada por la consultora McKinsey & Company⁶. Dicha compañía, con el objeto de un análisis para el mejoramiento de las relaciones administrativas, crea el método denominado “las 7s^{*}”, llamado así por las siglas iniciales de las palabras clave orientativas, expresadas en lengua inglesa que pueden ser traducidas a la nuestra en los vocablos siguientes: estrategia, estructura, sistema, estilo, involucrados, valores y habilidades.

A continuación ponemos un breve concepto de los significados que en tal investigación asumen dichos términos: “Estrategia”: acción y asignación sistemáticas de recursos para alcanzar los objetivos. “Estructura”: conocimiento de la estructura de los participantes relacionados a poder, autoridad, responsabilidad. “Sistemas”: procedimientos y procesos como manejo de información, controles, presupuestos,

⁶ Waterman R.H., Jr., “The seven elements of strategic fit” en Reading in Strategic Management, de A.A. Thompson; Jr. A. J. Strickland III y W. E. Fulmer (editors) (Plano, Tex.: Business Publications, 1984), pp.333-339

* los 7 puntos de McKinsey, porque todos comenzaban con la letra S: strategy, structure, systems, style, staff, shared values y skills. Al hacer la traducción en español no se pueden mantener así

necesidades. “Estilos” forma de comportamiento y uso colectivo del tiempo para alcanzar las metas. “Involucrados”: las personas y su socialización para la implementación y alcance en los acuerdos. “Valores”: cosas materiales o espirituales sobre las que comparten o difieren los participantes para alcanzar o alejarse de sus metas. “Habilidades”: manejo de recursos y capacidades distintivas

A lo largo del desarrollo del trabajo de investigación de las 7s, sus autores hacen intervenir, con el objeto de alcanzar los objetivos propuestos, conocimientos de áreas distintas de la teoría de la negociación, tales como, las teorías de sistemas, de decisiones, teorías motivacionales y de liderazgo; el comportamiento individual y de grupo, los sistemas sociales y comunicaciones, abarcando también la aplicación de análisis y conceptos matemáticos.

Entre sus conclusiones, apuntan que el propósito de toda negociación es generar acuerdos y, por lo tanto, ella debe orientarse hacia problemas y metas. Debe estar dirigida a los resultados y no a las causas internas del conflicto. Debe orientarse y relacionarse más con el presente y el futuro, que con el pasado. Los conflictos se originan en el pasado, pero la función de la Negociación es encontrar soluciones a desarrollarse en el futuro.

Tendremos a la mano a lo largo de nuestro trabajo estos argumentos y conclusiones para servirnos de ellos y avanzar en pos de nuestro objetivo.

De la Negociación en sí.

El DRAE recoge bajo el lema negociar la acepción siguiente: “el intento de hacer coincidir criterios dispares”; mientras que el Diccionario de María Moliner recoge como sentido 3, el siguiente: Ajustar Tratar. Hablar unas personas con otras para la resolución de un asunto. Por cierto, la palabra negociación, muy usada en distintos medios y con ciertas cargas, es bien vista por unos y discriminada por otros, por lo tanto, es término interpretado de diferentes maneras, a la vez peyorativamente y con alto contenido laudatorio según quien lo ponga en uso.

Por su parte, M. Deutsch⁷, uno de los autores más reconocidos en la literatura especializada en el tema, avanza en las direcciones de las definiciones dadas por el DRAE y el María Moliner, estableciendo categorías para alcanzar resultados en la elección según los criterios siguientes: pérdida mutua (pérdida / pérdida); ganancia para uno y pérdida para el otro (pérdida / triunfo); ganancia mutua (triunfo / triunfo). A lo cual, Walton y Mckersie⁸ agregan otros dos resultados: punto muerto y compromiso.

Tales conceptualizaciones y categorizaciones ponen de manifiesto la necesidad de entender las peculiaridades de las negociaciones, lo cual implica, desde el principio, comprender que, la primera negociación para resolver desavenencias comienza en cada uno y, por lo tanto, somos nosotros mismos quienes nos constituimos en el primer

⁷ Deutsch, M. *The Resolution of Conflict*. (New Haven, Yale University Press, 1973) pp. 7-8

⁸ Walton, R. and Mckersie, R. *A Behaviour al Theory of Labor Negotiations* (NY., McGraw-Hill, 1965) p.42

escollo a sortear. La frase atribuida a Epicteto* parece darnos la razón en esto; dice el filósofo estoico: "Las personas no se alteran por los hechos, sino por lo que piensan acerca de los hechos".

El psicólogo conductista, y premio Nobel de economía 2002, Daniel Kahneman, demuestra: las personas que otorgan un valor exagerado a sus pertenencias incrementan sus fracasos, mientras que aquellos que trabajan sobre tal bloqueo logran disminuir e incluso superar sus frustraciones. Además, enseña que, los individuos toman decisiones en entornos de incertidumbre y se apartan de los principios básicos de la probabilidad.

El punto de partida de Kahneman⁹ es la constatación siguiente: un ser humano omnisciente y en posesión de todos los datos necesarios para tomar una decisión que dé resultados óptimos es reconocible sólo en muy raras ocasiones. La capacidad limitada de la memoria inmediata, la incertidumbre acerca de las consecuencias de las acciones y la simple falta de información, hacen que frecuentemente negociemos o tomemos decisiones guiados por una racionalidad limitada y emitamos juicios que, a duras penas, se ajustan a la realidad.

Los numerosos estudios conductuales realizados por Kahneman, indican que la toma de decisiones individuales en situaciones de incertidumbre, es decir en situaciones

* Epicteto, el influyente filósofo estoico, nació esclavo hacia el año 55 d.C. en Hierápolis, Frigia, en el extremo oriental del Imperio Romano. Sus enseñanzas, una vez liberadas de sus antiguos atavíos culturales, tienen una misteriosa y absoluta vigencia. En algunos momentos su filosofía se asemeja a lo mejor de la psicología contemporánea. Una cosa como la Plegaria de la Serenidad, la cual compendia el movimiento de la recuperación: "Concededme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las que sí puedo y la sabiduría para establecer esta diferencia"

⁹ Kahneman D. y Tversky A., *La estimación de la Incertidumbre*. Seminario Especial sobre Teoría de Decisión, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, 1989

en las que el sujeto sólo dispone de datos parciales en los que fundar su elección, no responde a los cánones de la racionalidad entendida en sentido estricto, sino que se fundamenta en un variado arsenal de sesgos, prejuicios y soluciones "a priori".

Las dificultades que encuentra Kahneman para la negociación, quedan sintética y bien expresadas en el párrafo que transcribimos a continuación: *“La gente real tiende a juzgar su bienestar comparado con el de los demás, no en términos absolutos; sus acciones dependen de la manera en que se presentan las opciones; temen más la pérdida de lo que desean ganar.”* Este es el centro medular de lo que se conoce como **“teoría del prospecto”¹⁰**.

El autor de marras, se dedica también a estudiar el “efecto de dote”, cuyo significado puede traducirse de la siguiente manera: la gente da un valor excesivo a lo que ya posee, lo cual trae como consecuencia que las decisiones económicas sean básicamente distintas de lo que suponen los economistas, respecto a la distribución de riquezas y el comportamiento de los mercados.

Tales afirmaciones, y el reconocimiento de las mismas entre los estudiosos del tema, nos permiten afirmar que los acuerdos logrados por negociaciones están basados en un abanico de creencias referidas a la probabilidad de hechos inciertos, tales como: el resultado de una elección, las ventajas de invertir en un nuevo proyecto, el futuro valor del dólar, el firmar como garante de alquiler a un conocido, permitir o negar permiso a nuestros hijos para la concurrencia a un determinado recital, etc.

¹⁰ Se entiende por prospecto, en un sentido general, al papel o folleto que acompaña a un medicamento, un producto, una máquina o cualquier mercancía, explicando su empleo, sus ventajas. etc

En dicho trabajo, Kahneman demuestra que, la gente se basa en un limitado número de principios heurísticos que reducen la compleja labor de evaluar probabilidades y, además, en general, tales heurísticas pueden resultar útiles en ciertas oportunidades; pero, muchas veces, conducen a errores graves y sistemáticos.

Son esas heurísticas las que llevan a la ausencia de una supranegociación o metanegociación con uno mismo, la cual, de existir, referiría a lo que se pretende de los acuerdos en su totalidad incluyendo lo que está relacionado con los proyectos sobre la propia vida, que suelen olvidarse ante la dinámica emocional que imponen las negociaciones. Cómo deseamos conformar nuestra vida y bajo qué definición articular procedimientos y actitudes en relación a cuanto nos rodea; es, para decirlo en forma sintética, el formular una estrategia de vida, y que esto se plasme en las negociaciones y acuerdos que se desarrollan a lo largo de toda la existencia. Una inmensa mayoría de individuos declama deseo de “ser feliz”, pero el contraste y, en muchos casos, la oposición, entre las declamaciones y el comportamiento hace que se dificulte la concreción de tal deseo.

El carecer de un objetivo central sobre el cual conformar acuerdos trae como consecuencia que, en muchas oportunidades, los individuos o grupos no tengan claro cuáles son los reales intereses y necesidades y, por lo tanto, queden a merced de ser arrastrados por corrientes que no conducen a ningún lugar o, al darse cuenta del error, a sorprenderse del lugar que se encuentran o de los conflictos en que están inmersos.

Albert Ellis¹¹, ha desarrollado ciertas tesis que los especialistas denominan “distorsiones cognitivas”, para referir al hecho siguiente: la forma en que los individuos infieren y las atribuciones que realizan, puede tener como resultado deficientes acuerdos que, de alguna forma, lleven a un deterioro en su calidad de vida y, en lugar de pensar cuáles son las actitudes que lo condujeron a esa situación, obre de la siguiente manera: reconocer la causa de la infelicidad presente en circunstancias externas y, en el hecho, en que el individuo no tiene control sobre las mismas, con lo cual anula la posibilidad de generar un cambio para revertir la situación, y esto, salvo catástrofes o circunstancias muy especiales, que responden a situaciones aleatorias, no está desconectado de la propia decisión, que tenga consecuencias para terceros o para cada uno en sí mismo.

Para echar algo de luz sobre esta apreciación ponemos el ejemplo siguiente: si una persona se accidenta manejando en una ruta a una velocidad excesiva, ello es producto de que previamente existió una negociación, consciente ó inconsciente, consigo misma, para alcanzar esos límites de velocidad y evaluar los riesgos a los que se comprometía, juntamente al daño y sufrimientos que podía causar a otros. Es dable también considerar que solo siguió un impulso¹².

En un artículo el Dr. Elias Abdala describe: “las reacciones impulsivas son tan antiguas como el hombre, pero el aumento de su frecuencia en la sociedad contemporánea se ha convertido en uno de los problemas sociales más acuciantes que aún no ha podido ser controlado de manera satisfactoria. La impulsividad influye sobre las emociones y pensamientos y puede llegar a ser muy destructiva ya que las personas que las padecen toman decisiones importantes sin pensar, muchas veces en sus

¹¹ cit. Camerini Obst J.; Introducción a la Terapia Cognitiva – Catrec – Argentina 2005 pp.19

¹² En el DRAE, impulso queda definido como: “deseo ó motivo afectivo que induce a hacer algo de manera súbita, sin reflexionar”.

consecuencias. Así pueden renunciar repentinamente a un trabajo, involucrarse en actividades sin medir sus alcances o comprometerse en proyectos sin considerar el tiempo o los recursos, embarcarse en vínculos que luego no pueden sostener ó realizar compras sin medir sus posibilidades económicas, ingerir alcohol o alimentos en forma desmedida. La impulsividad termina generando resultados de gran ineficiencia, desorganización y perjuicios de diverso orden. Las personas impulsivas presentan ciertos rasgos comunes: la tendencia a actuar sin pensar, lo opuesto de lo que se considera una actitud psicológicamente madura, que implica pensar primero y después actuar; otro, es la presencia de una velocidad incrementada en la respuesta, lo que entraña una reacción rápida, acelerada e inmediata, sin la pausa para la reflexión. La impaciencia, fruto de una necesidad que no admite ni demora ni postergación, tiene que ser ya mismo, y otra característica, la poca tolerancia a la frustración, es decir una pobre capacidad para aceptar que no se puedan llegar a concretar ciertos deseos, de manera similar a la conducta del niño que protesta ante una negativa. Entre los desórdenes en los que el síntoma esencial es la impulsividad, figura el trastorno explosivo intermitente que se caracteriza por episodios frecuentes de agresividad (verbal ó física) intensos y desproporcionados con respecto al acontecimiento precipitante”¹³

Podemos realizar una diversidad de análisis, especular intelectualmente si es o no producto de una Negociación, pero lo que no podremos evitar son las consecuencias de los actos. Consecuencias similares ocurren cuando se llevan adelante negociaciones para resolver conflictos y, sin dudas, los resultados de las mismas van a ser diferentes si los acuerdos a los que se arriban tienen su origen en impulsos o son producto de una actitud reflexiva, en la cual se han tomado en cuenta los pro y los contra de diversas alternativas y, de igual modo, si se logra evaluar, más allá del conflicto puntual que se

¹³ Abdala Elías N. . Impulsos Peligrosos – art. Diario Clarín – 27/11/05 pag. 80

considera, qué es lo que se desea para con la vida, habiendo casos que resulte más beneficioso ceder en provecho de un metaobjetivo u objetivo superior, que puede ser resumido bajo el epígrafe: “Ceder para vivir mejor”.

De los negociadores

En un trabajo realizado bajo mi coordinación, en talleres de negociación y resolución de Conflictos desarrollados en la Universidad Tecnológica Nacional y en la Universidad de la Policía Federal, entre los años 2001 y 2005, adopté como fórmula preguntar a cada cursante en el inicio de los mismos: ¿Cuál es la imagen ó representación que usted tiene de un “buen negociador”? Las respuestas, en una gran mayoría, coincidían en afirmar que se trata de una persona astuta que, aprovechándose de artimañas y artilugios, logra concretar sus objetivos. Por cierto, tal apreciación dista en mucho de la concepción del buen negociador que, en esta tesis, buscamos poner en representación.

Definición de Buen Negociador

A nuestro entender, buen negociador; es aquel individuo que intenta satisfacer de manera consciente sus necesidades e intereses, como así también los de los otros participantes y, además, está dispuesto a intervenir en un proceso durante el cual todos los integrantes pueden expresar y clarificar sus dudas y temores, dentro de un marco de respeto, donde el acuerdo que se procura surja luego de un análisis de propuestas y opciones criteriosas, posibles de mantener y aplicar en el tiempo, y en el que la persuasión, entendida como juicios en base a fundamentos, sea el instrumento aplicado

durante el proceso, con el objeto de que todas las partes resulten beneficiadas al final del proceso.

Entendemos que, con tal tipo de conducta, el buen negociador induce al aumento de la posibilidad de que la otra parte siga en una línea similar ante situaciones análogas, más aún, consideramos que tal técnica tiene consecuencias directas en los resultados positivos de una negociación.

A. Bandura¹⁴ argumenta que el aprendizaje social, lo que los sociólogos y psicólogos sociales denominan “proceso de socialización”¹⁵, al modelar la conducta apropiada, se transforma en una técnica exitosa para modificar los comportamientos.

Con el objeto de ayudar en la orientación del comportamiento de aquellos individuos que pretenden llevar adelante un aprendizaje en materia de negociación, hemos elaborado un cuestionario base que abre una posibilidad, entre otras muchas, de pensar sobre el beneficio que nace de negociar antes que litigar. Tales preguntas, elaboradas en consonancia lógica con los argumentos que venimos desarrollando en este capítulo y de la experiencia que hemos adquirido en los años de enseñanza de la materia en cursos especializados a nivel universitario, son las siguientes:

¹⁴ Bandura A., *Aprendizaje Social* (Madrid, Espasa Calpe, 1982) pp.30.

También en el libro escrito por A. Bandura y H. Walter *Aprendizaje Social y Desarrollo de la personalidad* – Alianza Universidad – Madrid Cap. 1,2 y3

¹⁵ Se entiende por proceso de socialización a aquel “proceso de conjunto por el cual cada individuo, nacido con una gama de comportamiento potencial enormemente amplia, es conducido a desarrollar un comportamiento con límites más restringidos –consistente en lo que es habitual y aceptable con arreglo a las normas de su grupo- Cfr. Child, I. L., en: Lindzey, G., (ed.) *Handbook of Social Psychology* (Cambridge, Addison-Wesley, 1954) vol. 2, p. 655. La socialización ha sido estudiada, desde la perspectiva psicológica como un proceso de control de impulsos.

¿Qué importancia tiene comprender que las consecuencias de las negociaciones nos acompañaran el resto de la vida?

¿El buen manejo de los conflictos es inherente solo a algunos privilegiados o es posible encontrar alguna forma de mejorar nuestra capacidad negociadora?

¿Qué significa saber negociar?

¿Lo que aspiro para mi vida tiene un basamento filosófico, que me pueda orientar para encarar los desacuerdos cotidianos?

¿Entiendo los orígenes de mis conflictos?

¿Comprendo las implicancias que tienen mis acuerdos ó desacuerdos para mi y para el entorno con el que convivo?

¿Soy consciente de las causas que me impiden resolver mis conflictos?

¿Con qué pauta mido el éxito de la negociación que estoy desarrollando actualmente?

¿Qué es lo imprescindible para encarar las soluciones de mis problemas de una manera que me resulte satisfactoria?

¿Qué preponderancia tienen mis Acuerdos cuando están guiados sólo por mis deseos y no por mis necesidades e intereses?

¿Cómo se conforman los roles en una negociación y que características suelen asumir los participantes?

¿Qué influencia tiene en mis acuerdos – desacuerdos, las imágenes que construyo de mi mismo y las de los demás participantes?

¿Cómo percibo el mundo?

La respuesta a estas preguntas pueden transformarse en un elemento que ayude a incrementar el grado de prudencia¹⁶ al tiempo de decidir si conflictuar o negociar con otras personas.

Con estas líneas ponemos fin a los argumentos sobre el tema de la negociación y los negociadores, para pasar, en el próximo capítulo, a desarrollar uno de los puntos cruciales para cualquier negociación, como lo es el poder.

¹⁶ La *prudencia* ha sido tema puesto bajo tratamiento desde los albores mismo del pensar filosófico y social de las culturas de Occidente, lo encontramos desde Aristóteles en adelante, y Santo Tomás de Aquino pone en detalle sus partes componentes, en los puntos siguientes: 1. Experiencia práctica. 2. Versión firme y permanente de los principios éticos. 3. Pericia, cuidadoso examen del pro y el contra. 4. Deducción recta de las consecuencias a partir de los principios. 5. Ordenación prevenida de los medios al fin. 6. Cautela, diligente consideración de todas las circunstancias. *Cfr.* su: *Suma Teológica* II, II q. 49.

CAPÍTULO II

EL PODER EN LA NEGOCIACIÓN

Intentos por Encontrar una definición satisfactoria

1) El poder: Generalidades.

El DRAE, recoge las siguientes acepciones del vocablo poder: - *Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo.* - *Tener facilidad, tiempo o lugar de hacer algo.* - *Tener más fuerza que alguien, vencerle luchando cuerpo a cuerpo.* - *Ser más fuerte que alguien, ser capaz de vencerle más fuerte que alguien, ser capaz de vencerle.* - *Ser.* - *Ser contingente o posible que suceda algo.* - *Dominio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa – fuerza, vigor, capacidad – Suprema potestad rectora y coactiva.*

Por su parte, la Ciencia Política es la disciplina que tiene como uno de sus objetos de estudio el fenómeno del poder, principalmente en su aplicación a la vida política. Un repaso general de la bibliografía actual y reconocida en la materia, nos ha permitido pasar vista a un número importante de definiciones, unas lo refieren

como voluntad¹⁷ que obra, otras como probabilidad¹⁸ otras como relación de control¹⁹.

De tal literatura surge que, hasta el presente se han esbozado cuatro grandes teorías del poder; a saber: A. Teoría psicológica. B. Teoría del poder substancial. C. Conceptos operacionales o tipologías de las relaciones de poder. D. Poder como patrón en un modelo de comunicación.

A. Teoría psicológica.

Corrientemente, el ansia de poder se concibe como uno de los impulsos fundamentales del hombre, Th. Hobbes, en su *Leviatán*, parte de esta idea, allí expresa: “... *sitúo en primer lugar, como inclinación general de toda la humanidad, un deseo perpetuo e insaciable de poder tras poder, que sólo cesa con la muerte*²⁰.”

Si el punto de inicio es un intenso deseo de poder, como lo expresa Hobbes, se acentúa también, en especial, la necesidad de un poder fuerte para conjurar la guerra entre los individuos. Por su parte, la definición de Neurosis Actual²¹ considera que detrás de cada neurosis está un apetito de poder sexual pervertido o frustrado;

¹⁷ En este sentido puede ser definido como voluntad que obra sobre otra y consigue que ésta haga o deje de hacer algo. Cfr Arlotti, R., Vocabulario Técnico y Científico de la Política (Bs. As, Dunken, 2003) entrada correspondiente a la voz poder.

¹⁸ El poder como probabilidad, sentido muy usado también por la Sociología, puede definirse en los siguientes términos: Probabilidad de que un actor dentro de una relación social, se encuentre en disposición de realizar su propia voluntad, a pesar de las resistencias e independientemente de las bases en que resida tal probabilidad. Cfr. *Ibíd*em

¹⁹ En cuanto relación de control, el poder puede ser definido bajo la fórmula siguiente: *A dispone de poder o controla a B si hace que B responda de una manera definida*

²⁰ Cfr. Hobbes, Th., *Leviatán* (Madrid, Editora Nacional, 1979) c. XI, p. 199

²¹ Neurosis Actual: Tipo de neurosis que Freud distingue de las psiconeurosis: el origen no debe buscarse en los conflictos infantiles, sino en el presente. Diccionario de Psicoanálisis J. Laplanche; J.B. Pontails – Paidós – Argentina 2004 – pp. 240

posición que modifica A. Adler²², al sostener que el ansia de poder es producto de un complejo de inferioridad, que se compensa con el ejercicio del poder y dirige todos los procesos del interior de la personalidad hacia la meta de asegurar la estabilidad del sentimiento de la propia dignidad y de superar la inferioridad.

B. Teoría substancial del poder.

En el campo de las ciencias sociales, y especialmente en el de las Relaciones Internacionales, el principal representante de esta teoría, también llamada realismo, es H. Morgenthau, para quien el poder es “... *una relación psicológica entre aquellos que lo ejercen y aquellos sobre los cuales es ejercido. El da a los primeros dominio sobre ciertos actos de los segundos a través de la influencia que los primeros ejercen sobre la mente de los segundos*²³”. A su vez, reconoce que la influencia proviene de tres fuentes: la espera de beneficios, el temor a circunstancias adversas y el respeto o aprecio por hombres e instituciones. Y afirma, además, que su ejercicio puede realizarse por órdenes, amenazas, persuasión, la autoridad o el carisma de un hombre o un departamento o una combinación de ellos²⁴.

Esta teoría encuentra su núcleo diamantino en el argumento siguiente: el intento por alcanzar y desarrollar poder hace que exista una perpetua lucha entre individuos, grupos e instituciones.

²² cit. En Oberst Ursula, Virgili Ibarz, Ramon Leon – La psicología individual de Alfred Adler – Rev. Neuro psiquiátrica vol.67 no1-2 Lima Mar/Jun 2004 pp. 31-44 ISSN 0034-8597

²³ Cfr. su: *La Lucha por el Poder y por la Paz* (Bs. As., Sudamericana, 1963) p. 45

²⁴ *Idem*, pp. 45-46

C. Conceptos operacionales o tipologías de las relaciones de poder.

En los años sesenta del S. XX, la teoría substancial del poder es sustituida por la teoría de la influencia. El primero en entrar en esta aproximación es R. Dahl, para quien la *influencia* es “*una relación entre actores donde las necesidades, deseos, preferencias o intenciones de uno o más actores afectan los actos o la predisposición para actuar de otro u otros*”²⁵. Su fórmula básica la expone en los términos siguientes: “Si A desea el resultado x; A actúa con la intención de hacer que B produzca x, luego ejerce influencia manifiesta²⁶ sobre B.”

Por su parte, E. C. Banfield desarrolla el análisis de los factores de influencia, clasificándolos de la siguiente manera: - influencia que se basa en el asentimiento del deber; - influencia en virtud de la amistad y del afecto; - influencia en razón del convencimiento racional; - influencia en virtud del engaño y la inducción al error; - influencia en razón de la coacción²⁷.

C. Poder como patrón en un modelo de comunicación.

En esta teoría, en principio, no se acepta el poder como centro ni como esencia de las relaciones humanas y de la política, sino que se lo considera únicamente como uno de los patrones posibles, y al mismo tiempo, un mecanismo para el control social. Quienes siguen esta posición, afirman: es allí donde fracasan la influencia, la costumbre o la voluntad; puesto que el poder no estriba ya en “factores

²⁵ Cfr. su: *Análisis Político Actual* (Bs.As., Eudeba, 1983) p. 41

²⁶ Entiende por influencia manifiesta a la situación en la cual “un actor B, se conduce de acuerdo con lo que cree que son los deseos de otro actor A, sin haber recibido de él o de sus agentes mensajes explícitos sobre sus necesidades o intenciones” Cfr. Idem. p. 42

²⁷ Cfr. su: *Political Influence* (Glencoe, Chicago Univ. Press, 1961) p. 4

brutos”, sino en el flujo informativo del sistema social y en la posibilidad de aprendizaje en un sistema social pensado cibernéticamente²⁸

Después de haber pasado vistas a vuelo de pájaro sobre las principales interpretaciones del significado y naturaleza del poder, cabe la pregunta: ¿Son estas acepciones y teorías las que resultan útiles a tomar en consideración cuando se encara el intento de realizar acuerdos ó llevar adelante negociaciones, sabiendo que el poder es uno de los elementos constitutivos de tal tipo de acciones sociales?

En la relación social que se traza en la construcción ó destrucción de acuerdos, interviene un factor que las definiciones de las que dimos cuenta no evalúan, pero que es uno de los aspectos principales que ha de considerarse al tiempo de referir al poder para aplicarlo a la realización de acuerdos y en negociaciones: es aquel factor que se relaciona con la “*percepción ó inferencia*” de las partes respecto a cuál es el poder que cada una le adjudica a la otra, y cuál es el poder que uno supone tener.

²⁸ El más reconocido representante de esta teoría es K. W. Deutsch, quien trata el tema, principalmente, en su: *Los Nervios del Gobierno –Modelos de Comunicación y Control Políticos-* (Bs.As., Paidós, 1969) ver principalmente la Parte II: *Cibernética: Nuevos Modelos para la Comunicación y el Control* pp. 105-170

2) El poder como sensación²⁹

Nuestra apreciación, fundada en trabajos reconocidos sobre el tema en el campo de la Psicología Social, es la siguiente: *el poder es una sensación que faculta a las partes tener una ventaja adicional sobre la otra para la obtención de ideas u objetos que se disputan.*

Tal definición indica que el *poder*, cuando refiere a medios, como por ejemplo el poder del dinero, de estructuras militares, de la información, de la fuerza física, del cargo político o laboral; y se está dispuesto a utilizarlo, se lo hace, por lo general, con la intención de “generar un impacto”, con el cual se procura obtener algún tipo de beneficio extra sobre la parte con la que se disputa.

Cada individuo busca dar sentido al acontecer, al propio comportamiento y al comportamiento de otros sujetos, como así también a las relaciones e interacciones que mantiene con los demás. Esto conforma lo que Moscovisi denomina “representación social”, y que define como: *“modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos*³⁰.” Dicho en términos de Martín Mora³¹, es el conocimiento de sentido común que tiene como objetivos comunicar estar al día y sentirse dentro del ambiente social; y que se origina en el intercambio de

²⁹ La sensación se refiere a experiencias inmediatas básicas, generadas por estímulos aislados simples Cfr. MATLIN, Margaret W., y FOLEY, Hugh J.. *Sensación y Percepción* (México, Prentice Hall, 1996) p. 554., y puede definirse como *la respuesta de los órganos de los sentidos frente a un estímulo* Cfr. FELDMAN, Robert. *Psicología*(México, Mc Graw Hill, 1999) p. 646 .

³⁰ Moscovici, S., *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul 1979 pp.17-18

³¹ Mora Martín, Univ. De Guadalajara (México) – Athenea Digital- num.2 20022- p. 7

comunicaciones del grupo social. Es una forma de conocimiento a través de la cual quien conoce se coloca dentro de lo que conoce. Al tener la representación social dos caras – la figurativa y la simbólica- es posible atribuir a toda figura un sentido y a todo sentido una figura. Agrega Martín, que Denise Jodelet, estudiosa que se ha interesado por el tema de las representaciones sociales designa al saber del sentido común, cuyos contenidos hacen manifiesta la operación de ciertos procesos generativos y funcionales con carácter social; hace alusión a una forma de pensamiento social. “*Posibilita la comunicación entre los miembros de una comunidad proporcionándoles un código para el intercambio social y un código para nombrar y clasificar sin ambigüedades los diversos aspectos de su mundo y de su historia individual y grupal*”³².

Uno de los sistemas intelectuales por medio del que se forma la representación social es el *proceso de atribución*, dado por la percepción, a priori o fundada, de adjudicar hechos o cualidades, emitir juicios, inferir sensaciones sobre el estado de otra persona o sobre el propio estado.

En la interpretación de Moscovici se plantean cuatro elementos constitutivos de la representación social; a saber: a. La *información*, que se relaciona con lo que "yo sé". b. La *imagen* que se relaciona con lo que "veo". c. Las *opiniones* con lo que "creo". d. Las *actitudes* con lo que "siento"; elementos éstos, que se toman como guía para el análisis de la información.

³² Farr, Robert M. “Escuelas europeas de Psicología social: la investigación de representaciones sociales en Francia” En: Revista Mexicana de Sociología Vol. XLV Instituto de Investigaciones Sociales/UNAM, pp 655

3) Los errores perceptivos³³ y su influencia en la sensación de poder atribuida a “si mismo” o a los “demás”

Los inconvenientes sobre la percepción del poder se comienzan a vislumbrar cuando atribuimos o damos poder, sea a nosotros mismos o a terceros. Esto queda bien expresado en Descartes, cuando afirma: *“Habrá que evitar dos vicios fundamentales en la búsqueda de la verdad: tomar por verdadero lo que no lo es, y negarse a aceptar la verdad de lo que es evidente.”³⁴*

A raíz de comprobaciones hechas en su investigación, Moscovici infiere tres condiciones de emergencia: a) la dispersión de la información (nunca es suficiente y por lo regular desorganizada), b) la focalización del sujeto social y colectivo (se focalizan porque están implicadas en la interacción social como hechos que conmueven los juicios o las opiniones) y c) la presión a la inferencia del objeto socialmente definido (socialmente se da una presión que reclama opiniones, posturas y acciones acerca de los hechos que están centrados por el interés público). En la vida corriente, las circunstancias y las relaciones sociales exigen del individuo o del grupo social que sea capaz, en todo momento, de estar en situación de responder³⁵.

³³ Se entiende por percepción a aquella conducta que consiste en tomar en cuenta lo que se presenta a la percepción sensorial y en “estructurar” u organizar las experiencias que llegan a través de los órganos de los sentidos. Se puede hablar de errores perceptivos si se toma en cuenta que la conducta perceptual es selectiva. Uno nunca toma en cuenta todos los aspectos de una situación dada, y aun aquello que es tomado en cuenta puede ser compuesto de diferentes modos. La percepción implica una buena cantidad de omisión. No se pueden observar todos los detalles, todos los estímulos potenciales que están allí para ser registrados. ... Casi en todo momento de la vida de vigilia existe un número incontable de estímulos a los que uno podría tomar en cuenta, pero en realidad no lo hace Newcombs, Th. M., *Manual de Psicología Social* (Bs. As., Eudeba, 1981) t. I., p. 115- 116

³⁴ Cfr. su: Discurso del Método..

³⁵ Moscovici, S., *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul 1979 pp.176/8

Al tiempo de inferir atributos de poder, los errores fundamentales que se pueden observar, según los estudiosos del tema y, entre ellos, quienes se han dedicado a la Terapia Cognitiva³⁶, es el hecho de que los individuos tienden a cometer errores en su forma de pensar y, con frecuencia, se observa un desvío negativo sistemático en la forma de procesar el conocimiento.

Las distorsiones cognitivas o formas no válidas de razonamiento, que trataremos en capítulo aparte, más frecuentes que hemos encontrado en la literatura de esta corriente de la Psicología, son las siguientes: Pensamiento de “todo ó nada” (pensamiento dicotómico, - blanco ó negro -). Adivinación del futuro (“catastrofización”). Descalificar o descartar lo positivo. Inferencia arbitraria. Razonamiento emotivo (siento que....) Rotulación (etiquetar). Magnificación / minimización. (Magnificar lo negativo y minimizar lo positivo). Filtro mental (abstracción selectiva). Lectura de la mente. Generalizaciones. Expresiones con “debe” ó “debería” (exigencias, demandas). Visión en túnel.

Estas situaciones, no son fácilmente advertidas y sus consecuencias se hacen visibles sólo a partir de los resultados obtenidos a través del paso del tiempo, en la cristalización de esos acuerdos. Por cierto estos últimos, no serán todo lo satisfactorios que hubieran podido ser, si, al momento de evaluar el poder (capacidades), no se cuenta con un adecuado procesamiento de la información.

Pueden multiplicarse los ejemplos con consecuencias funestas que se fundan en un deficiente cálculo sobre el poder del otro y el poder que uno mismo considera tener, atribuciones estas que acarrear en muchos casos: guerras, desastres

³⁶ Figueroa G.. La Terapia Cognitiva en el tratamiento. Rev. Chil. Neuro Psiquiátrica, oct 2002, vol 40 supl.1, pp. 46 y sub. ISSN 0717-9227

económicos y sociales, destrucción del medio ambiente, pérdida de vidas, etc.; producto de tratados conformados en evaluaciones erróneas.

4) El poder y su búsqueda de legitimidad

Un especialista reconocido a nivel mundial, el francés B. de Jouvenel, ha dejado escrito el texto siguiente: *“El poder ha tomado forma, ha tomado raíces en las costumbres de los creyentes, ha desarrollado su organización y multiplicado sus medios, puesto que ha sabido cambiar en su provecho las condiciones existentes; pero, por otro lado, estas ventajas no las ha podido obtener más que sirviendo a la sociedad”*³⁷

El poder no se impone sólo por el temor al castigo, a la reprimenda o por los beneficios que pueden esperarse de él, sino que, para imponerse, busca un marco de legitimidad, esto es, que busca ser aceptado y considerado como legítimo, lo cual lleva a transformarlo en autoridad³⁸, y lo convierte en no cuestionado y legitimado.

La legitimación y legitimidad del poder es cuestión central en la obra del sociólogo alemán Max Weber, quien en su trabajo más citado y reconocido *Economía y Sociedad*, afirma: - *"dominación" es la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos). No es, por tanto, toda especie de probabilidad de ejercer*

³⁷ Cfr. su: *El Poder* (Madrid, Editora Nacional, 1974) p. 135

³⁸ La diferencia entre autoridad y poder es la siguiente: por vía de la legitimidad el poder deja de ser una desnuda coerción. Sobre esto ver, especialmente, COWLEY, P. (et al.) *Libertad y Libertades* (Santiago, Aconcagua, 1977) p. 77 y ss. y la ya citada obra de M. Weber. G. Ferrero, una renombrada autoridad en el tema de la legitimidad, afirma: *“los principios de legitimidad son justificaciones del poder, es decir, del derecho de mandar”*. Cfr. su: *El Poder* (Bs. As., Inter Americana, 1943) p. 35, y más adelante agrega: *“un principio de legitimidad no puede ser una sofisticación ni una farsa. Justo o injusto, racional o absurdo, debe contener un núcleo sustancial y ser una realidad, algo efectivo y eficiente. Cfr. p 195.*

"poder" o "influjo" sobre otros hombres. En el caso concreto esta dominación ("autoridad"), en el sentido indicado, puede descansar en los más diversos motivos de sumisión: desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con arreglo a fines. Un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad.³⁹"

5) La complejidad de sus elementos componibles y determinativos

Remo F. Entelman, un Filósofo del Derecho y de la Política, después de recopilar y analizar más de un millar de definiciones de poder, tal como se usan en diversas lenguas y en distintos tiempos, y no conforme con sus hallazgos, decide agregar, para su teoría del conflicto, lo siguiente: al referirnos al poder *"se requiere involucrar cosas tan dispares como coerción, persuasión, influencia y premios. Destaca, que un actor que trata de obtener su objetivo, incompatible con el de su adversario, puede hacerlo mediante sanciones, es decir, de privaciones impuestas efectivamente o amenazadas. Pero puede hacerlo también ofreciendo beneficios que solemos llamar premios, y finalmente puede usar la persuasión"*.

Y, después de esta aclaración, esboza la definición condicional siguiente: *"poder, debería permitir dar cuenta tanto de los casos de amenaza de sanción como de promesa de premios"*.

³⁹ Cfr. *Op. Cit.* p. 170

En esa misma obra, agrega: “*Entenderé por poder de los actores en el conflicto, al conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor, o cree disponer, para procurar su objetivo*”; para seguidamente aclarar: *la concepción de poder sería una capacidad y no como la ejecución de esa capacidad*. Entre los medios que emplea, pone bajo relieve: “*a las amenazas, las ofertas, las propuestas combinadas que contienen amenazas y ofertas, la influencia en cualquiera de sus acepciones, la persuasión, la posibilidad de una alianza con terceros, al poder de convicción, la autoridad moral o el prestigio frente al adversario*”⁴⁰

La complejidad del fenómeno del poder, tal como queda demostrado, entre otros, por Weber y Entelman, nos impone volver sobre él una y otra vez a lo largo del desarrollo de esta tesis, con el objeto de poner precisión en cada apartado que así lo requiera.

Reconocida, con estos argumentos, la importancia del poder para la negociación, en orden a seguir con los pasos metodológicos obligados para nuestra demostración y las relaciones lógicas que hilvanan nuestras ideas, el próximo punto que pondremos bajo tratamiento, es el que refiere a las inferencias, en cuanto elementos que impiden avanzar en una negociación para que la misma alcance, en el individuo y en las partes que intervienen en ella, un estado satisfactorio.

⁴⁰ Entelman, R., *Teoría de los Conflictos* (Barcelona, Gedisa, 2002) pp.123 - 127

CAPÍTULO III

INFERENCIAS:

Impedimentos a una Negociación satisfactoria

Sin perder de vista que el objetivo de nuestro trabajo es analizar los factores psicosociales que intervienen en las negociaciones para lograr acuerdos que permitan una mejor Calidad de vida, en este capítulo nos detendremos en dar cuenta de algunos componentes que actúan como elementos negativos, y en algunos casos, determinantes en desarrollo y de las Negociaciones para lograr acuerdos de tal condición.

El tema la percepción, la cual ya hemos mencionado, aunque sólo introductoriamente en los capítulos anteriores, es aceptada por la mayoría de los investigadores y estudiosos de la Psicología y la Psicología Social, que ella es la que posibilita sentir el mundo que nos rodea y, a la vez, asignar significados para su interpretación, lo cual permite tener un orden en el manejo de los estímulos recibidos y agruparlos, por similitudes, en categorías ó clases. Proceso al que se le denomina técnicamente “*conceptualización*”.

La formulación de un concepto se realiza por las regularidades de los objetos y sucesos, reales o imaginarios que representa. Un concepto puede estar referido a un

objeto tan material, tal como lo es una mesa, o imaginario como un espectro⁴¹ pero la significación que asume, si bien en un primer momento aísla objetos, en su uso pasa a constituir redes de relaciones conceptuales, llamadas “*redes semánticas*”. Un ejemplo de cómo se constituyen tales redes lo trae un estudio empírico dirigido por Montero y López Lema⁴² quien, tomando una muestra entre adolescentes urbanos de la ciudad de México, explora el significado psicológico de la voz “casa”.

El resultado de tal estudio es que, para esa muestra etaria, “casa” significa algo más que un espacio físico, también supone calor, comprensión, unión o discordia como componentes que habitan en ese espacio.

La técnica de redes semánticas naturales⁴³ tiene su origen en los postulados del cognoscitivismo. Bajo este enfoque se argumenta que la memoria es un mecanismo básico de los procesos cognoscitivos. Es un proceso que se caracteriza por ser dinámico, mediante el cual se reconstruye la información que impacta al organismo⁴⁴. Uno de los aportes importantes del cognoscitivismo al estudio de la memoria semántica consiste en haber descubierto que de los conceptos se derivan explicaciones alternativas. Los cuestionamientos que se realizan sobre la información que se tiene sobre “algo”, es elemento que influye en el comportamiento posterior que generamos sobre ese “algo”.

⁴¹ Cit en Vander Zanden J. Manual de Psicología Social – Paidós – España 1995 . Pag 58. Ref. A Blumer H 1969 Symbolic Interactionism Perspective and Method.

⁴² Montero y Lopez Lena (1996) La casa y sus significados: Una reflexión semántica para un tópico ambiental. Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Psicología, Madrid, España Julio 5- 10

⁴³ Figueroa J; G Gonzalez y V. Solís: “Una aproximación al problema del Significado: las Redes Semánticas”, en : Revista Latinoamericana de Psicología Vol. XIII, (3), 1981 pp.447

⁴⁴ Cedillos Alicia Moreno: El significado Psicológico de Conceptos relativos a la Educación Ambiental. Fuente www.crefal.edu.mx/Biblioteca Digital Pag.48

Las percepciones se organizan y, por medio de esa estructuración, el individuo conoce a los demás y le atribuye características, con la finalidad de transformar en predecible y estable su visión social. A partir de tal información se genera la conducta, que lleva al individuo a la interacción; así, el sujeto se juzga a sí mismo capaz de comprender el comportamiento los demás y predecir su acción futura⁴⁵

Del nivel de acierto que contengan tales percepciones dependerá lo propicio y acertado de las decisiones que tome el individuo. Se han realizado un buen número de estudios con el objeto de identificar los factores que influyen en la formación de las impresiones que tenemos sobre los demás. Considerar al otro inteligente, habilidoso, confiable, frío o brusco, depende, en buena medida, de esas impresiones.

Por cierto, la Psicología Social, no tiene una visión uniforme sobre cuáles son los principios que subyacen en la formación de impresiones sobre otra persona, ello se debe, básicamente, a que la información que recibimos sobre los demás es altamente compleja.

La Importancia del Contexto

El contexto y el momento en que se encuentra cada individuo participan activamente en la conformación de las impresiones. La vestimenta, el trato cortés, el espacio iluminado, la temperatura ambiente, el tiempo disponible, la convicción del discurso, el humor para encarar situaciones, particularidades del cuerpo (gordura, delgadez, tatuajes) etc., se transforman en indicadores que brindan información para

⁴⁵ Zinder y Uranowitz, S.W. 1978 “Reconstructing the Past” en Journal of Personality and Social Psychology, N° 36, pp. 941-959

futuras decisiones. Además, el estado de ánimo, la receptividad, entusiasmo o fatiga, molestias corporales y otras situaciones particulares, son también factores de alto grado de influencia para tales decisiones.

Malcom Gladwell⁴⁶ sostiene que, el impulso que conduce a la gente a participar con determinada conducta, no proviene esencialmente de un tipo especial de persona, sino de una característica del entorno, y aclara: *“El error que cometemos al pensar en la personalidad como algo unificado y cerrado equivale a un punto ciego en el modo como procesamos la información . Los psicólogos denominan esta tendencia FAE (Error Fundamental de atribución). Siempre damos con la disposición a algo, para explicar sucesos, en vez de acudir a una explicación contextual.”*

Por ejemplo, en un experimento se le dijo a un grupo de personas que mirara la actuación de dos equipos de jugadores de baloncesto, de calidad y talento similares. El primer equipo está tirando a encestar, en un gimnasio con buena iluminación, mientras que el otro equipo hace lo mismo, pero en un recinto mal iluminado (por lo que fallan muchos tiros). A continuación, se pide a esas personas que juzguen la calidad de los jugadores. Aquellos que se encontraban en el gimnasio bien iluminado fueron considerados superiores.

Se puede hacer este experimento miles de veces y la respuesta sera siempre la misma, aunque se le ofrezca a la gente una explicación de carácter técnico”.

La conclusión de Gladwell es la siguiente: estamos mucho más atentos a las pistas personales que a las contextuales.

⁴⁶ Gladwell, M. *El momento Clave – El poder del contexto* (Madrid, Espasa Calpe, 2001) 154

Dos investigadores John Darley y Daniel Batson⁴⁷, organizaron un estudio que toma como eje central el pasaje bíblico del buen samaritano. (San Lucas cuenta que un viajero fue robado y golpeado y dejado por muerto. Dos hombres piadosos pasaron por ahí (un sacerdote y un levita) pero ninguno se detuvo, el único que ayudó al hombre fue un samaritano.

Darley y Batson, hicieron una réplica y se reunieron con un grupo de seminaristas, de manera individual les pidieron que prepararan una charla improvisada sobre un tema dado, extraído de la Biblia, y que se acercaran a un edificio próximo para exponerla. En su camino hacia el lugar en que habría de dar la charla, cada estudiante iba a encontrarse con un hombre tirado en medio de un callejón. La pregunta era quién se detendría a ayudarlo. Introdujeron 3 variables en su experimento: En primer lugar entregaron a los estudiantes un cuestionario sobre las razones por las que habían escogido estudiar Teología .

A continuación eligieron temas diferentes de charlas. A algunos les dieron el tema del buen samaritano. Por último variaron las instrucciones a cada estudiante. En algunos casos, justo antes de que saliera del lugar, le decían ¡Vamos que llegas tarde! Te esperaban allí hace unos minutos ¡Date prisa!.

Preguntan los autores: si predijésemos cuál de los seminaristas hizo de buen samaritano las respuestas serían bastante coherentes. Casi todos dirían que los que tenían más probabilidades de pararse a ayudar al hombre serían los estudiantes que acababan de recordar la importancia de tener compasión hacia los demás, ello por haber leído, sólo hacía unos instantes la parábola del buen samaritano. Por cierto; que la mayoría estaríamos de acuerdo con esa conclusión. Pero, en la realidad, ninguno de

⁴⁷ Darley J. y Batson D., “From Jerusalem to Jericó: A study of situational and dispositional variables in helping behavior”; *Journal of Personality and Social Psychology* (1973), vol 27, pp. 100-119

esos dos factores tuvo peso alguno: “Resulta difícil imaginar un contexto en que las normas relativas a la ayuda de necesitados cuenten más para alguien que lleve en la memoria la parábola del buen samaritano. Sin embargo, aquello no incrementó de manera significativa la conducta en ayuda del hombre –concluyeron Darley y Bastón-. Al contrario, más de un seminarista, a punto de dar una charla sobre el buen samaritano, se tropezó con la víctima y siguió su camino a toda velocidad”. Lo único que en ese momento contaba era si el estudiante tenía prisa o no. Del grupo que sí tenía prisa, solo el 10% de los seminaristas se detuvo a ayudar. De los que no llevaban prisa el 63% paró a colaborar-.

Los autores sugieren lo siguiente: las convicciones de nuestro corazón y los contenidos verdaderos de nuestros pensamientos, son menos importantes a la hora de guiar nuestras palabras, frente al peso que tiene el contexto inmediato. Las palabras ¡Vamos que llegas tarde! Han tenido el efecto de convertir a alguien que en otras circunstancias, hubiese mantenido la conducta de una persona compasiva en una persona indiferente al sufrimiento.

Al momento de negociar, se suelen atribuir determinadas decisiones a la convicción de los participantes, pero se deja sin evaluar o se le atribuye menor importancia a la predisposición que el contexto produce entre quienes negocian. El factor social puede transformar a los individuos en respetuosos y sensibles, en rudos y vandálicos; ello, como producto de su participación en un contexto determinado.

Estos datos deben ser tenidos en cuenta por el individuo en sus negociaciones, es el contexto el que mediará entre sus intereses, necesidades, deseos y la forma particular

que asuma en la interpretación de los mismos, ya que si ha definido una situación como real, ésta será real en sus consecuencias.

DISTORSIONES COGNITIVAS

En el capítulo referido al “Poder en la negociación” apuntamos sobre las distorsiones cognitivas tal como las señala A. Beck⁴⁸; estas desempeñan un rol perjudicial y nocivo en el proceso de negociación, ya que alteran los datos de la realidad, el entendimiento y la significación que realiza el individuo.

Entre las distorsiones más perjudiciales que se presentan en el proceso de construir una negociación, por las negativas que dimanaban de ellas, encontramos a las siguientes:

* *“Visión en túnel”*: Refiere al individuo que no es capaz de ampliar la visión, para reconocer los elementos que intervienen en la conformación de los hechos y de esa forma articular respuestas que consideren a los mismos en forma global. La visión en túnel, también llamada visión tubo no integra el contexto y se posiciona en algún elemento puntual, asignándole toda la prioridad, de allí lo acertado que resulta el cliché, cuando las cosas no resultan satisfactorias, de atribuir *“La infelicidad es causada por circunstancias externas, y el individuo no tiene control sobre las mismas”*.

* *Pensamiento de “todo ó nada”*: imposibilita la incorporación de nuevas opciones, ya que todo lo reduce a blanco o negro y, si esto no es posible, entonces, no se

⁴⁸cfr. Op Cit Camerini Obsen J. 2005 pag. 69

aceptan nuevas situaciones que, sin ser tal vez las mejores, puedan ser también apropiadas y posibles, despegándose de la obstinación o terquedad.

La forma de negar nuevas alternativas, se puede relacionar a mecanismos de defensa; esto se convierte en un tema importante en la obra que Anna Freud⁴⁹ consagra a los mismos. Esta autora se dedica a describir la variedad, complejidad y extensión de los mecanismos de defensa, mostrando en especial, cómo el fin defensivo puede utilizar las más variadas actitudes, y cómo la defensa puede afectar no sólo a las exigencias pulsionales, sino también a todo aquello que suscita un desarrollo de emociones, de situaciones y de exigencias. Para luego realizar una enumeración de los mecanismos de defensa, entre los que reconoce: la represión, la regresión, la formación reactiva, el aislamiento, la proyección, la introyección, la transformación en lo contrario y la sublimación.

Por su parte, Melanie Klein⁵⁰ describe lo que ella considera como defensas muy primarias, señalando las siguientes: escisión del objeto, identificación proyectiva, negación de la realidad, control omnipotente del objeto. Apunta lo siguiente: *"La base de la salud mental es una personalidad bien integrada"*, la cual tiene como elementos significativos a los siguientes: *"Madurez emocional, fuerza de carácter, capacidad de manejar emociones conflictivas, equilibrio entre la vida interior y la adaptación a la realidad y una fusión exitosa entre las distintas partes de la personalidad"*.

⁴⁹ Freud, A., *El Yo y los Mecanismos de Defensa* (Barcelona, Paidós, 1997) pp.37 y sub.

⁵⁰ Publicado en la Revista Asociación Escuela Argentina de Psicoterapia para Graduados, N° 11, 1985.

* *Expresiones como “debe” o “debería”*: obedecen a un mandato imaginario que conduce a situaciones de insatisfacción, en lugar de considerar la oportunidad o el beneficio de lo que es posible hacer. La introyección⁵¹, media entre la formación de figura y movilización de energía para la acción.

Aquí, el individuo no discierne entre los pro y los contra, y las influencias externas, son aceptadas sin hacer la necesaria selección y crítica de acuerdo a sus necesidades personales. Sufre una intoxicación de órdenes, influencias, mandatos etc., para él incuestionables, que, en sí, cumplen una función parasitaria, pero que, erróneamente, asume como propios, como normas y valores morales. *"Haz esto", "No hagas esto", "No debes", "Deberías"*, son ejemplos de tales fórmulas.

Los introyectos son juicios que impiden el libre flujo de los impulsos y la satisfacción de las necesidades: *no seas agresivo, no forniques, conserva tu virginidad, a la madre no se le dice eso, los hombres no lloran...*, son maneras que reflejan que, detrás de todo introyecto hay figuras importantes para el sujeto y situaciones inconclusas en relación a ellas.

* *Rotulación* : Kort F.⁵² sostiene *“basta con rotular en gran escala a un individuo de malo, de enemigo o de villano para provocar su aniquilamiento con el verbo o con el arma. Así por ejemplo se emplea un lenguaje de no responsabilidad como otrora fue el caso de los torturadores griegos a quienes les fue más hacedero cometer actos brutales*

⁵¹ Olcese C.; Psicoterapia Gestalt: Conceptos Principios y Técnicas – Apunte Univ. Cesar Vallejo –Perú

⁵² Kort Felicitas; Revista Conciencia Activa – La desvinculación Moral, nº 7, Enero 2005 - Venezuela

con sus víctimas cuando las llamaban “gusanos”, y se utilizan los eufemismos para minimizar los actos crueles y la responsabilidad personal”. Esta distorsión es posible dividirla en dos partes: 1) la que descalifica al otro participante, descartando de esa forma posibilidades de obtener, con aportes mutuos, una mejor propuesta global. Bajo el amparo del rótulo se encuentra la justificación necesaria para apañar actitudes que en otras circunstancias no se podrían sostener; 2) por el contrario, magnificar los atributos o destrezas genera una dependencia nociva de aceptación incondicional y el no cuestionamiento de propuestas.

* *Otras Distorsiones*: Resulta apropiado traer en este punto la definición que recoge el del DRAE bajo el lema “Distorsión”: *Deformación de la onda de imágenes, sonidos o señales durante su propagación*. A veces, se actúa para resolver un problema y se descubre que lo único que se ha logrado es complicar las dificultades; a tal resultado se le denomina “trampa situacional⁵³”. Nada más ejemplificador para resumir el daño que causan las distorsiones en la deformación de lo que inferimos que aquellas relacionadas con la “adivinación del futuro”, “descalificar o descarte de lo positivo”, “inferencia arbitraria”, “razonamiento emotivo, “magnificar lo negativo y minimizar lo positivo” que Beck define como “desordenes emocionales.

La percepción es una conducta selectiva, que condiciona al sujeto en la ejecución de acciones y no le permite responder a todos los estímulos posibles. No permite tomar en cuenta todos los aspectos de una situación dada y, aún aquellos que son tomados en consideración pueden ser “compuestos” de diferentes modos.⁵⁴

⁵³ Deustch, M; “Conflicts: Productive and destructive”, en: Journal of Social Issues, 1969, nº 25 pp. 7-

⁵⁴ Newcomb, Th. M., *Manual de Psicología Social* (Bs. As., Eudeba, 1981) p. 115

Además, implica una buena cantidad de omisión⁵⁵. No permite observar todos los detalles, ni todos los estímulos. Por otra parte, la conducta perceptual lleva a la adición o completamiento. Agrega detalles que no están, en realidad, presentes, pero que, deberían estarlo y a los que, por lo tanto, se suponen presentes⁵⁶. Estos condicionantes y las distorsiones de las que damos cuenta *ut supra*, actúan como limitantes en los intentos de alcanzar, vía negociaciones, acuerdos beneficiosos para el incremento de la calidad de vida.

⁵⁵ *Ibíd*em, p. 116

⁵⁶ *Ibíd*em, p. 117

CAPÍTULO IV

CONFLICTOS: INTENTOS APROXIMATIVOS A UNA DEFINICIÓN

Reales y Supuestos - Latentes y Manifiestos.

Conflicto y el Valor de las Palabras

Cuando una persona difiere de alguna forma con los intereses de otra, se dice que ambas mantienen un conflicto, que en el lenguaje corriente suele usarse como sinónimo de lucha, pugna, combate, conflagración.

Si se toma en cuenta que, desde el final de la II Guerra Mundial, ha habido sólo tres días de paz en el mundo, es posible afirmar que la vida humana se encuentra asociada más al conflicto y la guerra que a la búsqueda de opciones satisfactorias para alcanzar la paz. Es propio de la guerra mantener enfrentamientos, es lógico en ella pensar en vencedores y vencidos y sólo después de brutales destrucciones y pérdidas de vidas toma lugar el intento de procurar acuerdos.⁵⁷

⁵⁷ Acordar, tiene sus raíces etimológicas en “acorde” cuyo significado es templar las voces o instrumentos para que estén afinados y no disuenen, junto con el conciliar de las voluntades y los pareceres.

La constante presencia de la guerra ha dejado todo tipo de secuelas, las cuales se han ido incorporando a los más diversos ámbitos de la existencia, incluidos aquellos que hacen a la forma de expresarnos; por ejemplo, es común escuchar la expresión “defender una tesis”. Defender supone que alguien busca atacar lo expresado en ella, cuando lo que se pretende es presentarla, exponerla, y la intención es consolidarla o descartarla por no responder a la exigida y obligada demostración de hipótesis, no guardar las formas que corresponden a tal tipo de trabajos o no alcanzar los objetivos propuestos. Así también, ante una grave enfermedad, decimos que el enfermo lucha contra la muerte, como si de ese combate se pudiese salir victorioso, en lugar de considerar que se hace todo lo posible para sostener la mejoría y continuidad de proyectos de vida de ese individuo.

Desde antiguo el hombre ha encontrado como centro de preocupación el tema del valor de la palabra y su influencia sobre la forma de relacionarse con los demás , un ejemplo de ello nos los muestra Gorgias, cuando afirma : *“La palabra tiene un enorme poder. A pesar de que su cuerpo es diminuto e invisible, lleva a cabo las más diversas empresas: es capaz en efecto de apaciguar el miedo, eliminar el dolor, producir alegría y excitar la compasión⁵⁸”*. Si se adhiere a esta idea, desarticular un conflicto es comenzar a denominarlo como “una diferencia de intereses”, más que como lucha ó combate.

Contemporáneo a nosotros es el autor Michel Foucault, quien, en sintonía con las expresiones de Gorgias, expresa: *“la representación gobierna el modo de ser del*

⁵⁸ Gorgias pertenece a la primera generación de sofistas. Discípulo de Empédocles Contemporáneo de Protágoras, nace en Leontinos (Sicilia) circa 470 a. de C. y muere sobrepasando los cien años de edad (circa del 370 a.de C.).

*lenguaje, de los individuos, de la naturaleza y de la necesidad misma. El análisis de la representación tiene pues, valor determinante con respecto a todos los dominios empíricos. El lenguaje no es más que la representación de las palabras; la naturaleza no es más que la representación de los seres... A partir de él, la violencia, la vida y la muerte, el deseo, la sexualidad van a extender, por debajo de la representación, una inmensa capa de sombra que ahora tratamos de retomar, como podemos, en nuestro discurso, en nuestro pensamiento”*⁵⁹

Si intentamos cambiar la representación que asume y enuncia el vocablo “conflicto”⁶⁰ en el lenguaje corriente, por el de diferencia, nos encontramos que en todos los órdenes de la vida se presentan diferencias a resolver: sea en el campo de lo social, laboral, científico, político, matrimonial etc. Por otra parte, en distintos campos del conocimiento la voz “conflicto” asume significados técnicos con alto nivel de diversidad y marcadas diferencias, por ejemplo, en la teoría psicoanalítica se habla de conflicto, cuando en el sujeto se oponen exigencias internas contrarias y considera que ello es un hecho constitutivo del ser humano en diversas situaciones y circunstancias, los especialistas nos hablan de conflicto de deseos, conflictos entre pulsiones de vida o muerte, conflicto edípico, en el que no sólo se plantean deseos contrarios, sino que estos se enfrentan con lo prohibido, y así con otras situaciones que pueden tener lugar en la mente humana. Por cierto, la interpretación del psicoanalista difiere en buen grado del experto en Ciencia Política, Sociología o Relaciones Internacionales cuando

⁵⁹ Foucault M., *Las palabras y las cosas*. (México, Siglo Veintiuno, 1969) p.210 y s.

⁶⁰ El conflicto es de suyo una forma de interacción que lleva consigo comunicación, mutua influencia y el desarrollo de una nueva unidad, a veces a costa de la destrucción de las partes iniciales. El conflicto conduce inevitablemente a un asentamiento, que es una forma particular de síntesis. Las diferencias de poder son tanto causas como consecuencias de conflicto. *Cfr.* Caplow, Th., *Dos Contra Uno. Teoría de Coaliciones en las Tríadas* (Madrid, Alianza Universidad, 1974) p. 29

trata de explicar un conflicto entre actores, las justificaciones y naturaleza del mismo son asumidas desde encuadres teóricos muy diversos.

Diferencias Reales – Diferencias Supuestas

Una de las formas más amplias y generales para la clasificación de los conflictos, es aquella que distingue entre las diferencias reales y las diferencias supuestas que presentan las disidencias.

En el primer caso, se encuentran aquellos que refieren a las diferencias por intereses opuestos; mientras que, los segundos, son descriptos como construcciones que categorizan las acciones del otro. Es este tipo de diferencias supuestas, el que lleva a formular profecías que autodeterminan realidades y no permiten la confrontación sobre lo que trata de significar el otro con su acción. Afirman Ceberio y Watzlawick:

“Paradójicamente, a pesar de que puede resultar simple preguntar sobre dicha acción, la respuesta suele aparecer como supuesto y proveniente del propio imaginario y no de la intencionalidad del interlocutor, lo cual eleva la complejidad de las interacciones y, de esa manera, se constituyen circuitos emparentados con lo caótico⁶¹”

En el universo en que desarrollamos nuestra acción se observa que todos sus componentes mantienen diferencias entre ellos y, distintas formas de resolverlas; una es recurrir a la violencia. El reino vegetal y el reino animal nos presentan innumerables ejemplos. Los árboles en búsqueda del sol asfixian a otros, desde allí,

⁶¹ Ceberio M., Watzlawick P; *La construcción del Universo* (Madrid, Herder, 1998) p. 113

elevándose al reino animal y luego al del hombre, parecería imposible pretender un mundo en el que se impongan la paz y la fraternidad. B. Russell, desde la Filosofía, expresa que, el requisito previo de la paz entre los hombres es la disminución de los instintos de posesión.⁶² W. James desde la Etica, tiene la misma visión que Russell, sostiene que, la guerra está arraigada en la naturaleza belicosa del hombre, ella es producto de antiquísimas tradiciones. Ni su naturaleza, ni sus energías pueden ser cambiadas o suprimidas, pero sí pueden ser desviadas o canalizadas.⁶³

Vander Zanden, desde la Psicología Social afirma que *“el conflicto es una forma de interacción en que las personas (individual o grupalmente) se perciben a sí mismas como envueltas en una lucha por los recursos o valores sociales escasos. Las personas que se hallan en conflicto se sienten extrañas, separadas por objetivos incompatibles. Cada una de ellas ve en la otra a un competidor o una amenaza y, por ende, la interacción entre ambas es un antagonismo”*⁶⁴.

La coincidencia entre los aportes de Ceberio – Watzlawick, relacionados con el afianzamiento a los supuestos, y los datos de V. Zanden, que refieren a la percepción de estar separados o envueltos en luchas, hacen dificultosa la tarea de discriminar el motivo real de las diferencias.

El desarrollo de tal tipo de conflictos está enfocado en lograr que la otra parte actúe de acuerdo con nuestros deseos, y hace necesario que la definición de la

⁶² Russell, B., *Icaro o el futuro de la Ciencia*; Monte Avila Editores Caracas 1986 - Introducción

⁶³ James, W., *The Moral Equivalent of War*, en: *Memories and Studies*, pp. 262-272

⁶⁴ Vander Zanden J.; *Manual de Psicología Social* (Madrid, Paidós 1995) p. 384

situación lleve a la otra parte a acomodar sus actos a los nuestros, tal como nosotros lo queremos. Es, sobre todo, manipulando diversos aspectos del propio comportamiento que procuramos moldear la percepción ajena de la realidad e intentamos llevar a los demás a actuar como queremos que lo hagan⁶⁵.

Actuamos impulsados por sensaciones cuyos resultados surgen de un repaso que va desde nuestra historia personal hasta la Universal. En ese repaso, es donde el estudioso de las negociaciones puede darse cuenta que, la resolución de diferencias reales no están siempre encaminadas a encontrar soluciones satisfactorias para los involucrados, ya que no se focaliza la atención sobre lo que separa, sino que se dilapidan recursos en otras supuestas pujas.

Cuando existe una diferencia entre la percepción interna (lo que se desea), y lo que presenta el mundo (lo que se piensa que se tiene), se experimenta lo que se denomina “error de percepción”, el cual motiva a realizar conductas que entran en las categorías de sentimiento, pensamiento y acción.

Observando tales errores, W. Glasser⁶⁶ describe la forma de vigilancia y el control de las necesidades sobre una base fisiológica, para dar cuentas que tales formas y control dependen del “paleoencéfalo”, tallo encefálico neural que envía su mensaje de necesidades de agua, alimento, oxígeno, etc. al “neoencéfalo” o corteza cerebral, que es el responsable de desarrollar y poner en práctica la conducta efectiva para satisfacer tales necesidades. Por otra parte, reconoce que las conductas tienen la

⁶⁵ Tapia JJ. *Estrategia de la Okeidad*, Ed. Okeidad Bs As 1978, pp.127

⁶⁶ Cit en Folberg – Taylor. *Mediación Resolución de Conflictos sin Litigio* ed. Limusa 1997 Mexico pp89. de Glasser, W; *Stations of the Mind*. (NY. Harper & Row, 1981)

finalidad de causar un efecto en el mundo y, por lo tanto, al reducir el “error”, por satisfacer las necesidades reduce la frustración. Cuando las necesidades son satisfechas, no existe conflicto interno o error de percepción, entonces el sistema está en calma, alcanza un equilibrio homeostático, hasta que se presenta una nueva necesidad.

Según la tesis de Glasser, mientras mayor es el conflicto y, por lo tanto el error de percepción, mayor es la frustración, y más intensa la motivación para aliviarlo y reestablecer un estado interno de calma.

El problema de identificar lo real de lo supuesto ha sido abordado por Wrong⁶⁷, quién argumenta tomando en cuenta el axioma siguiente: *“si las personas definen una cierta situación como real, ésta es real en sus consecuencias.”*

Reconoce que lo que cuenta en los asuntos humanos no son tanto los recursos efectivos como las creencias de las personas acerca de ellos; en particular, aquello que suponen sobre los recursos que dispone cada bando, y su forma apelar a ellos en una contienda.

Conflictos Manifiestos y Latentes

Las diferencias que se presentan entre los seres humanos, según la observación de Boulding⁶⁸, son procesos dinámicos que se aplican a todas las esferas de la interacción humana: los conflictos entre marido y mujer, sindicato y empresa, nación y nación. Además, considera las diferencias como un factor divisible en tres niveles:

⁶⁷ Wrong, D. H., “Some Problems in Defining Social Power”, en: American Journal of Sociology, 1968, n° 73, pp. 673-681

⁶⁸ Boulding, K., *Las Tres Caras del Poder* (Barcelona: Paidós, 1993) p.38

conflictos simples (personas que actúan por sí mismas), conflictos de grupo (subpoblaciones no organizadas) y conflictos de organizaciones (representantes).

En determinadas situaciones y para algunos participantes en negociaciones, las diferencias que se deben resolver en la interacción humana, se muestran visibles, evidentes y notorias, y por ello se le denomina conflictos manifiestos y, en otras circunstancias, tales diferencias se encuentran suspendidas, pero con capacidad de volverse activas si las condiciones se tornan favorables, significa que existen sin manifestarse al exterior y, por ello, se las denomina conflictos latentes.

En un intento por analizar la naturaleza del conflicto Morton Deutsch⁶⁹ describe al conflicto manifiesto como algo abierto o explícito, y al conflicto latente u oculto como implícito o negado. Con frecuencia, el conflicto manifiesto abarca componentes simbólicos del conflicto oculto, pero se percibe como más seguro. Por ejemplo, el conflicto manifiesto entre padre e hijo en lo que refiere a las llaves del automóvil, parece más seguro, que el conflicto oculto respecto a quién tiene más poder.

Si la pretensión es encontrar opciones y resultados efectivos, y, por omisión, solo se busca resolución a las diferencias manifiestas, es probable que los resultados no sean perdurables, dado que, en la mayoría de las situaciones, los conflictos sólo pueden resolverse cuando se reconocen.

Sabemos que existen infinidad de elementos de la realidad que los sentidos humanos no son capaces de percibir, aunque ellos estén bien dotados en su conjunto;

⁶⁹ Deutsch, M. *The Resolution of Conflict* (New Haven, Yale University Press, 1973) pp.7-8

por ejemplo: determinadas longitudes de ondas sonoras o de luz que pasan totalmente desapercibidas para el oído o el ojo de un ser humano y, para visualizarlas o escucharlas, necesita valerse de instrumentos, cuando, en las mismas circunstancias, algunos animales pueden hacerlo de forma natural, por ejemplo: el sonido de un silbato para perros.

El ser humano utiliza una serie de procesos para la confección de mapas, llamados, por esa condición, procesos universales para la creación de modelos⁷⁰.

Todas las personas eliminan cosas de la realidad, distorsionan y generalizan. La eliminación es el proceso que permite atender selectivamente a una parte de la experiencia, bloqueando otras.

Es por ello que, la aplicación de un proceso de negociación cuyo objetivo no es encontrar una posible y rápida solución, sino que se orienta a desarticular las defensas y no impedir la visualización de lo negado u oculto, posibilita alcanzar soluciones más permanentes.

En síntesis, a la luz de estos argumentos es posible afirmar que, ante la aparición de diferencias, el camino apto para desarticularlas es por medio de un proceso que permita dilucidar y atender todos los factores que inciden en ellas, ya que solo así el resultado se verá plasmado en un acuerdo que lleve a la satisfacción o conformidad de las partes.

⁷⁰ El modelo es una construcción simbólica y lógica de una situación relativamente simple, elaborada mentalmente y dotada de las mismas propiedades estructurales que el sistema real original. Cfr. Rosembluth, A. y Weiner, N., *The Role of Models in Science*, en: *Philosophy of Science*, vol 12, 1945

Queremos dejar apuntado que, el tratamiento dado a la resolución de las diferencias, no está en el logro de un acuerdo justo, ya que la misma definición de lo que es justo puede tener distinto valor de significación para cada una de las partes y, la subjetividad respecto de la interpretación puede transformarse en nuevo motivo para mantener latente una situación. Según enseña Platón en *La República*, para Trasímaco, justicia es “el interés del más fuerte”. Para los jurisconsultos romanos: "voluntad constante y perpetua de dar a cada uno lo suyo", es un medio de expresar la noción de Justicia como conformidad a la ley, ya que presupone que lo suyo, lo de cada uno, está determinado por una ley. Por su parte Th. Hobbes afirma que la Justicia consiste simplemente en el mantenimiento de los pactos y que, por lo tanto, donde no hay un Estado o sea un poder coercitivo que asegura la observancia de pactos válidos, no hay ni Justicia ni Injusticia⁷¹.

E. Kant, para quien la justicia es igual a lo que se expresa en la norma de derecho positivo, dice: "Si esa fórmula se tradujera en dar a cada quien lo suyo, diría algo absurdo ya que a cada uno no se le puede dar lo que ya tiene. Para tener sentido deber ser expresada así: entra en una sociedad tal que a cada uno pueda serle asegurado lo suyo contra toda otra cosa"⁷²

Para poner fin a los argumentos contenidos en este apartado podemos afirmar que, para alcanzar una buena resolución de diferencias, se requiere de la conformación de un acuerdo sabio, entendiendo por sabiduría la disciplina racional de las cosas

⁷¹ Leviatán., 1, 15

⁷² Abbagnano, N., *Diccionario de Filosofía* (México, FCE, -1963) voz correspondiente.

humanas, esto es, el comportamiento racional en todo campo o la virtud que determina lo que es bueno o malo para el hombre.⁷³

Negociación Sabia – Acuerdo Sabio

La idea que emerge como más apropiada para la culminación de una Negociación Sabia sería un Acuerdo Sabio.

El concepto de sabiduría refiere tradicionalmente a la esfera propia de las actividades humanas y expresa la conducta racional en el ámbito de esa esfera, o sea la posibilidad de dirigirla de la mejor manera posible. La sabiduría no es el conocimiento de cosas altas o sublimes, remotas para la común humanidad, como la sapiencia; es sí, el conocimiento de las cosas humanas y del mejor modo de conducirlas. La sabiduría, expresa el concepto en filosofía, como guía del hombre en el mundo. La sapiencia es por lo tanto, el conocimiento que guarda dentro de sí certeza, dado que es al mismo tiempo conocimiento de los principios y de las demostraciones que de ellos resultan. Dice Aristóteles : "Existen otras cosas mucho más divinas que el hombre por naturaleza, como los astros luminosos de que se compone el mundo... Por ello se dice que Anaxágoras, Tales y otros hombres semejantes son sabientes y no sabios, ya que no conocen lo que les beneficia, sino cosas excepcionales, maravillosas, difíciles y divinas pero inútiles, pues no indagan en torno a los bienes humanos"⁷⁴

⁷³ *Ibidem*, voz correspondiente.

⁷⁴ Cfr. su: *Ética a Nicómaco*, VI,7, 1041 b 1

Con esta cita del Estagirita dejamos el tema de los conflictos; por cierto, cuestión central en las propuestas de nuestra tesis, pues ellos actúan a la manera de elementos que sirven de base para la existencia de las negociaciones. Existe negociación en la medida en que hay conflictos ó diferencias; sean estos manifiestos o latentes; reales o supuestos.

Para dar continuidad lógica a nuestras argumentaciones, en el próximo capítulo nos detendremos en una síntesis de apreciación sobre la realidad en la que se encuentra inmerso el hombre en nuestros días, lo cual nos va a dar el perfil del contexto en el cual se negocia en nuestros días.

CAPÍTULO V

LA INCERTIDUMBRE DEL HOMBRE CONTEMPORÁNEO

Incertidumbre y Perplejidad

El Estado, desde su aparición en su forma moderna, entre los S. XV y XVI, en Europa occidental, no había sufrido un embate a sus estructuras tan grande como lo viene sufriendo desde que toma fuerte impulso el llamado proceso de globalización. Etimológicamente la palabra Estado deriva de la voz latina stato que quiere decir “estar en pie”, “mantenerse en equilibrio”. El primero en utilizarla en una lengua moderna es Nicolás Maquiavelo, lo hace en italiano, “stato”, en el primer párrafo de su obra El Príncipe. Usa el término en su sentido original, para referir a aquel instituto que tiene capacidad de frenar una situación, de parar algo con los instrumentos de los que dispone, de poner en equilibrio situaciones cambiantes.⁷⁵

Uno de los teóricos de la política más reconocido en nuestro tiempo I. Lewkowics, sostiene que el Estado es esa “instancia – meta” que, hasta fines del S. XX, integra a las demás entidades como “meta – institución”. Hasta ese entonces, es el principal productor mundial de solidez, pero al aparecer las prácticas de

⁷⁵ Las palabras que derivan del latín y que contienen la raíz “st”, tales como estatua, estación, establecimiento, institución, etc., refieren de alguna manera al hecho de detenerse, de parar o de frenar una situación.

globalización (nuevas formas tecnológicas de comunicación, virtualidad financiera, flujo informático, etc.), se disuelve el Estado como “instancia – meta”.⁷⁶

En corto tiempo la globalización⁷⁷ desplaza hacia nuevas realidades las conclusiones nacidas de los análisis de procesos enmarcados dentro de la Teoría del Estado. Según E. Hobsbawm, la globalización trae aparejada el agotamiento de las formas de estructurar los conflictos. Su visión es que, el siglo XX, es el siglo de la confrontación entre capital y trabajo y, aminorar o disminuir ese conflicto depende de desarrollar medios que sean útiles para poner límites y coto a esa contradicción fundamental.⁷⁸ Declama Lewkowicz en su trabajo: pareciera que a Eric Hobsbawm el siglo XX le resultó corto, dado que el conflicto que lo estructuraba se agotó antes de la fecha de vencimiento del siglo, terminando en 1991. A partir de allí no se puede reducir la contradicción fundamental entre Capital y Trabajo. En este nuevo período habrá que hallar la línea de conflictividad que tensa nuestra experiencia

Para comprender nuestras circunstancias, y poner de manifiesto la línea de conflicto en que vive el hombre actual, con la obra de Lewkowicz a la mano, podemos definir nuestro tiempo como una época de incertidumbre y perplejidad.

⁷⁶ Lewkowicz, I., *Pensar sin Estado* (Bs. As., Paidós, 2004) pp. 168-171.

⁷⁷ El proceso de globalización, tal como lo conocemos hasta nuestros días, puede caracterizarse por los siguientes aspectos: a. Intensificación de las relaciones económicas, políticas, sociales y culturales a través de las fronteras. b. Es un período histórico iniciado tras el fin de la Guerra fría. c. El mundo se ve transformado por la anarquía de los mercados financieros. d. El triunfo de los valores norteamericanos a través de la agenda combinada del neoliberalismo en la economía y la democracia política. e. La ideología y la ortodoxia sobre la culminación lógica e inevitable de las poderosas tendencias de cambio en el mercado laboral. f. La revolución tecnológica con sus implicaciones sociales. g. La inhabilidad de los países para enfrentar los problemas globales, como la demografía, ecología, derechos humanos y proliferación nuclear. Cfr. Kacowicz, A. M., “Regionalization and Globalization and Nationalism: Convergent, Divergent or Overlapping” en: *Alternatives*, vol. 24, n° 4, 1999, p. 529.

⁷⁸ Op Cit en Lewkowicz I. P.169 de Hobsbawm, E., *El Siglo XX* (Barcelona, Crítica, 1995)

Perplejidad, que no es una mera transición, sino una dinámica inmanente de lo que estamos viviendo, que ha venido para quedarse, porque se ha convertido en hábito.

Un gran descriptor del mundo en que vivimos es el filósofo M. Buber, quien sostiene que el mundo genera en nosotros el lugar donde recibirlo; no somos los humanos los que recibimos el mundo; no es el mundo el que se instala; sino que genera en nosotros un lugar en el que albergarlo. Si el mundo fuese estable, tal lugar, para acogerlo en nuestro interior, sería estable; pero el mundo es inestable, y va instalando sucesivamente en cada uno condiciones para recibirlo. Estas afirmaciones, junto al enunciado de Hobsbawm, del que damos cuenta en el párrafo anterior, son elementos que ponen dificultades para que construyamos mentalmente el mundo que habitamos.

Si aceptamos que el estado de situación del hombre es de incertidumbre y perplejidad, se hace comprensible que las políticas⁷⁹ o las negociaciones⁸⁰ que se procuran desarrollar se encuentren, en la mayoría de los casos, bajo vacilación y duda, dado que muchas de las decisiones tomadas en el contexto no sólo no responden a los intereses de los sujetos, sino que algunas de ellas son contradictorias con su posibilidad de sobrevivir.

⁷⁹ *Política*, en el sentido que en este punto damos al término, puede definirse de la manera siguientes: manera como se puede conducir un asunto para alcanzar un fin determinado. Ver: DRAE, ed. 22^a, voz correspondiente

⁸⁰ *Negociar*, puede definirse como: conducir un asunto tratando de coincidir criterios o intereses dispares. Ver. DRAE, 22^a voz correspondiente

Entorno, Espacio Vital y Salud Mental.

Parece ser una contradicción que el hombre arremeta contra el instinto de vida, instinto al que Freud denomina Eros⁸¹, atentando despiadadamente contra el entorno que le sirve de hábitat, contra sus semejantes y contra sí mismo. Un intento de resolución de esa paradoja lo encontramos en K. Lewin, quien para explicar la contradicción entre el concepto de campo o espacio vital, desarrolla su argumento central bajo las premisas siguientes: Todos los sucesos psicológicos que expresa el hombre, sea que se trate de actuar, pensar, soñar, esperar confiadamente, o cualquier otro, son función de un espacio vital de la persona, es decir, lo formado por el conjunto de la persona y su ambiente, entendido como una constelación de fuerzas interdependientes. Los elementos que componen ese espacio vital son todos los acontecimientos pasados, presentes y futuros que, en una situación cualquiera, pueden influir en sus decisiones. Tradicionalmente, los análisis de acontecimientos se centran en las características de los individuos (instintos, herencia, inteligencia, necesidades, hábitos), de manera relativamente independiente de la situación en que operan los mismos. Para Lewin ese tipo de análisis es inaceptable, por ello descarta observaciones como las siguientes: “Es un psicótico a causa de su herencia”, “su estallido emocional es provocado por su histeria”.⁸²

Lo mismo que se obra en los sucesos psicológicos se opera en las negociaciones y políticas, pero con la diferencia siguiente: al vivir el hombre en un estado de perplejidad e incertidumbre y no identificar sus objetivos, difícilmente

⁸¹ Pichón –Riviere E., El proceso Grupal – Nueva Visión – 2003- Argentina – pp.20

⁸² op. Cit. En Vander Zanden pp. 23 extraído de Lewin, K., *La Teoría del Campo en la Ciencia Social* (Bs. As., Paidós, 1978)

pueda encontrar una solución abarcativa y beneficiosa en la resolución de sus conflictos y, por ende, en el trazado de sus políticas.

Aquí es posible volver a la definición de salud mental de E. Pichón Riviere: “*la salud mental consiste en el proceso, en el que se realiza un aprendizaje de la realidad a través del enfrentamiento, manejo y solución integradora de los conflictos*”⁸³, pero sino logramos comprender nuestra realidad, difícilmente podamos alcanzar una solución integradora de conflictos, y, en consecuencia, la salud mental se irá deteriorando.

Murallas de Contención

En una de sus últimas obras, el pensador e historiador F. Fukuyama expresa: “... lo que queda para mantener las relaciones sociales es la confianza”⁸⁴ como único y último elemento para mantener las relaciones sociales. El autor refiere a una confianza extrema, entendida como esperanza, seguridad, fe, sin importar en quién ni dónde se deposite y, a la vez, descarta la posibilidad de contar con alguna instancia confiable, y, en caso de no poder ser mantenida “el mundo mercado- el mundo en que vivimos- se desintegrará.”

Considera, además, que la confianza es uno de los elementos que funciona de muralla de contención al hombre de cualquier época y le permite seguir estructurando su vida.

⁸³ Pichon Riviere, E., *El Proceso Grupal* (Bs. As., Nueva Visión, 2003) pag.15

⁸⁴ op. Cit en Lewcowicz I. Pp 179 extraído de Fukuyama, F., *Confianza* (Bs. As., Atlántida, 2000)

M. J. Lerner, hipotetiza sobre la necesidad del hombre de hacerse una representación del mundo justo y sugiere para ello: las personas necesitan creer que el mundo en el que viven recompensa a los meritorios y castiga a los no meritorios. De acuerdo con su hipótesis, cualquier prueba de que los demás no tienen lo que merecen nos aflige, pues nos lleva a cuestionar la confianza depositada en el mundo que nos rodea. Solo creyendo que nos entorna un mundo justo es posible enfrentar el medio físico y social atribuyéndole propiedades de estabilidad y orden; sin contar con tal creencia sería difícil comprometernos con objetivos a largo plazo, o incluso participar en el comportamiento socialmente regulado de todos los días.⁸⁵

Cabe aquí la pregunta: ¿Dónde depositamos la legitimidad⁸⁶ para que la autoridad que nos dirige siga siendo tal y, a la vez, seguir comprometidos y participando socialmente, a pesar de los evidentes desordenes por los cuales nos conducen?

Esta pregunta no es menor, la búsqueda de una respuesta satisfactoria es tema fundamental de la politología de este tiempo⁸⁷; pues, la transformación que se viene

⁸⁵ Lerner, M. J., *La Creencia en un Mundo Justo, Desilusión Fundamental* (NY, Plenum Press, 1980)

⁸⁶ En el campo de la política G. Ferrero es uno de los más reconocidos y destacados estudiosos del tema, y usa para definirla los términos siguientes: “*Acuerdo tácito y sobreentendido entre el poder y los súbditos sobre ciertos principios y reglas que fijan la atribución y los límites del poder*” Cfr. su: *El Poder* (Bs. As., Inter-Americana, 1943) p. 311

⁸⁷ La Ciencia Política tiene su mirada puesta en el tema de la legitimidad desde tiempo atrás, principalmente, para encontrar respuestas a la crisis de legitimidad que se presenta en las democracias representativas de Europa y América. En un país como el nuestro, sólo el 15 % de la población cree en sus representantes, esto lleva a los estudiosos de la política a plantearse sobre las alternativas para dar continuidad al sistema democrático, puesto que el “demos”, el

operando, afecta a la naturaleza del trabajo, la función del capital, los medios de pago, la propiedad privada y nacionalidad de los medios de producción, las estructuras empresariales y la producción; modifica la relación entre las naciones, entre empresa y nación, entre Estado y hombre y, finalmente, desemboca en las relaciones hombre y hombre.

Cada vez se torna más difícil canalizar lo que F. Fukuyama llama “confianza extrema”, como elemento indispensable para evitar la desintegración del mundo mercado, ya que, desde hace tiempo, vienen perdiendo vigencia como factor aglutinante los iconos que forman la creencia en que descansa la legitimidad para la conformación de negociaciones y el mantenimiento de la vigencia del sistema.

Nuestra situación de crisis⁸⁸ puede ser resumida en términos perentorios, y con los cuales están de acuerdo, explícita o implícitamente, la mayoría de los analistas que abordan con seriedad las cuestiones de nuestro tiempo: No hay un proyecto alternativo creíble a la dependencia que nos impone el pensamiento único, hay desacuerdos profundos y paralizantes respecto de las eventuales correcciones o

pueblo, no cree en el “kratos”, la autoridad que descansa en la legitimidad de sus representantes; es decir que las dos raíces que componen el concepto están divorciados, no se legitiman entre sí.

⁸⁸ La situación de crisis del hombre moderno se viene planteando entre pensadores, filósofos, sociólogos, antropólogos y en general entre quienes se dedican al estudio del hombre y la sociedad desde hace más de seis décadas. Durante la II Guerra Mundial, uno de los autores más reconocidos y prestigiosos que aborda el tema es K. Mannheim, quien en su: *El Hombre y la Sociedad en una Epoca de Crisis* (Bs. As., La Pléyade, 1969), su exposición se realiza sobre la base de tres tesis; a saber: primera tesis: nuestro actual orden social se desplomará si el dominio y el autodomínio racional del hombre no guarda el paso con el desenvolvimiento técnico. Segunda tesis: el desarrollo de la racionalidad, de la conformación de la vida, de los impulsos y la configuración de la moralidad en el proceso social no es casual y en modo alguno constituye en primer término un asunto de individuos concretos y de las dotes que casualmente reúnan, sino que depende de las áreas suscitadas por la estructura social de cada momento. Tesis tercera: hasta ahora todas las ordenaciones sociales pudieron permitirse hacer valer una desproporcionalidad en la distribución de la ración y de las fuerzas sociales, porque precisamente descansaban en esa desproporcionalidad social de los elementos racionales y morales, pero hoy ello ya no es permitido. Cfr. pp. 28-29.

inflexiones deseables. Ya nadie entiende nada. Nuestros grandes debates, sobre la globalización o sobre la problemática contemporánea, están signados por la ignorancia, la confusión, la hipocresía, las estrategias personales y una completa ausencia de visión a largo plazo. De ello se puede acusar no sólo al pensamiento único y a la extensión que ha ganado el capitalismo después de la caída del Muro de Berlín, sino también al predominio que ha logrado el pensamiento posmoderno en las relaciones humanas⁸⁹

El Conflicto como Instrumento Necesario

No existen posibilidades de encontrar a lo largo de la historia de la humanidad y de cada persona en particular, un momento que no esté signado o envuelto en una lucha por recursos, valores sociales, reyertas familiares, discriminación, mala voluntad o guerra. Aunque se declame pretender un mundo en que reine la paz, la fraternidad, la solidaridad; el conflicto ha sido la constante y el sosiego y la paz⁹⁰ lo utópico, lo esperado y nunca alcanzado.

⁸⁹ G. Lipovetsky, describe a la sociedad postmoderna en los términos siguientes: “La sociedad postmoderna es aquella en que reina la indiferencia de masa, donde domina el sentimiento de reiteración y estancamiento, en que la autonomía privada no se discute, donde lo nuevo se acoge como lo antiguo, donde se banaliza la innovación, en la que el futuro no se asimila ya a un progreso ineluctable” Cfr. su: *La Era del Vacío* (Barcelona, Anagrama, 1986) p. 9

Es posible afirmar que la postmodernidad se caracteriza por: a. La permanencia irreversible de la crisis de valores. b. La pluralidad de los lenguajes correspondientes a los distintos discursos valorativos. c. La secularización del progreso, por la cual las sociedades pierden el sentido de su destino y el devenir no tiene finalidad. d. El cambio de la experiencia del tiempo y de la historia por la tecnología de la información, lo cual hace que todo se convierta en un presente cuya finalidad es la propia reproducción.

⁹⁰ En este apartado damos al concepto paz el mismo sentido que le da San Agustín: *tranquilidad del orden*. Por orden el santo entiende la correcta disposición de las partes iguales y desiguales en un todo.

Son varios los filósofos, pensadores sociales, antropólogos e intelectuales que, a lo largo de los últimos dos siglos, han reflexionado y fundamentado con argumentos sólidos sobre el conflicto como instrumento necesario para el cambio y el progreso⁹¹.

Reconocido que las ideologías, las religiones u otros agentes externos no son las causales de los desastros en los que se encuentra inmersa la humanidad, cabe, entonces, la pregunta siguiente: ¿Tales desastros se deben a factores endógenos?

Los análisis superfluos sobre conflictos concluyen que cada individuo o grupo sólo puede salir beneficiado a expensas de los demás⁹². Si uno de los actores de un conflicto se eleva o sale beneficiado es porque lo ha hecho a expensas de los demás.

Elevarse por medio de un conflicto es producto de haber logrado reducir a otros. Esta es la llamada “ley de la duquesa”, expuesta por Boulding, quien tomando como base de una de las moralejas de la duquesa que cuenta C. Lewis en Alicia en el País de las Maravillas: “Cuanto más hay para ti, menos hay para mí”⁹³.

Como seres humanos, una de nuestras particularidades frente a los vegetales y a los animales, es el insaciable apetito de bienes y servicios. No importa cuanto produzcamos ni consumamos, siempre deseamos más. Este afán deriva de que los

⁹¹ Entre esos autores se pueden citar, entre otros, K. Marx, M. Weber, K. Mannheim, y K. Myrdal. Coser ha sido el primero y más importante de los autores en tratar el tema desde la perspectiva sociológica en su: *Las Funciones del Conflicto Social* (México, FCE, 1959), el mismo título de la obra implica que el conflicto puede estudiarse no como destructor de sistemas sociales, sino como algo que tiene una función dentro de tales sistemas. Escribe: “*El conflicto ayuda frecuentemente a revitalizar las normas existentes o contribuye a la emergencia de otras nuevas. En este sentido, el conflicto social es un mecanismo para el ajuste de normas adecuadas a nuevas condiciones. Una sociedad flexible se beneficia con el conflicto porque tal conducta, al ayudar a crear y modificar normas, asegura la continuidad en condiciones modificadas.*” *Op. Cit.* p. 154

⁹² En la Teoría de la Decisión Racional o Teoría de los Juegos, tal situación se conoce con el nombre de juego de suma cero o ganador-perdedor.

⁹³ *Op. Cit.* En Vander Zanden P. 385 extraído de Boulding, K. E., *Conflict and Defence* (New York, Harper and Row, 1993)

bienes y servicios no poseen sólo un valor utilitario sino un valor de status, no sólo satisfacen nuestras necesidades orgánicas sino que funcionan también como símbolos de status.⁹⁴ Y, como nuestro status no es por lo general absoluto, sino relativo al de los demás⁹⁵, la propia naturaleza del afán de nuestro prestigio vuelve inevitable que la demanda exceda a la oferta.

De hecho, nuestra definición de la situación varía de acuerdo con el lugar en que nos encontramos situados dentro del sistema social. Los mismos mecanismos sociales que crean la miseria y el padecimiento de algunos, contribuyen a la libertad, opulencia y seguridad de otros. Los grupos privilegiados no renuncian en forma voluntaria a su ventajosa posición, y el resultado y el choque de estos contrastantes intereses originan conflictos⁹⁶ cuyas consecuencias las tenemos a la vista.

Anomia como Representación del Desequilibrio Social.

Si, como venimos afirmando en este aparte, el conflicto puede ser considerado como un elemento positivo para el cambio y el progreso social, no podemos hacer la

⁹⁴ Entendemos por status a “todo componente típico de la vida de los hombres que éste determinado por una estimación específica del prestigio social, positiva ó negativa. Este prestigio puede estar vinculado con cualquier cualidad compartida por una pluralidad de personas”. Cfr. Rex, J. Problemas fundamentales de la Teoría Sociológica . Bs. As. Amorrortu, 1968 p. 178

⁹⁵ Las cuestiones que plantean la existencia de distintos sistemas de status son tres: 1. Cuáles son las características cuya posesión hace que se goce de alto o bajo prestigio. 2. Cómo debe explicarse la tendencia a asignar prestigio de esta manera. 3. Quién otorga el prestigio. *Cfr. Op. Cit.* p. 179

⁹⁶ J. Rex, describe la situación en los términos siguientes: “Este es el tipo básico de relación que existe entre los propietarios y los no propietarios de los medios de producción. Los propietarios necesitan del trabajo de los no propietarios y éstos de un empleo pago para poder comprar los medios de subsistencia; antes de llegar a un convenio, cada parte tratará de obligar a la otra a aceptar sus propios términos negándole el uso de los medios que están bajo su control. Para lograrlo, todo individuo estará obligado a disciplinarse y combinarse con otros individuos que están del mismo lado en el conflicto.” *Op. Cit.* p. 154.

misma afirmación respecto de la anomia. Allí donde hay anomia hay desequilibrio social, y el cambio y el progreso social no tienen un lugar en el que recalar.

El término anomia es introducido en las ciencias sociales por E. Durkheim, quien, a fines del S. XIX y principios del S. XX, como producto de sus observaciones de las sociedades occidentales europeas constata síntomas de desorganización social, lo cual le sirve para formular y desarrollar dicho concepto. El primer trabajo en que Durkheim da cuerpo al término es en *De la Division du Travail Social*⁹⁷ cuyo objetivo central es doble: a. explicar el nacimiento del mundo moderno por medio de los conceptos de división del trabajo y de derecho represivo; y, b. Criticar su viabilidad estableciendo la relación deseable y necesaria entre conocimiento positivo y juicio normativo (por medio de los conceptos de solidaridad y anomia). Luego, este último concepto va a ser ampliado en la obra *El suicidio* cuya primera edición data de 1897. La solidaridad se presenta como el “elemento no contractual del contrato”, que es lo que constituye la esencia de la solidaridad orgánica, y su ausencia o disminución, el estado de anomia.

R. Merton, siguiendo a E. Durkheim, va a definir anomia en los términos siguientes: “Quiebra de la estructura cultural, que tiene lugar en particular cuando hay disyunción aguda entre las normas y los objetivos culturales y las capacidades socialmente estructuradas de los individuos del grupo para obrar de acuerdo con ellos.”⁹⁸ Entre nosotros, uno de los más sólidos estudiosos del tema es G. Germani, quien afirma: “...la vida social existe en tanto siga teniendo vigencia un cierto

⁹⁷ Es la tesis doctoral del autor. Tenemos a la mano la segunda edición del trabajo en francés, publicado en París, por Librairie Félix Alcan, en 1922, en el libro III *les formes anormales*, cap. I, pp. 343- 365, trata el tema de la *division du travail anomique*.

⁹⁸ Cfr. su: *Teoría y Estructura Social* (México, FCE, 1980) p. 241

sistema de reglas, valores o representaciones colectivas, las cuales no solamente hacen posible la existencia de las relaciones contractuales sino que condicionan la conducta social de los individuos, proporcionando los medios y sobre todo señalando los fines de las acciones humanas. La vida de los hombres se desenvuelve así dentro de un sistema de esquemas sociales que constituyen los puntos de referencia necesarios para su orientación. Cuando este sistema se debilita, los hombres pierden la posibilidad de orientarse, se desmoralizan y caen con mayor frecuencia en diversas formas de conductas divergentes (con respecto a la conducta prescripta por el sistema mismo): tal es el estado de anomia.”⁹⁹

En esencia, bajo una situación de anomia, cuando se debe Negociar y Acordar, sea por parte del individuo sea por parte de un grupo, dejan de tener en claro lo que se debe preservar, por lo tanto los acuerdos se hacen improbables o se cumple con la ley de la duquesa. La anomia puede ser calificada como obstáculo frustrante para lograr acuerdos beneficiosos¹⁰⁰

Acuerdos – Políticas y Modernización.

¿Quién decide y cómo se negocia y acuerda en la democracia de nuestro tiempo?

⁹⁹ Cfr. su: “*Anomia y Desintegración Social*”, en: Boletín del Instituto de Sociología, UBA, n° 4, 1945.

¹⁰⁰ Los obstáculos frustrantes son aquellos que ponen en jaque toda tentativa, directa o indirecta, de satisfacerla motivación y reducir la tensión. Si la insatisfacción es sólo temporaria, se habla de “privación”, pero si es definitiva existe “frustración” propiamente dicha. Esta última eventualidad se produce cuando el mundo exterior no puede responder a los deseos –cuyos fines se tornan entonces inaccesibles-. Cfr. Filloux, J.-C., *La Personalidad* (Bs.As, Eudeba, 1960) pp. 19-20

U. Beck, en su obra: *La Invención de lo político*¹⁰¹, argumenta que la modernización¹⁰² es pensada como globalización, como expansión de la superficie.

Ella se amplía continuamente, que se vuelva contra sí misma, se socave y se suprima, parece completamente impensable. En general, y la modernización de la política¹⁰³ en particular, ha traído como resultado que el intento por encontrar “soluciones” políticas se ha transformado en algo contingente y relativo respecto de los derechos democráticos. No existe un acuerdo que sea mejor ni único, sino que son varias las posibilidades de acordar tanto en el campo de las negociaciones, tanto en lo personal como en lo político. A su vez, este hecho nos dice que, las decisiones políticas ya no se conciben como producto de un debate racional sino que se aplican autoritariamente, incluso contra grupos de ciudadanos o de intereses, instancias subordinadas y resistencias irracionales. Hay democracia en la forma, y concentración en las substancias de la democracia, con lo que se aleja de sus principios rectores de igualdad ante la ley y participación del pueblo en las decisiones.

La escena política en la sociedad moderna se va estructurando con su epicentro en la ficción de un centro único de dirección, hacia el cual convergen todas las vías

¹⁰¹ Beck Ulrich. *La invención de lo político* – Fondo Cultura Económica – Argentina – 1999- p.54

¹⁰² S. P. Huntington sostiene que la modernización es un proceso multifacético que implica una serie de cambios en todas las zonas del pensamiento y la actividad humanas. En el plano psicológico implica un cambio fundamental en los valores, actitudes y expectativas. El hombre tradicional sólo esperaba continuidad en la naturaleza y la sociedad, no creía en la capacidad del individuo para modificarlas o controlarlas. El hombre moderno, por el contrario, acepta la posibilidad de cambio y cree en su necesidad. En el campo intelectual, la modernización significa la tremenda expansión del conocimiento del hombre sobre su ambiente, y la difusión de alfabetización, los medios de comunicación de masas y la educación. *Cfr. su: Orden Político en las Sociedades en Cambio* (Bs. As., paidós, 1972) p. 40

¹⁰³ La modernización política implica la racionalización de la autoridad, la diferenciación de las estructuras y la participación política. Huntington, S. P., *Op. Cit.*, p 92

de intervención política en sus distinciones y conexiones¹⁰⁴. Ello trae una consecuencia que puede ser catastrófica para los parámetros clásicos de la participación ciudadana en las decisiones, pues, una política evaluada como exitosa, eficaz y eficiente dentro de un sistema democrático, puede conducir a que las instituciones políticas pierdan peso y se vacíen de contenido¹⁰⁵.

En este sentido, la democracia, para realizarse exige una noción de la política distinta a la que se viene desarrollando con los procesos de modernización, y requiere de instituciones políticas que permitan la participación de ciudadanos conscientes de sus derechos y dispuestos a la participación, dado que la concentración en la distribución del poder puede llevar a la dictadura totalitaria¹⁰⁶

La modernización, tal como la hemos expuesto aquí, puede llegar a transformarse en un elemento de oposición y fuerza negativa para desarrollar negociaciones y alcanzar acuerdos.

¹⁰⁴ Dice S. N. Eisenstadt. "... el proceso de modernización no se caracterizó solo por la diferenciación estructural continua de las grandes esferas institucionales de la sociedad. Junto a este proceso ocurrió también el derrumbe de la autosuficiencia y la aproximación de grupos y estratos diferentes, en la medida que eran arrastrados hacia un centro institucional y social común más unificado, y comenzaron a chocar en la esfera simbólica e institucional central de la sociedad." Cfr. su: *Modernización Movimientos de protesta y Cambio Social* (Bs. As., Amorrortu, 1968) pp. 27-28

¹⁰⁵ En cierta medida, la prueba de un sistema consiste en su capacidad para responder a las exigencias que se le presentan. La asimilación exitosa depende de la receptividad del sistema y la adaptabilidad del grupo que asume nuevos papeles, es decir de su disposición a abandonar algunos de sus valores y reivindicaciones, para que se el permita entrar. *Ibidem* p. 133

¹⁰⁶ Huntington, ha expresado al respecto "pocos aspectos de la modernización política son más notables o comunes que la intervención de los militares en política. En apariencia las intervenciones las intervenciones militares constituyen una parte inseparable de la modernización política, sean cuales fueren el continente y el país" *Ibidem*, p. 174

Valores¹⁰⁷ en pugna

El hilo conductor de la vida está constituido por valores. Ellos pueden ser considerados como un principio ético, respecto al cual las personas sienten un fuerte compromiso emocional, que emplean y utilizan para producir y juzgar las conductas. Son la piedra angular de nuestra existencia, “la sustancia de la vida”¹⁰⁸

En la vida colectiva desarrollamos sentimientos compartidos respecto de lo bueno, lo malo, lo meritorio y lo deplorable, lo importante y lo trivial. Los valores son los que imparten esos significados. Ellos son comunicadores del significado de nuestra vida y determinan nuestra concepción del bien y del mal.

Con frecuencia, concebimos e interpretamos a los valores sociales como verdades inmóviles y perpetuas, sin modificaciones temporales y con validez universal¹⁰⁹, reglas dadas a los hombres por los dioses o por sabios¹¹⁰. Pero, la realidad histórica nos dice que, muchas veces, los valores son fruto de pugnas de

¹⁰⁷ “Las muchas definiciones de valores propuestas por sociólogos y antropólogos tienen por denominador común el reconocimiento de ellos como una expresión de las metas o propósitos finales de la acción social. Los valores no tienen que ver tanto con lo que es, como lo que debería ser.” Cfr. Inkeles, A., *¿Qué es la Sociología?* (México, Uteha, 1968) p. 162

¹⁰⁸ op. Cit Vander Zanden p. 387

¹⁰⁹ A. Inkeles, sostiene: “Casi todas las sociedades reconocen la misma escala de calidades humanas y de aspectos de las relaciones. Las principales diferencias entre las culturas radican en el valor que conceden a tales calidades, en la importancia que les dan, en tenerlas como buenas o malas. Una sociedad valorará la competitividad y deplorará la pasividad: otra hará lo contrario. Una tercera dará poca importancia a esta dimensión, enalteciendo en cambio la moderación sobre la emotividad, virtud aquella que puede carecer de mérito en cualquiera de las otras culturas.” Inkeles, A., Op. Cit., p. 163

¹¹⁰ En el tema de los valores, la oposición que se suele plantear es entre relativismo y absolutismo. Cfr. Rabossi, E. A., “*Relativismo: Diversidad de Sistemas Morales y Conducta Racional*” en: *Cuadernos de Filosofía*, UBA, Año X, n° 14, julio-diciembre 1970, p. 307. El tema del relativismo en los valores lo ha acentuado en sus participaciones desde el inicio de su pontificado el Papa Benedicto XVI.

intereses, racionalizaciones y justificaciones de grupos que se extienden a sociedades enteras que los van admitiendo.

Ahora bien, sea cual fuere la fuente de la pugna lleva a concretar valores sociales, es harto frecuente que los individuos y grupos discrepen acerca de quién ha de fijar los criterios que controlan y regulan la interacción social, y cuando un individuo o grupo procura asegurar el predominio de sus valores por encima de los de los demás, el resultado es el conflicto.

Globalización, perplejidad e incertidumbre, falta de confianza, falta de centros para el depósito de legitimidad, valorización del conflicto como funcional al orden social existente, anomia, modernización, valores en pugna son elementos que, tal como hemos dado cuenta de ellos en estos argumentos, actúan de freno para el acuerdo y la negociación.

El reconocimiento de estos temas deja en claro que la tarea de negociar es importante para modificar el estado de cosas existente, y, por eso mismo, requiere de una capacitación especial.

Negociar exige comprender y esforzarse para lograr acuerdos que beneficien a todos. Eso es necesario y vital para un mundo amenazado constantemente, donde se despiertan, de un día para otro, odios, se inventan pánicos, se deforman evidencias.

CAPITULO VI

Cuestionario sobre Capacidad Negociadora de los Individuos

Fundamentos Teóricos y Antecedentes para su Elaboración

El estado actual de la investigación en el tema revela la inexistencia de fórmulas científicas integrales, aplicables a todos los casos de negociaciones en las que participamos. Esta constatación, nos ha llevado a desarrollar una herramienta, a la que consideramos útil, para la detección y el reconocimiento de las dificultades y fortalezas con las que cuenta un individuo al momento de negociar.

Para detectar las dificultades y fortalezas que presenta el individuo al tiempo de negociar hemos elaborado un Cuestionario con el que se procura incrementar o consolidar los atributos relacionados con su habilidad para gestionar Acuerdos.

Nuestro punto de partida para la elaboración de dicho Cuestionario, ha sido el reconocimiento gnoseológico siguiente: en nuestras negociaciones, generalmente, procedemos bajo la guía de la intuición. El método de razonar dictado por la intuición

ha mostrado ser erróneo y conducir a la formación de ideas falsas. Un ejemplo de tal error nos lo presentan el fundamento y las leyes sobre el movimiento de los cuerpos. A. Einstein en su libro: *La Física, Aventura del Pensamiento*;- reconoce lo siguiente: “*se debe a Galileo, el descubrir y usar el método de razonamiento científico. Este descubrimiento nos enseñó que no debemos creer, siempre, en las conclusiones intuitivas basadas sobre la observación inmediata, pues ellas conducen a menudo a equivocaciones*”.¹¹¹

Tomando en cuenta tal juicio, podemos afirmar que las observaciones del gran físico, son aplicables, analógicamente, a lo que ocurre con nuestros acuerdos: cuando para su confección nos dejamos llevar únicamente por la intuición y no buscamos una guía que permita resultados más eficientes que los alcanzados usando sólo de ella, sin ayudarnos con elementos racionales que nos lleven a reconocer con más claridad y precisión factores que intervienen, tales como: presiones, miedos, juegos del poder, influencias sociales, intereses de las partes, mecanismos de inferencia, situaciones ocultas tras lo que se manifiesta y todo otro elemento que interviene en la implementación de una negociación.

El “Cuestionario sobre la Capacidad Negociadora del Individuo - CNI” procura sistematizar una aproximación fundada en principios racionales, en base a los cuales el individuo procure identificar y modificar aquellas conductas que entorpecen el logro de acuerdos satisfactorios o lo alejen de lo que definimos como una “Negociación Sabia”.

¹¹¹ Einstein, A - Infeld; *La física aventura del pensamiento* (Bs. As., Losada, 2002) p. 14

Antecedentes

Para elaborar el Cuestionario, nos sirvió de guía y base el Cuestionario de Salud SF-36, versión española¹¹², adaptándolo a los fines buscados en nuestra investigación.

El objetivo del SF-36, es analizar la Calidad de Vida relacionada con la salud (CVRS), tomando en cuenta variables clínicas e inmunológicas, como así también la progresión de la enfermedad. Los instrumentos que miden la CVRS, entendida como aquellos aspectos de la vida que se ven afectados directamente por el estado de salud, son cada vez más utilizados para evaluar procedimientos clínicos, intervenciones terapéuticas y calidad de cuidados a pacientes con distintos tipos de enfermedades físicas y psíquicas¹¹³.

La importancia creciente que ha adquirido la medida de la CVRS (Calidad de Vida relacionada con la salud) en los últimos años, refleja la muy establecida validez y respaldo metodológico con que cuentan instrumentos que la miden, como así también el interés por conocer la forma en que el paciente percibe y reacciona a su dificultad¹¹⁴.

Dichos instrumentos pueden clasificarse en dos grandes grupos, a saber: genéricos y específicos.

Los específicos miden la CVRS en pacientes con una enfermedad concreta; los genéricos, pueden ser utilizados en distintos tipos de poblaciones y, a diferencia de los

¹¹² AlonsoJ, Regidor E; Valores poblacionales de referencia de la V. Española del Cuestionario de Salud SF-36. Med. Clin 1998; 111:410-416. . Ref. Cuestionario de Salud SF-36 Institut Municipal d Investigació Medica, IMIM (versión 1.4, Junio 1999) de Medical Outcomes Trust – Web site: [http:// www-imim.es](http://www-imim.es)

¹¹³ Guyatt Gh, Measuring Health – related quality of life. Ann Intern Med 1993; 118:622-629. Ref: idem anterior

¹¹⁴ Gill TM. A critical appraisal of the quality of life measurements. Jama 1994; 272: 619-626. Ref: idem anterior

particulares, cuentan con la ventaja que permiten comparar el impacto de diferentes dificultades sobre la CVRS (Calidad de Vida relacionada con la salud).

En nuestra investigación consideramos, y así lo expondremos, que el cuestionario CNI (Capacidad Negociadora del Individuo), cumple como instrumento que pondera la Calidad de Vida relacionada con las Negociaciones ubicándose en la clasificación de lo genérico.

El Cuestionario SF-36, es un instrumento genérico, breve y autoadministrado, que contiene 36 ítems, comprendidos en 8 dimensiones que reflejan el nivel integral del estado de salud, evaluando lo siguiente:

Función Física: Grado en que la salud limita las actividades físicas como el cuidado personal, andar, subir escaleras, inclinarse, cargar peso y los esfuerzos moderados e intensos (10 ítems)

Rol físico: Grado en que la salud física interfiere en el trabajo y otras actividades diarias, incluyendo el rendimiento menor que el deseado, limitación en el tipo de actividades realizadas o dificultad en la realización de actividades (4 ítems)

Dolor corporal: Intensidad del dolor y su efecto en el trabajo habitual, tanto fuera de casa como en el hogar (2 ítems)

Salud General: Valoración personal de la salud que incluye la salud actual, las perspectivas de salud en el futuro y la resistencia a enfermarse (5 ítems)

Vitalidad: Sentimiento de energía y vitalidad frente al sentimiento de cansancio y agotamiento (4 ítems)

Función Social: Grado en que los problemas de salud física o emocional interfieren en la vida social habitual (2 ítems)

Rol Emocional: Grado en que los problemas emocionales interfieren en el trabajo u otras actividades diarias (3 ítems)

Salud mental: Salud mental general, incluyendo depresión, ansiedad, control de la conducta o bienestar general (5 ítems)

En el estado de salud de un individuo, detecta tanto aquello que es considerado médicamente positivo y también aquello que se entiende como negativo.

La cuantificación de los ítems producen una escala que, para cada uno de ellos, tienen un recorrido que va de 0 (el peor estado de salud posible para esa dimensión) a 100 (el mejor estado de salud). Cabe aclarar que el SF-36 no ha sido diseñado para generar un índice global de CVRS, sino que su aplicación es para casos particulares y en condiciones dadas¹¹⁵.

Presentamos aquí, con el objeto de aportar una mayor y mejor comprensión del fenómeno que ponemos bajo estudio, el abstract de los objetivos y las conclusiones a las que ha llegado el Servicio de Medicina Interna del Complejo Hospitalario Carlos Haya, de la ciudad de Málaga, España, en pacientes infectados con VIH.

Objetivo: Analizar el impacto de la infección del VIH sobre la calidad de vida relacionada con la salud (CVRS); tomando en cuenta variables clínicas e inmunológicas, como así también la progresión y mortalidad de la enfermedad.

Conclusiones: El SF-36 como medida de la CVRS en individuos infectados con VIH, muestra una alta consistencia interna, permite discriminar a pacientes en estadios avanzados de la enfermedad y puede llegar a predecir más adecuadamente el curso de la misma.

El uso de instrumentos que miden la salud percibida en individuos infectados por VIH, permite evaluar el impacto de la enfermedad y, a la vez, elaborar estrategias terapéuticas más beneficiosas.

¹¹⁵ op. Citado en AlonsoJ, Regidor E.

Tomando como base de sustentación metodológica el SF-36, hemos procurado adaptarlo a un nuevo cuestionario que denominamos CNI (Capacidad Negociadora del Individuo), a fin de aplicarlo a las negociaciones, considerando que las mismas, como ya hemos demostrado en el Capítulo I, son una forma de acción social y, como tal, asumen las particularidades propias del carácter que imprime “lo social”.

Peculiaridades de la Investigación Social¹¹⁶

Sin guardar pretensión de alcanzar el más acabado análisis, consideramos importante describir, bajo este parágrafo, algunas de las peculiaridades que presenta la investigación social.

Las investigadoras Raminger y Chiale, describen en primer lugar, que, el grado de complejidad de ciertas variables a medir cuando se realiza un estudio en el campo de las ciencias sociales, dificultan y complejizan la investigación. Variables tales como: motivación, solidaridad, satisfacción etc., no pueden ser observadas directamente y, por lo tanto, para su reconocimiento se debe recurrir a procedimientos indirectos y complejos o a percepciones.

- Muchos de los fenómenos o prácticas sociales son difíciles de cuantificar y, cuando se consigue llevar los mismos a tal estadio, se lo hace en términos poco precisos.
- La multicausalidad existente en las conductas sociales hace que, al tiempo de someterlas a estudios, se presenten factores, motivos y agentes que dificultan singularmente el intento de explicar los efectos producidos por ellas.

¹¹⁶ Raminger L., Chiale G. *Introducción a la Metodología de la Investigación*. (Bs. As., Ed. Dunken 2004) pp. 45-60

- Los comportamientos y conductas sociales van modificándose en distintos momentos históricos, como así también según en las sociedades o comunidades en que se operan, esta es una de las razones por la que no se pueden establecer en el campo de las ciencias sociales y humanas regularidades nomotéticas como en las ciencias de la naturaleza. Sólo hay que advertir, la permanencia y universalidad que posee la teoría de la gravitación, mientras que, para las ciencias sociales, sigue siendo ilusorio pretender que tal o cual conducta perdure a lo largo del tiempo y en todas las circunstancias. Eso lleva a que no se puedan formular leyes sobre el comportamiento humano al modo que lo hacen con sus objetos de estudio las ciencias naturales.
- Una misma persona puede responder de diversos modos ante el mismo estímulo, el estado de ánimo, el nivel de libertad percibido, la situación, el tiempo y el lugar donde se encuentra, son factores de influencia que condicionan sus respuestas.
- En toda investigación social se opera con expresiones o palabras, por lo general multivocas, por lo tanto, es conveniente prevenir sobre la dificultad de establecer las relaciones causales que se trazan en materia social.

Más allá de los avances producidos en los últimos años por la Sociología empírica y la Ciencia Política, existe aún una falta de instrumentos de medición precisos para alcanzar el grado de certeza en el conocimiento de los fenómenos sociales. Carencia que también limita la medición de las variables que se ponen bajo estudio. Los cuestionarios, entrevistas, observaciones o análisis motivacionales, dependen, en alto grado, de la subjetividad del investigador.

- Capacidad Negociadora del Individuo –

Cuestionario CNI: Supuestos Teóricos.

El instrumento que traemos aquí, intenta establecer cuáles son las variables que afectan o favorecen al individuo en la confección y realización de acuerdos, entendiendo que, cuanto mejores sean los mismos, mejor resultará su Calidad de Vida, dado que “las consecuencias de nuestras negociaciones nos acompañaran a lo largo de nuestra vida influyendo en procesos futuros de manera positiva o negativa”.

La negociación y los acuerdos no pueden considerarse como fenómenos individuales, ya que, en su proceso y consolidación, intervienen distintos actores y, a la vez, sus resultados incluyen a actores indirectos que se verán afectados por las decisiones tomadas por otros.

La lectura de las respuestas al cuestionario CNI (Capacidad Negociadora del Individuo) permitirá conocer, a cada uno de quienes lo responda, condicionantes personales y sociales que actúan como elementos limitantes o dificultadores de sus negociaciones. El reconocimiento de los mismos abrirá la posibilidad de encarar situaciones que lleven a corregir aquellos indicadores que observa como más comprometidos.

Para explicar con mayor claridad lo expuesto, ponemos un ejemplo del área de la salud. Al tiempo de tomar conocimiento, por medio de un instrumento técnico, como el análisis de sangre, que un individuo tiene un alto nivel de colesterol; de allí en más, está la libertad personal de decidir si alimentarse restringiéndose en aquellos alimentos que los especialistas indican como agravantes y hacen perdurar la enfermedad; hacer ejercicios para impedir el sedentarismo, evitar situaciones estresantes, así responder

positivamente a los requerimientos del tratamiento ó continuar con los mismos hábitos que llevaron a esos altos niveles de colesterol y, con ello mantener el riesgo de afectar aún más la salud.

Ambas actitudes dependen de una negociación que, para este caso, se mantendrá con uno mismo. Para la decisión, resulta importante la información que se tenga sobre riesgos, tratamientos, alternativas, importancia que se le adjudica a la salud, prever que sucederá si ocurre alguna consecuencia prevista con ese nivel alto de colesterol, si afecta a alguien, así como la posibilidad de requerir asistencia para superar la situación.

Si se adjudica poca ó ninguna importancia o se desconocen los planteos formulados, no resultará de interés encarar ningún tratamiento que ayude a normalizar el nivel de colesterol.

Este ejemplo trasladado al cuestionario CNI, indica que el mencionado cuestionario señalará determinadas situaciones sobre la capacidad en negociación del entrevistado, y dependerá del contexto en que se aplica el mismo, si existe estímulo suficiente para encarar una mejora en los aspectos que se advierten como más débiles y perjudiciales en los procesos de negociación y conformar acuerdos, o quedará como un simple dato informativo sobre algunas peculiaridades de la personalidad. Análogamente al ejemplo del colesterol, darse cuenta y tomar en cuenta, reconocer y obrar en consecuencia con tal reconocimiento, dependerá de la convicción que se tiene sobre la importancia de nuestros acuerdos para una mejora en la calidad de vida.

Entre los objetivo del cuestionario CNI se encuentran visualizar el nivel de dificultades del entrevistado para:

- discernir entre deseos e intereses

- entender las necesidades propias y las de los demás participantes
- percibir cuáles son las actitudes que se asumen para con los demás y

que actitudes de los otros nos desequilibran.

- evaluar si se está en un momento emocional propicio; en el lugar adecuado y con las personas que corresponden para encarar esa particular negociación.

Si se visualizan las circunstancias y se actúa adecuadamente en relación a ellas, el resultado del proceso negociador deberá traducirse en la construcción de un contexto más armónico y en la conformación de Acuerdos que influenciarán positivamente para el mejoramiento de la Calidad de Vida.

Capacidad Negociadora: Definición

A lo fines de esta tesis entendemos por ‘capacidad’ a la aptitud, idoneidad, inteligencia, talento; y por ‘negociar’ al hecho de intentar hacer coincidir criterios dispares, buscar el mejor provecho¹¹⁷ para las partes. A lo que agregamos a la voz ‘negociar’ el sentido técnico proveniente de la Psicología Social, como sinónimo de construir.

Con el objeto de elaborar un “tipo ideal¹¹⁸” de “capacidad negociadora”, vamos a partir de las conceptualizaciones siguientes:

a) Un buen proceso de Negociación

b) Alcanzar un buen Acuerdo

¹¹⁷ Cfr. DRAE, 22^a ed. voces correspondientes

¹¹⁸ Utilizamos la expresión “tipo ideal” en el sentido que le dio M. Weber, a saber: una construcción conceptual, que el investigador obtiene “mediante el realce unilateral de uno o varios puntos de vista, y la reunión de una multitud de fenómenos singulares, difusos y discretos, que se presentan en mayor medida en unas partes que en otras o que aparecen de manera esporádica, fenómenos que encajan en aquellos puntos de vista, escogidos unilateralmente, en un cuadro conceptual en sí unitario.

Existe en general, prejuicio y distorsión en la representación social de lo que se entiende como un “*buen Negociador*”, se lo visualiza como un individuo asociado a la acción de conseguir sus fines por métodos que podrían incluir engaño, ocultamientos, dobleces y taimerías. Hay dos definiciones que siempre nos han llamado la atención y que, desde ya, enunciamos como no apropiadas para ser utilizadas en este trabajo. Ambas contradicen nuestros postulados y, además, no contienen en sí ningún rigor científico ni técnico, pero subsisten como factibles en la creencia popular. Ellas son:

1. “Una buena negociación es el arte que el otro se salga con la nuestra”
2. “Una palabra amable y un *arma* es más efectiva que solo una palabra amable”

Para adherir a alguna de ellas, sea cual fuere la razón alegada, no debemos considerar a la negociación como una construcción, ni como objeto a ser tratado con rigor por distintas ciencias sociales, sino que, para la primera, debemos orientar nuestros esfuerzos en desarrollar destrezas para engañar y, para la segunda, tomar clases de boxeo, tiro o frecuentar amigos fuertes y poderosos.

Cabe la aclaración en relación al “*arma*” enunciada en la segunda definición, que muchas negociaciones se llevan a cabo y se consiguen decisiones a través del uso de armas invisibles ó imperceptibles, como la intimidación, las manipulaciones a través de: la persecución; la victimización; la aparente salvación; la coerción; el engaño.

El individuo desprevenido no toma conciencia dado que no aparece visible como si lo resulta una pistola, pero que en el curso de una negociación desempeñan igual función: amedrentar con la finalidad de conseguir un objetivo.

a) **Un buen proceso de Negociación:**

Negociar es indudablemente una virtud, en el sentido en que utiliza el término Aristóteles, quien en su *Ética*, afirma:

“Toda virtud cualquiera sea, se forma ó se destruye. Tocando la citara se forman los buenos y malos artistas, mediante trabajos análogos se forman los arquitectos. Si construye bien es un buen arquitecto, es malo si construye mal. Si no fuese así, nunca habría necesidad de maestros que enseñaran a obrar bien y todos los arquitectos serían de primer golpe buenos ó malos. Lo mismo sucede con las virtudes. A causa de nuestra conducta, en las circunstancias peligrosas y lo que contraemos, si hábitos de flojedad o firmeza nos hacemos valientes y otros cobardes, lo mismo sucede con los resultados de nuestras pasiones ó de nuestros arrebatos, entre los hombres unos son moderados y dulces y los otros son intemperantes y dados a excesos.”¹¹⁹

Las cualidades sólo provienen de la repetición frecuente de los mismos actos. He aquí como es preciso dedicarse escrupulosamente a practicar solamente actos de cierto género, porque las cualidades se forman según las diferencias mismas de estos actos y siguen su naturaleza.

A punto y seguido, el Estagirita, agrega: *“No nos consagramos a estas indagaciones para saber lo que es la virtud, sino para aprender a hacernos virtuosos y buenos, porque de otra manera este estudio sería completamente inútil.”*

De acuerdo con lo afirmado por Aristóteles, el mal pertenece a lo infinito, tal como lo representaron los pitagóricos, pero el bien pertenece a lo finito, puesto que uno no puede conducirse bien sino de una manera, porque, en efecto, es fácil no lograr un objetivo y difícil conseguirlo.

Por lo tanto, la virtud es un hábito, una cualidad que depende de nuestra voluntad.

¹¹⁹ Aristóteles; *Ética* (Bs. As., El Ateneo, 2001, p. 41-53

Nuestra pretensión, continuando con las intenciones expuestas por Aristóteles en lo referente a la virtud, no es consagrarnos a indagar lo que es una eficiente negociación, sino aprender a transformarnos en buenos negociadores para alcanzar Acuerdos provechosos y sabios, porque de otra manera este estudio sería completamente inútil.

La similitud entre negociación y construcción, se encuentra en que ambas comprenden el hábito (habitus) de aplicar las formas que mayor beneficio brindan a todos los participantes de una negociación.

Para la Psicología Social, la conducta prosocial¹²⁰ es decisiva, tanto para el funcionamiento de los grupos sociales como para el bienestar individual de sus miembros. La sociedad humana se fundamenta en la disposición de las personas a trabajar en común y compartir los beneficios de su labor mutua¹²¹. Es cuestionable que una sociedad perdure si sus miembros no están dispuestos a llevar adelante conductas que reflejen tales disposiciones.

Dentro del comportamiento prosocial, la cooperación implica la capacidad y voluntad de trabajar junto a los demás, habitualmente –pero no siempre- a fin de obtener un beneficio común.¹²²

¹²⁰ Entendemos por conducta prosocial aquella que se realiza de modo positivo en beneficio de los demás (personas, grupos o comunidades) Cfr. González Portal, M. D., *Conducta Prosocial* (Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 2000) p. 10

¹²¹ “Por “sociedad” en el sentido más importante, entendemos una especie de contextura interhumana en la cual todos dependen de todos; en la cual el todo sólo subsiste gracias a la unidad de funciones asumidas por los copartícipes, a cada uno de los cuales, por principio, se le asigna una función; y donde todos los individuos, a su vez son determinados en gran medida por la pertenencia al contexto en su totalidad.” Cfr. Adorno, Th. W. y Horkheimer; M., *La Sociedad –Lecciones de Sociología-* (Bs. As. Proteo, 1972) p. 23

¹²² Staub E.1978, *Positive Social Behavior and Morality Social and Personal Influences*, Vol1 Nueva York, Academic Press

Cabe aquí la pregunta: ¿Cómo se constituye el hábito de ser capaz para reconocer las formas beneficiosas de construir una negociación? La primera respuesta es: mediante la aplicación de un proceso de enseñanza – aprendizaje, que permita distinguir y reconocer las diferentes situaciones que coadyuvan a alcanzar la culminación de un acuerdo.

La adquisición de la capacidad de distinción y reconocimiento para alcanzar acuerdos abarca el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y consecuencias; tanto las propias como la de las otras partes que se encuentran en conflicto.

Tal adquisición intenta separar la capacidad de lograr un acuerdo beneficioso para una sola de las partes en conflicto por medio de la utilización de métodos, tales como:

- Presiones excesivas, poderes, amenazas, calumnias, información falsa, uso de fuerza, la satisfacción por un acuerdo fructífero pero irreal, donde las partes terminan dolidas lastimadas y distanciadas.

- La capacidad de generar, en conjunto un acuerdo donde la búsqueda por conformar intereses y necesidades de todos los participantes, permite arribar a una solución legitimada por criterios comunes, para la que previamente se han analizado alternativas posibles, en la que se ha explorado un método que promueva que todas las partes han sido escuchadas y, donde la relación ha salido fortalecida, con lo cual se deja marcado un buen camino para la solución favorable de futuras desavenencias.

b) Alcanzar un buen Acuerdo.

Siguiendo en la misma argumentación : saber negociar es saber construir.
¿Construir qué? es la pregunta central.

La respuesta es la siguiente:

- Acuerdos consolidados, criteriosos y perdurables, aplicables entre los participantes que abarcan todo tipo de conflictos, que se encaran frecuentemente en las relaciones a través de los diversos roles que el individuo desempeña en la vida social, tales como: padre, hijo, amigo, patrón, empleado, esposo, novio, amante, profesor alumno, político, militar.

Esta incompleta lista de roles, implica cruzamientos de distinta naturaleza y, por cierto, los resultados que se obtengan de tales cruzamientos al dirimir las diferencias que se presenten, van a determinar la clase de vida que perdurará, las tensiones que se han de afrontar, las satisfacciones o disgustos y, hasta la salud que se gozará.

En algún momento de nuestra investigación hemos pensado en la conveniencia en cambiar el nombre de “saber negociar”, por el de “saber acordar”, dado que, a veces, entre los no especialistas, se tiende a confundir negociación con comercialización, lo cual, por cierto, no es excluyente, pero “saber acordar” es conceptualmente más abarcativo y comprensivo para referir a de todas las actividades.

Surgen otras preguntas, cuyas repuestas aunque aparentemente ocultas del conflicto o disidencia manifiesta, hacen a lo que denominamos “saber acordar”: ¿Con quién acordar? ¿Cuándo? ¿De qué forma y bajo qué condiciones? ¿Para qué? ¿Qué pasa si no acuerdo? ¿Sé lo que quiero, entiendo lo que necesito y lo que el otro necesita? ¿Me están presionando? ¿Cómo actúo? ¿Me doy cuenta?

El dilema se agranda cuando se hace referencia a un acuerdo calificándolo de justo.

¿Qué es lo justo, qué es lo verdadero? Una respuesta *a priori* puede ser la siguiente: tal vez, lo justo sea una convención.

Durante un juicio se hacen juramentos de decir toda la verdad apoyando una mano sobre *La Biblia*, dando a los contenidos de su texto el valor de representación de La Verdad.

Para algunos goza de tal valor, porque tienen fe en lo allí expresado, sea por sus creencias o educación; pero, para otros no tiene tal valor, y ese libro no significa más que un escrito fantástico sobre la creación del universo, su desarrollo y fin.

Este ejemplo refiere al hecho que cuando se tiene que acordar con alguien, es de importancia conocer cuál es su escala de inferencias y, a la vez, conocer su historia personal, con el objeto de prever de antemano si ese acuerdo será respetado. N. Maquiavelo, en *El Príncipe*, aporta una serie de conceptos cuya aplicación ayudará a la toma de decisiones más acertadas. Dice el Secretario Florentino: “*El hombre tiene una naturaleza y pasiones constantes, idénticas, determinantes de su acción: la ambición, la envidia, la impaciencia, la sed de venganza... Ello origina un movimiento en las relaciones humanas que escapa al control humano produciendo el desorden, la corrupción, pero que (aunque a primera vista parezca paradójico) genera siempre los mismos accidentes porque las causas –las pasiones- son siempre las mismas. Por eso es siempre igual la historia humana y por eso puede funcionar la Historia como fuente del saber*¹²³.”

Para las negociaciones, implica poner mayor atención al proceder anterior de aquel con quien se procura llegar a algún acuerdo, y si, de su historia personal se

¹²³ Maquiavelo Nicolás. *El Príncipe*. Alianza Editorial S. A Bs. As. 1997 p.21

conocen antecedentes, como por ejemplo que desconoció acuerdos anteriores, entonces, uno debe formularse la siguiente pregunta: ¿Porqué cumplirá lo que acuerda hoy en esta negociación, si antes no cumplió?

Tal conducta, de por sí, no dice que, indefectiblemente, es imposible arribar a acuerdo alguno, pero sí impone tomar previsiones al momento de procurar un acuerdo.

Ante tal caso, se debe ser previsor y menos informal que en otro, formalizar contratos más estrictos, que contengan sanciones severas por incumplimiento y procurar formas para no quedar obligados si la otra parte no cumpliera; prestar mayor atención y agudizar la capacidad de discernimiento para evaluar los costos afectivos y materiales que implica “no acordar”.

Tener presente que la mayoría de los conflictos no desaparecen, pueden permanecer ocultos u olvidados, pero en algún momento, si no se les da solución, irrumpen con toda su energía y vigor. Refiriéndose a los conflictos, Maquiavelo apunta lo siguiente:

“Ocurre aquí lo que dicen los médicos de la tisis, en un principio es fácil de curar y difícil de reconocer, pero con el transcurso del tiempo, si no se lo ha identificado, pasa a ser fácil de reconocer y difícil de curar¹²⁴.”

Y, a punto y seguido agrega con relación al que lleva adelante la construcción de un proceso negociador: *“Debe ser medido en sus reflexiones y movimientos, sin crearse temores imaginarios y actuando mesuradamente, con prudencia y humanidad, para que la excesiva confianza no lo haga incauto ni la excesiva desconfianza lo vuelva intolerable”*

Sistemáticamente Maquiavelo aconseja al príncipe sobre cómo actuar y proceder para que mantenga y agrande sus posesiones; en tanto esta investigación, intenta adaptar

¹²⁴ idem p.39

a la realidad de las negociaciones lo que se supone más prudente, con el objeto de conservar con inteligencia a través de nuestros Acuerdos; las posesiones que, en nuestros días y cotidianidades, son los trabajos, pareja, clientes, amigos y, todo lo que de tal naturaleza, se quiera agregar.

Calidad de vida Relacionada con la Negociación

Nuestra hipótesis sustenta que la Capacitación en las herramientas de Negociación trae aparejada una mejora en la Calidad de Vida, significa que, cuanto mejor pueda negociar un individuo para resolver sus conflictos en la conformación de “Acuerdos”, mejor resultará su vida y la de sus allegados, por tanto corresponde enmarcar conceptualmente sobre:

“La mejora en la calidad de vida relacionada con la negociación” es una cuestión a partir de la cual pasan a derivarse los planteos centrales de nuestra tesis y, por lo tanto, debemos detenernos inicialmente en el concepto “Calidad de Vida.”

Tal concepto, guarda en su contenido una serie de indicadores que, si bien varían según la cultura de que se trate, tales variaciones guardan como constante el hecho de ser evaluaciones de bienestar externo más que patrones de buena vida.

Al negociar, nos transformamos en sujetos dependientes de aquellos aspectos que hacen a cómo disponemos y utilizamos los medios a nuestro alcance para acordar.

No sólo se acuerda teniendo en cuenta factores externos, interviene en el proceso las negociaciones con nosotros mismos, negociaciones que influyen directamente sobre las posiciones desde donde percibimos el mundo.

Es necesario tomar en cuenta, que la forma de cómo delegamos nuestras negociaciones para negocien, los demás, (lo que en el cap. VIII definimos como Negociación Social) afectará el curso de nuestras vidas.

Si nuestros gobernantes se involucran en una guerra, o toman decisiones que llegan a producir desastres ecológicos o económicos; no cabe duda que fueron producto de negociaciones, de las cuales, una gran mayoría de los individuos no participa en forma directa en la toma de decisiones que de ellas provienen, pero sí, verá afectada en forma directa su calidad de vida, por las consecuencias de las mismas. Calidad es, ante todo, percepción, evaluación y medición que se vincula con grados o estados valorativos personales de satisfacción interior y exterior, emergentes de la interacción entre atracción, aversión, utilidad, beneficio y la resultante ante una necesidad objetiva o subjetiva. En un trabajo elaborado por Julia Gonzalez¹²⁵ de la Universidad de Chile enumera los componentes que Flanagan elaboró sobre la calidad de vida y que a continuación reproducimos:

Flanagan: Componentes de Calidad de Vida

- **Comfort material**
- **Salud y seguridad personal**
- **Relaciones familiares**
- **Hijos/ Nietos**
- **Relación marital**
- **Amistades**
- **Aprendizaje**
- **Comprensión de uno mismo**
- **Trabajo**
- **Autoexpresión creativa**
- **Ayuda a los demás**
- **Participación en asuntos públicos**
- **Socialización**
- **Actividades de descanso**
- **Actividades recreativas**

¹²⁵ “Calidad de Vida Relacionada con la Salud” Julia M. Gonzalez, Escuela de Salud Pública Universidad de Chile en www.epi.minsal.cl/cdvida/htm/Taller2005/0102juliagonzalez.ppt

Según la OMS, “calidad de vida” es la percepción de un individuo de su posición en la cultura y sistema de valores en que vive en relación con sus objetivos, expectativas, valores y preocupaciones.- Grupo WHOQOL 1994 (World Health Organization quality of life)

- La creciente insatisfacción mostrada por las poblaciones de las sociedades de la abundancia y del consumo, llevaron a cuestionar la idea de que la felicidad humana se encuentra exclusivamente en la satisfacción de las necesidades materiales, y a reconocer que existe otra faceta de los hombres no atendida o satisfecha. De hecho, se cuestiona a la ideología dominante de lo efímero, del individualismo egoísta y materialista; de la idea de progreso y de la sociedad de consumo¹²⁶.

Resulta útil, a los objetos de nuestra demostración, tomar como referencia teórica en materia “Calidad de Vida”, el modelo de satisfacción de necesidades de Maslow, a la que Berta Villavicencio hace referencia en su estudio¹²⁷:

“La felicidad y la satisfacción están relacionadas con las condiciones sociales y ambientales requeridas para la satisfacción de las necesidades humanas básicas. El ambiente ofrece (o no) oportunidades (ambientales o sociales) para satisfacer las necesidades. Aumenta la comprensión teórica de la asociación entre bienestar y condiciones ambientales. Generaliza las necesidades como universales y estables.”

Tales afirmaciones hacen posible inferir la manera en que se relaciona la “calidad de vida” con “negociación”. De tales inferencias apuntamos sólo tres, a las que consideramos como centrales para nuestras argumentaciones; a saber:

¹²⁶ Berta Villavicencio: Centro de Investigaciones Económicas y Sociales Instituto Politécnico Nacional. Región y Sociedad/ Vol. XI nro XVII. 1999 México ISSN 188-7408 pp.172

¹²⁷ Idem 177

- 1) La evaluación personal de los aspectos positivos y satisfactorios de los acuerdos logrados en la vida.
- 2) La medida en que tales acuerdos satisfacen las necesidades – intereses – deseos.
- 3) La diferencia entre expectativas y logros obtenidos, en cuanto a la capacidad de adaptación y conformidad del individuo entre lo que quiere y puede, en relación a las perturbaciones, producto de frustraciones, ansiedades, ambiciones, obligaciones.

Al evaluar los indicadores propuestos, encontramos que, a la vez, estamos evaluando los “acuerdos y negociaciones” desarrollados con anterioridad en distintos ámbitos y momentos de la vida¹²⁸

La “calidad de vida” no solo traduce la realidad palpable de elementos presentes en la vida del ser humano; ella reúne el pasado y el presente y puede resumirse en los elementos siguientes: indicadores de salud, alimentación, vivienda, educación, transporte, deporte, entretenimiento, y otras realidades que influyen en el nivel de bienestar.

Por otra parte, los parámetros internos de calidad de vida pueden estar en mayor o menor grado de sintonía con los externos.

El sujeto puede disponer de una importante multiplicidad de elementos externos y sentirse infeliz o, por el contrario, carecer de ellos y, a la vez, estar pleno y conforme consigo mismo. Este también es factor a tomar en cuenta, dado que ello depende de una negociación interna, en la que se hacen presente valores, conciencia, creencias y aspiraciones.

¹²⁸ Acuerdos y Negociaciones referidas a: Relación laboral con: superiores, colegas, subalternos, clientes, proveedores – Estabilidad laboral –afectiva. Motivos de litigios – litigios (pendientes, en ejecución, finalizados) Relación Social (pareja, hijos, parientes, amistades, deportivas, sociales) -Tipo de vínculo mantenido - Estado de Salud - Nivel de estrés - Mantenimiento de amistades- Reconocimientos recibidos - Reconocimientos efectuados - Dolencias ó padecimientos corporales ó psíquicos- Realización ó no de actividades placenteras -Convivencia familiar – Conflictiva / amistosa / Indiferente - Relaciones con Vecinos – Buenas / Malas / Inexistentes -Adaptación entre lo que quiero y puedo -Percepción sobre desempeño en distintas situaciones conflictivas - Análisis sobre los resultados obtenidos en las situaciones anteriores

Otro indicador, que aporta para un mayor conocimiento de cómo son nuestros acuerdos en relación a nuestra calidad de vida, es el nivel de Stress¹²⁹.

El “stress” es el costo en salud que representa hacer funcionar los mecanismos de ajuste o adaptación, sean estos hormonales, nerviosos o químicos, desencadenados por los “agentes inductores de stress”, responsables de la alteración de la homeostasis.

Dicho en lenguaje corriente, “stress” es el esfuerzo desplegado para no enfermarnos a causa de agentes inductores.

Apelando nuevamente a la inducción lógica, es posible afirmar que una mala conducción en la resolución de conflictos, lo que puede denominarse una “mala negociación” para la conformación de acuerdos, traerá consecuencias orgánicas, tales como las que se presentan en el cuadro siguiente:

Factores Frenos Sociales: (Selye)¹³⁰

Estrés-----EUTRESS (estrés de competencia)

Distress -----

<p>Contracturas Psicosomáticas tradicionales Prolactina elevada Pánico, fobias, obsesiones Depresión Enfermedades auto inmunes Enfermedades Cardiovasculares Enfermedades Cancerígenas</p>

¹²⁹ El concepto fue definido por el médico austro-húngaro Hans Selye, nacido en Viena en 1907. En 1932 emigro a Montreal, Canadá, país donde desarrollo la mayor parte de su trabajo científico. Selye observó que el efecto de determinados estímulos provocaba una respuesta de adaptación similar en las personas. Quienes no lograban adaptarse desarrollaban *enfermedades de adaptación*, como la úlcera péptica, la hipertensión arterial y varios desórdenes mentales. La respuesta frente al estímulo la atribuí a un esfuerzo de adaptación para mantener la estabilidad de las funciones del cuerpo. El revolucionario concepto del “stress” de Selye dio un gran impulso a la investigación sobre la influencia de las hormonas en la generación de muchas enfermedades, tales como hipertensión, trombosis, úlcera péptica, artritis, y muchas otras enfermedades, entre las cuales también se encuentra el cáncer. El nombre de “stress” elegido por Selye tiene su origen en el término usado en física para explicar la fatiga de los materiales.

¹³⁰ Corsino Lopategui E.; Estrés: Concepto, Causas y Control –Univ. Interamericana de P. Rico – en www.saludmed.com/Documentos/Estrés.html

En la relación Negociaciones - Calidad de Vida, debemos considerar que, una de las particularidades que definen al ser humano, se encuentra en su insaciable apetito de bienes y servicios. No importa cuanto se produzca y se consuma, siempre parece desear más. Este afán deriva del hecho que los bienes y servicios no poseen únicamente un valor utilitario, sino también un valor de status¹³¹. Vivienda, vestimenta y comida no sólo satisfacen necesidades orgánicas, sino que funcionan a la vez como símbolos de status. Tal categoría, no es, por lo general, absoluta, sino relativa al status de los demás, es intersubjetiva, por ello la propia naturaleza del afán de status vuelve inevitable que la demanda exceda a la oferta¹³².

Recordemos la afirmación ya mencionada de Enrique Pichon-Riviere¹³³ sobre: “La salud mental consiste en el proceso, en el que se realiza un aprendizaje de la realidad a través del enfrentamiento, manejo y solución integradora de los conflictos”, por ende, si no logramos comprender nuestra realidad, difícilmente podamos alcanzar una solución integradora a los conflictos que mantenemos y, en consecuencia, nuestra salud mental se verá deteriorada.

¹³¹ Un status o posición social es un lugar en una estructura social dada. Un status adquiere realidad cuando, reconocido intersubjetivamente, entra a formar parte de la distribución social de conocimiento y valores. Cfr. Giner, S., Lamo de Espinosa, E. y Torres, C., *Diccionario de Sociología* (Madrid, Alianza, 1998) p. 267

¹³² Lenski, G.E., *Power and Privilege*, (New York, McGraw-Hill, 1966); extraído de Vander Zanden. *Manual de Psicología Social* op. Citado p 664

¹³³ Pichon Riviere, E., *El Proceso Grupal* (Bs. As., Nueva Visión, 2003) pag.15

Aporte del Cuestionario CNI

El análisis que hemos realizado hasta este punto, nos permite afirmar lo siguiente: a) Un buen proceso de negociación, permite alcanzar acuerdos beneficiosos para las partes que intervienen junto a los terceros involucrados. b) Aporta una mejora en la calidad de vida de todos ellos.

En buena medida, tal proceso depende de la “capacidad de negociación”, la cual se incrementa si se cuenta con instrumentos que puedan señalar, con una lectura asequible a la población no especializada, aquellos aspectos que impiden mejorar “acuerdos” y, a partir de allí, buscar formas para subsanarlos.

Consideramos que el CNI se configura así como elemento útil y práctico para alcanzar tal objetivo.

Volvemos a Einstein¹³⁴, tomando de él un párrafo altamente esclarecedor para aplicar a nuestros propósitos demostrativos. Dice el Sabio: *“En realidad todo nuestro sistema de suposiciones ha de ser confirmado o destruido , por la experiencia. Se ha encontrado que, en el caso de los planetas, el sistema de la mecánica se cumple espléndidamente. Sin embargo, se puede perfectamente imaginar que otro sistema basado en suposiciones distintas se cumpla igualmente. Los conceptos son creaciones libres del espíritu humano y no están, por más que parezca, únicamente determinados*

¹³⁴ Einstein, A - Infeld; *La física aventura del pensamiento* (Bs. As., Losada, 2002) p. 58

por el mundo exterior. En nuestro empeño de concebir la realidad, nos parecemos a alguien que tratara de descubrir el mecanismo invisible de un reloj, del cual ve el movimiento de las agujas, oye el tic-tac, pero no le es posible abrir la caja que lo contiene. Si se trata de una persona ingeniosa e inteligente, podrá imaginar un mecanismo que sea capaz de producir todos los efectos observados; pero nunca estará seguro de si su imagen es la única que los pueda explicar. Jamás podrá compararla con el mecanismo real, y no puede concebir, siquiera, el significado de una comparación que le está vedada”.

Contexto de aplicación del CNI.

Si bien el cuestionario que hemos elaborado es factible de ser aplicado a cualquier tipo de universo, para esta investigación evaluamos los datos tomados a individuos que participaron en los talleres y cursos sobre “Herramientas de Negociación y Resolución de Conflictos”, realizados en distintas Universidades y Empresas Privadas de la Ciudad de Buenos Aires, por lo tanto restringimos las conclusiones a las que hemos llegado con su aplicación, a esa población.

Cada taller contó con la asistencia de un número de participantes que variaba entre 12 y 40 talleristas, y su extensión horaria variaba entre 15 y 20 hs. cátedra.

Las edades de los participantes oscilaban entre los 18 y 67 años, y la edad promedio resultó de 36 años. Participaron personas de ambos sexos y distinto nivel educativo formal, de muy variadas ocupaciones y profesiones: estudiantes, desocupados transitorios, profesionales como abogados, ingenieros, sicólogos, médicos, gerentes,

empleados, dueños de pequeños emprendimientos, mediadores y personal de la oficialidad y suboficialidad de Policía Federal Argentina.

La inscripción y participación en los talleres y cursos revistieron el carácter de voluntario y abierto, puesto que no eran parte de la curricula formal de ningún centro educativo, ni requerían de un nivel determinado de educación formal previa, sólo saber leer y escribir.

La participación no buscaba agrupar a sus miembros en base a ningún carácter homogéneo (edad, estudio, sexo, profesión, etc.) dado que, entre las características distintivas de cualquier negociación, está la de desarrollarse en ámbitos muy diversos y con personas o grupos altamente heterogéneos, y, los talleres, procuran simular tales eventos.

Por una vez más, y sin temor a caer en redundancia, afirmamos que; el cuestionario no ha sido diseñado para generar un índice global, sino que su objeto es focalizar las dificultades que se presentan en cada caso en particular. De todas formas, es posible encontrar en él algunas formulaciones que tienden a una aplicación general, de las cuales daremos cuenta más adelante.

El producido de este trabajo procura dar un aporte empírico para el avance del estado actual de la investigación en el tema de la negociación, resultados obtenidos de aquello que ha sido evaluado ex post por los participantes en dichos talleres.

Formas de Evaluación realizada en tres secuencias

- 1) Por los resultados obtenidos a través del Cuestionario CNI (Capacidad de Negociación del Individuo) al inicio de los talleres de Capacitación
- 2) A través de las conclusiones extraídas en la “Encuesta de Satisfacción” completada al finalizar la capacitación por cada uno de los participantes; donde se evaluó la efectividad de dicha capacitación y se sometió a consideración de los participantes en primera instancia la conveniencia y practicidad como herramienta utilitaria del cuestionario CNI
- 3) Luego de transcurrido un mínimo de tres meses de haber participado en los talleres de Capacitación se elaboró otro instrumento que denominamos “Estimación de Calidad” enviado por correo electrónico a aquellos individuos que participaron con preguntas donde se les interrogaba si:
 - a) ¿efectivamente la capacitación les resultó beneficiosa en sus Negociaciones posteriores ?
 - b) ¿si mantienen el supuesto de la utilidad del cuestionario CNI como herramienta útil?
 - c) De resultar afirmativas las respuestas anteriores ¿Si atribuyen que mejores Acuerdos traen aparejada una Mejor Calidad de Vida.

PROPÓSITOS A CORROBORAR EN LA INVESTIGACIÓN

Con todo lo producido intentamos corroborar las cuestiones siguientes:

- * ¿El participante de los talleres percibió un mejoramiento en la forma de resolver los conflictos en que participó, una vez finalizada la capacitación?
- * ¿Pudo inferir que tal mejoramiento obedece a la “Capacitación en Negociación” adquirida?
- * ¿Puede atribuir al cuestionario CNI el reconocer factores que mejoran ó perjudican en él sus peculiaridades en el proceso negociador?
- * ¿Si logró conformar mejores Acuerdos, constituyen estos un mejoramiento en su Calidad de Vida y la de su entorno?

De alcanzarse un resultado positivo a tales cuestiones habremos convalidado la utilidad y practicidad del Cuestionario, juntamente con el postulado de que la Capacitación en Negociación trae aparejada una mejora en la Calidad de Vida.

Dejaremos sentados los inconvenientes, el nivel de toma de conciencia frente a un conflicto manifiesto o latente que tiene un individuo, daremos cuentas de algunas otras formas de encarar conflictos y problemas ya reconocidas por las teorías que nos han precedido en el intento.

Lo hasta aquí expresado y argumentado nos permite volver a la premisa tomada de Aristóteles, enunciada al comienzo de este apartado:

“No nos consagramos a estas indagaciones para saber lo que es la virtud, sino para aprender a hacernos virtuosos y buenos, porque de otra manera este estudio sería completamente inútil.”

El próximo capítulo lo dedicamos a la presentación en detalle del Cuestionario que hemos elaborado para evaluar la capacidad negociadora de los individuos.

CAPITULO VII

CONTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE NEGOCIACIÓN –CNI-

(Capacidad Negociadora del Individuo)

Elaboración

Está elaborado con ocho escalas que representan a igual de los conceptos de salud más importantes incluidos en el MOS (Medical Outcome Study) y otras encuestas de salud que han sido utilizadas con cierta frecuencia a nivel mundial.

Tabla – Contenido de las ocho escalas del Cuestionario CNI

1- FUNCIÓN DE COMPRENSIÓN

Nº de Items = 2

Resumen de Contenido: grado en que la posibilidad de escuchar o hablar limita las oportunidades de negociación.

2- ROL DE FUNCIONAMIENTO

Nº de Items = 3

Resumen de Contenido: grado en que intervienen las inferencias relacionadas con los aportes y observaciones que se llevan a cabo durante una negociación, en el que se encuentran involucradas actitudes o posturas de las que más adelante daremos cuenta.

3- VALORACIÓN DE ACUERDOS Y DESEMPEÑO

Nº de Items = 3

Resumen de Contenido: percepción sobre los resultados de los últimos acuerdos alcanzados en un período limitado, teniendo en cuenta la actuación y participación en los mismos.

4- NIVEL DE CONCIENTIZACIÓN

Nº de Items = 4

Resumen de Contenido: grado de conciencia de situación en los conflictos que participa. Nivel de intervención y posibilidad de graduación en importancia del evento.

5- ROLES ASUMIDOS

Nº de Items = 5

Resumen de Contenido: posturas asumidas durante la resolución de un conflicto, y su interferencia positiva o negativa ante situaciones particulares en el desarrollo del mismo.

Para el estudio de esta función fue necesario la inclusión de conceptos abiertos, con el objeto de comprender lo actitudinal en las posturas asumidas, las cuales trascienden en el proceso de resolución.

6- PERCEPCIÓN SOBRE IMAGEN Y PODER

Nº de Items = 2

Resumen de Contenido: Percepción sobre la imagen que uno ejerce sobre los demás. Capacidad en relación a operar con otros, capacidad de intimidación que ejercen los otros sobre uno.

7- FUNCIÓN DE VITALIDAD

Nº de Items = 4

Resumen de Contenido: estudia la posibilidad de generar cambios ante situaciones de agotamiento, incomodidad u hostilidad. Es de marcada importancia al identificar factores que intervienen negativamente en el desarrollo de una negociación, los que, habitualmente, si bien pueden pasar inadvertidos, se transforman en elementos sustantivos en ciertos momentos y etapas de la misma.

8- FUNCIÓN SOCIAL

Nº de Items = 2

Resumen de Contenido: la Función Social, tomada del SF-36, valora el momento actual del individuo. En el CNI cumple la misma función; mas allá de toda capacidad que pudiera tener para llevar adelante acuerdos beneficiosos, evalúa cómo se encuentra el individuo en este preciso momento de su vida para tomar decisiones. Está relacionado con su estado mental en el aquí y ahora, lo que incluye: depresión, ansiedad, control de la conducta, control emocional y sus efectos en general. De existir y tener en cuenta algún impedimento que sea limitante en estos momentos, es esencial conocerlos para, de ser posible, postergar toda toma de decisión.

PUNTUACIÓN DEL CUESTIONARIO CNI

Los ítems y las escalas del CNI están puntuadas de manera tal que a mayor puntuación mejor es la capacidad de negociación del individuo. Las respuestas de los ítems deben ser introducidas en la forma en que se encuentran codificadas en el cuestionario.

Las escalas de función son puntuadas de forma que una puntuación alta indica una mejor función. Se realizó el trabajo para evitar una recodificación; cada función puede dar una indicación parcial calculada por la suma de sus ítems para dicha función, dando la posibilidad de detectar donde se encuentran las dificultades más significativas dentro de la construcción de los algoritmos. Para algunos casos, se adoptaron las reglas sugeridas por el SF-36 para manejar problemas más comunes, y en otros casos se vincularon a criterios diferentes:

- Si un encuestado marca dos respuestas adyacentes una a la otra, se escoge una al azar y se elimina la otra
- Si un encuestado marca dos respuestas para un ítem y no son adyacentes una de la otra, se escogerá la respuesta media.
- No quedarán preguntas ausentes, se les asignará un valor medio a las que carezcan de respuesta.

Se recomienda que la puntuación de la escala se calcule aunque el encuestado no hubiese contestado al menos la mitad de los ítems. El algoritmo recomendado sustituye con una estimación específica y personal cualquier ítem ausente. Una estimación

psicométricamente correcta es el promedio de la puntuación, a través de los ítems completados en la misma escala, para ese encuestado. (Ware, Davies-Avery 1980¹³⁵).

RECODIFICACIÓN DE LOS ÍTEMS:

No se consideraron aquellos con puntuación inversa, puesto que esta se hace para asegurar que un valor más alto del ítem indica un mejor estado, lo que hubiese hecho necesario una recodificación de los valores. Este proceso incluye varios pasos que consisten en: a) cambiar los valores fuera de recorrido a ausentes, b) recodificar los valores de alguno de los ítems, c) sustituir las estimaciones de especificación personal para los ítems ausentes.

CÁLCULO DE LAS PUNTUACIONES

Se calcula para cada escala una puntuación cruda. Esta puntuación es la suma algebraica de las respuestas para todos los ítems en esa escala. Por ejemplo, la puntuación cruda para la escala Función de Vitalidad, es la suma de las puntuaciones para los ítems 20,21,22 y 23. Este método de puntuación es posible porque los ítems de una misma escala tienen una relación equivalente aproximada al concepto subyacente de función que se mide, y ningún ítem es usado en más de una escala; por lo tanto, no es necesario estandarizar o ponderar los mismos.

¹³⁵ Ware JE, Davies-Avery A, & Brook RH. Conceptualization and measurement of health for adults in the Health Insurance Study. Volume VI: Analysis of relationships among health status measures. Santa Monica, CA: The RAND Corporation (publication no. R-1987/6-HEW), 1980.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE COMPLEJA:**“APTITUD NEGOCIADORA”**

Es posible considerar a la negociación como un proceso de solución de problemas a través de la toma de decisiones donde la decisión más apta será la mejor negociación de las partes. Forma parte de la vida diaria de todos. Un curso de acción, rara vez se puede juzgar en forma aislada, puesto que prácticamente cada decisión debe encajar en otros planes. Koontz y Weihrich¹³⁶ dan cuenta que el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar como 1) elaboración de premisas, 2) identificación de alternativas, 3) evaluación de alternativas en términos de la meta deseada y 4) elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión. A continuación se preguntan ¿cuándo se piensa o se decide en forma racional?.

Las personas que actúan o deciden racionalmente intentan alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin acción. Deben comprender claramente los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta en las circunstancias y con las limitaciones existentes. Contar con la información y la capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta deseada. Primar el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga a todos los componentes, del modo más eficaz para el logro de la meta.

Es poco frecuente que las personas logren una racionalidad completa¹³⁷ en primer lugar, porque nadie puede negociar con efectos retroactivos, éstas deben operar para el futuro, el cual siempre conlleva incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas las alternativas que se podrían seguir, en especial cuando implica

¹³⁶ Koontz H., Weihrich H. “Administración una perspectiva global” McGraw-Hill, México décima ed. 1994 – pag199-207

¹³⁷ March J.;Simon H.: Organizations N. York: John Willey1966 – pag 169

situaciones que no se habían hecho antes, además interviene el rechazo que se siente por el riesgo, y las circunstancias emocionales que distorsionan.

La forma del individuo para seleccionar alternativas

Koontz y Weihrich distinguen tres: 1) por la experiencia, 2) experimentación 3) investigación y análisis. Se cree con frecuencia que los éxitos y errores proporcionan pautas casi infalibles para el futuro, sin embargo, confiar en la experiencia anterior como guía para la acción futura puede resultar peligroso, dado que la mayoría de las personas no reconoce las razones fundamentales de sus errores o fracasos. Además las lecciones de la experiencia quizá sean totalmente inaplicables a los nuevos problemas. Las buenas negociaciones se deben evaluar en relación con acontecimientos futuros, mientras que la experiencia pertenece al pasado. En cuanto a la experimentación es probable que resulte la más costosa de todas, ya que siempre quedarán dudas de lo que se probó y el futuro no resulta una repetición del presente.

Identifican los autores a la Investigación y Análisis como lo más eficaz en especial estando en juego decisiones importantes. Esto significa que al momento de entablar una negociación para solucionar un problema; primero es necesario comprenderlo, lo que implica la búsqueda de relaciones entre las variables, los limitantes y las premisas

Aptitud Negociadora – Factor limitante

Koontz denomina *factor limitante* a “las circunstancias que obstaculizan el logro de un objetivo deseado. Si se reconocen los factores limitantes de una situación determinada es posible reducirla ó resolverla en el camino hacia una meta”.

Bajo esta determinación, es posible definir “*Aptitud Negociadora*” como:

La capacidad de los individuos en reducir los factores limitantes que surgen durante el proceso de negociación y obstaculizan la concreción de Acuerdos beneficiosos para las partes.

Siendo el objeto de esta investigación aportar a la constatación empírica de la relación que existe entre Aptitud en Negociación y Calidad de Vida, es factible considerar que la buena negociación se visualiza a través de la lente que propone una transacción basada en el ganar / ganar, que emana de la experiencia del Harvard Negotiation Project.

Roger Fischer y William Ury¹³⁸, en su libro emblema, *Getting to Yes* (1983), sugieren a aquellos que deben llevar a cabo negociaciones que se aparten de una rígida defensa de posiciones y describen la aplicación de cuatro simples conceptos:

- Separare a las personas del problema
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones
- Ser creativo en buscar soluciones
- Buscar criterios objetivos

Las negociaciones comprometen las emociones, por lo que los autores de marras definen el proceso de negociar en la introducción de su libro de la siguiente forma:

¹³⁸ Fisher R, Ury W “Sí de acuerdo, como negociar sin ceder” Grupo Editorial Norma, 2003 Colombia pag.15 a 32

“Decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer. Que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y cuando haya conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes. Tener como principio ser duro para los argumentos y suave para las personas. No emplear trucos ni poses. La negociación según principios permite obtener derechos y a la vez ser decente. Permite ser justo y a la vez protege contra aquellos que estarían dispuestos a sacar ventaja de su justicia”

En la primera parte del libro, Fisher y Ury explican que un buen acuerdo es aquel que es a la vez sabio y eficiente mientras contribuye a mejorar las relaciones entre las partes. Los acuerdos "sabios" satisfacen los intereses de las partes involucradas, son justos y duraderos.

Sostienen que posiciones rígidas inhiben la inventiva y creatividad de opciones. “Aunque se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estandarizadas para negociar, con frecuencia dejan a las personas insatisfechas, cansadas o alienadas -y a menudo las tres cosas a la vez”.

En base a lo expuesto surge que cuánto mayor la Aptitud en negociación de los participantes que intervienen en llevar adelante un proceso de negociación, mayores serán los beneficios plasmados en los Acuerdos. Por tanto una herramienta que posibilita estimar la Aptitud Negociadora resulta sumamente eficaz.

Julio Decaro¹³⁹ prestigioso profesor de los recursos de negociación en Harvard y coautor, junto a Roger Fisher, Howard Raiffa y otros, del libro “Negociación 2000” define que en toda negociación hay dos elementos clave en la determinación del éxito: el tipo de comunicación y la capacidad de generar una relación de trabajo, para lo cuál se requiere aptitudes que tienen que ver entre otras cosas con:

- Dirimir las diferencias de forma asertiva, es decir, ni sumisa ni agresivamente.
- Separar a las personas del problema; respetarse, entenderse, comprenderse y aceptarse mutuamente aun cuando se traten con firmeza los temas de la sustancia.
- Manejar y equilibrar las emociones con la razón.
- Construir un ambiente de confianza y credibilidad mutua

Agrega que, desarrollar las habilidades personales en estas áreas, garantizará mejores resultados en las negociaciones donde participe, especialmente si tiene aptitud para hacerlo en forma proactiva, es decir tomando la iniciativa y asumiendo la responsabilidad por los resultados, y de manera incondicionalmente constructiva, es decir, tanto si existe reciprocidad de la otra parte, como si no.

La definición de Aptitud según el DRAE es la siguiente: “Capacidad y disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, función”.

Para la construcción del cuestionario CNI que pondera la Aptitud de Negociación del individuo, se tomó como base el Cuestionario de Salud SF-36 que fuera desarrollado en el capítulo respectivo.

¹³⁹ Decaro Julio “La cara Humana de la Negociación” Mc Graw Hill Colombia 2000. Pag. 14/18

Para medir la variable, se mantuvo el número de 8 escalas del SF-36, relacionados con:

Función de Comprensión: Grado en que la posibilidad de comprender ó comunicar limita las oportunidades de negociación. Puede tener también incumbencia física, tanto auditiva como de dislexia.

Rol de Funcionamiento: Grado en que intervienen las inferencias en el desarrollo de acuerdos

Valoración de Desempeño: Valoración de los resultados en acuerdos como así también su desempeño

Grado de Conciencia: Nivel de conciencia de situación en los acuerdos que participa

Roles y Posturas : Posturas asumidas durante la conformación de acuerdos y su interferencia en el desarrollo de los mismos

Percepción de Imagen : Categorización de personalidad en relación a su interacción con otros participantes

Función de Vitalidad: Posibilidad de generar cambios ante situaciones de agotamiento u hostilidad

Función Social: Grado en que los problemas de salud física o emocional por las que atraviesa en ese preciso momento el participante interfieren en las oportunidades de acordar

Definición APTITUD EN NEGOCIACIÓN

Debido a que la **Aptitud en Negociación** es una variable compleja, con el objeto de evitar confrontar con una denominación que califique como baja, mala, intermedia etc. que podría incomodar al entrevistado se elaboró el índice con la siguiente escala ordinal,

Aptitud de Negociación **A**

Aptitud de Negociación **AA**

Aptitud de Negociación **AAA**

Aptitud de Negociación **AAAA**

La amplitud del índice está comprendida ente 25 a 125 puntos. La amplitud de cada intervalo se estableció matemáticamente obteniendo los siguientes rangos iguales:

25 a 50 = Aptitud de Negociación **A**

51 a 75 = Aptitud de Negociación **AA**

75 a 100 = Aptitud de Negociación **AAA**

101 a 125 = Aptitud de Negociación **AAAA**

La combinación de los valores otorgados a cada categoría de cada indicador posibilita percibir el grado de Aptitud en Negociación del sujeto en forma global. Asimismo permite identificar dónde radican las dificultades ó habilidades más notorias.

Definición de los Calificativos: A – AA – AAA - AAAA

Aptitud de Negociación **A:**

Al obtener un puntaje entre 25 y 50, a partir de la combinación de las respuestas del entrevistado identifica a individuos que, al momento de conformar Acuerdos a través de las Negociaciones:

- No son conscientes de la importancia que estos tendrán y que inexorablemente determinarán los beneficios o perjuicios, que lo acompañarán a lo largo de su vida, a él como los terceros involucrados.
- Mantienen poco control de las situaciones que se originan a su alrededor.
- No encuentran razones suficientes para modificar su comportamiento, dado que no consideran poder influir en la posibilidad de generar cambios.
- Desconocen que hay detrás de las tomas de decisiones que van conformando un proyecto de vida y su realización a través del tiempo.
- El individuo¹⁴⁰ se considera limitado en cuanto al control y responsabilidad acerca del curso de los acontecimientos, tanto deseables como no deseables.
- Los sentimientos conducen la forma de razonar
- Pueden convertir al interlocutor en un enemigo personal, perdiendo la racionalidad en el intento por resolver una situación.
- Imprecisos en identificar lo que los beneficia.
- Dificultad para modificar posturas.

¹⁴⁰ Rotter JB “Internal vs. External Control of Reinforcement” en N.F. Washburn (ed). *Decisions, values and Groups*. London, Pergamon Press v.2 1962 pp 270-284” Su autor señala que la adquisición y desarrollo de habilidades y conocimientos en general está estrechamente ligada al estímulo que recibe el individuo, en otras palabras, la satisfacción ó insatisfacción de los actos está íntimamente ligada a los procesos de aprendizaje y los efectos del estímulo dependen en gran medida de que el sujeto reconozca los efectos o resultados como consecuencia de su propia conducta o como independiente de ella. Así a la expectativa que la persona tiene acerca del origen de su actuar, es a lo que en esta teoría se le llama locus de control

Aptitud de Negociación AA:

Individuos cuya combinación de respuestas se ubican entre 51 y 75 puntos del índice, cuyas características en relación al CNI, señalan:

- No presentar dificultades en cuanto a la función de comprensión (entender y ser entendido).
- Dificultad en aceptar correcciones
- Perciben que muchas veces podrían haber logrado mejores Acuerdos.
- No mantienen total conciencia al momento de negociar sobre la importancia de lo que llevan a cabo.
- Pueden involucrarse en circunstancias no deseadas con frecuencia.
- No finalizan sus negociaciones arrepentidos por haber sido desbordados ante situaciones, lo que señala buena disposición en las formas
- No dominan mecanismos para desarticular actitudes no deseadas sin recurrir a respuestas similares (grito – grito). Son absorbidos por el clima reinante del contexto, sin posibilidad de generar un cambio.
- Carecen de posibilidades de modificar el contexto.
- El estado emocional al momento de responder el CNI suele presentar limitaciones relacionadas a mantener prolongadas o importantes negociaciones.

Aptitud de Negociación AAA:

Combinación de respuestas entre 76 y 100 puntos. Corresponde a los individuos que:

- Mantienen un control sobre las formas y conceptos de lo que pretenden.

- No presentan dificultad para comprender como para expresarse.
- Conducen sus intervenciones de manera aceptable, lo que significa que la interacción con los otros no obstaculiza la concreción de proyectos.
- Habiendo realizado buenos acuerdos y, estando conformes con su desempeño, suponen que sus resultados muchas veces podrían haber sido más beneficiosos.
- No se involucran en conflictos no deseados, y conservan un proceder acorde a fin de evitar disidencias.
- Mantienen un trato afable.
- Disponen de herramientas que los posibilita superar situaciones controvertidas, destacándose: amplitud de criterios, buen manejo de las formas, buena interpretación en códigos de comunicación, aptitud a escuchar.
- Buena disposición de contención frente a situaciones intensas.
- Ante presión ó demostración de poder, mantienen equilibrio y brindan respuestas adecuadas.
- Ante muestras de debilidad de los otros participantes, pierden ecuanimidad por una identificación nociva que los aleja del objeto de la negociación.

Aptitud de Negociación AAAA

Comprende a los individuos cuyo puntaje en el CNI resultó entre los 101 y 125 puntos, y se corresponden a las siguientes características:

- Mantienen conciencia al momento de negociar sobre cuales son las consecuencias que sus acuerdos tendrán en el futuro y como afectará su vida y la de los otros involucrados.

- Entienden las necesidades, intereses y deseos propios y comprenden las necesidades intereses y deseos de la otra parte al momento de buscar opciones.
- Son conscientes que negociar exige de comprender y esforzarse para lograr acuerdos que beneficien a todos.
- Se esfuerzan por controlar emociones a fin de buscar soluciones que sean lógicas, objetivas y pasibles de aplicación en el contexto en que se desarrollarán.
- El instrumento aplicado para el logro de los objetivos es la persuasión en base a la capacidad de convencer a otro en virtud de un fundamento, manteniendo la disposición de variar sus objetivos al momento que le sea presentada una opción más favorable a la suya.
- Mantienen un dominio sobre las formas tales como: cordialidad, educación, amabilidad, urbanidad indispensables para el fortalecimiento de las relaciones.
- No dejan lugar a la intimidación ni aceptan la imposición de datos o situaciones sin corroborar su veracidad.
- Capacidad para utilizar herramientas a fin de desarticular situaciones de estancamiento ó detención en las transacciones.
- Aptos para modificar el contexto, imponer una dinámica ágil que colabora a superar situaciones de parálisis o impedimentos.
- Mantienen buenas formas y contenidos en sus aportes.
- Evitan situaciones conflictivas.
- Aptos para atemperar situaciones de hostilidad.

- En el momento de completar el CNI se suponen emocionalmente dispuestos para mantener negociaciones importantes y su percepción es de conformidad en relación a su desempeño y el resultados de sus acuerdos.

ANÁLISIS POR ESCALA Y CATEGORÍA

Dimensión	Indicadores	Puntaje	Suma	Categorías
1. Función de Comprensión Grado en que la posibilidad de comprender ó comunicar limita las oportunidades de negociación.	1-En general, mientras participa en cualquier tipo de negociaciones ó acuerdos de que forma percibe Ud. que es comprendido cuando habla:	1		Muy mal
		2		Mal
		3		Regular
		4		Bien
		5		Muy bien
	2-En general, de que forma percibe Ud. que comprende cuando le hablan	1		Muy mal
		2		Mal
		3		Regular
		4		Bien
		5		Muy bien

1- Una puntuación baja en las respuesta a estas preguntas, que corresponden a las categorías Muy mal o Mal, evidencia una minusvalía física que puede ser auditiva, dislexia u otra, y que tiende a perjudicar la confección de cualquier acuerdo, también puede denotar falta de atención o situaciones de distracción que, de ser tomadas en cuenta, pueden ser tratadas y mejoradas.

Identificar alguna anomalía de orden orgánico ó físico y proceder en consecuencia, es un avance importante en el proceso reducir los **factores limitantes**

2. Percepción del rol de Funcionamiento Forma en que intervienen las inferencias en el desarrollo de acuerdos	3-Como percibe que son recibidos sus intervenciones ó sus aportes	1		Muy mal
		2		Mal
		3		Regular
		4		<u>X</u> Bien
		5		Muy bien
	4-Cuando lo corrigen ó le efectúan objeciones a su participación, como se siente ante las mismas	1		Muy mal
		2		Mal
		3	X	Regular
		4		Bien
		5		Muy bien
	5-Cuando debe corregir u objetar a alguien, como percibe Ud. que es recibida su intervención	1		Muy mal
		2		<u>X</u> Mal
		3		Regular
		4		Bien
		5		Muy bien

2- La percepción también es un proceso por el cual se reúne e interpreta la información. Sirve como enlace mediador entre el individuo y su ambiente. Ella permite sentir el mundo que nos rodea y asignar un significado a este aflujo sensorial. No respondemos al mundo externo – sucesos, objetos, personas- en forma directa; más bien transformamos estos estímulos exteriores en un sistema interior al cual la atribuimos significado¹⁴¹.

Nuestro conocimiento del mundo, tanto en el pensar del sentido corriente como en el científico, envuelve construcciones teóricas, es decir una serie de abstracciones, generalizaciones, formalizaciones e idealizaciones propias del nivel que cada sujeto en particular tiene de la organización de su pensamiento.

Todos los hechos son seleccionados entre un contexto universal por las actividades de nuestra mente; por consiguiente, son siempre, hechos interpretados¹⁴².

Ya hemos dejado apuntado que, a partir del papel que cumplen las inferencias, otro dato posible de analizar desde la primer escala, es el de la causalidad.

En la vida cotidiana lo típico es distinguir entre dos clases de causación: la interna y la externa. La causalidad interna consiste en la atribución de la responsabilidad por los sucesos a las cualidades y rasgos personales del individuo; la causalidad externa implica atribuir dicha responsabilidad a circunstancias ambientales situacionales, las cuales están fuera del alcance del individuo¹⁴³. En el desarrollo de una negociación se puede inferir que los aportes son mal recibidos ó existe una predisposición negativa

¹⁴¹ Vander Zanden, J.. *Manual de Psicología Social*, (Madrid, Paidós, 1995) p.50

¹⁴² idem. Pag 51 de Schultz A. 1971 *Collected Papers*, La Haya

¹⁴³ idem pag 74 con ref. a Jones y Nisbett, R.E 1971. *The actor and the observer*, Morristown, NY G. Learning

hacia el individuo, cuando tal vez el inconveniente está dado en la formas que se utilizan. La apropiada atribución de los fenómenos disminuye los factores limitantes ante una discrepancia

En los primeros estudios de Psicología y Psicología Social, la agresión es considerada en términos simplistas, se la interpretaba como producto de la frustración; pero estudios posteriores proporcionan un cuadro muy distinto. Las respuestas agresivas humanas se presentan más complicadas de clarificar, a la vez que reconocen que son numerosos los factores sociales que operan en tal tipo de comportamientos. En distintas condiciones, una misma activación fisiológica puede ser vivenciada con emociones diferentes por distintos sujetos.

Cómo percibe el individuo que es tratado y considerado por los otros, genera respuestas con actitudes que pueden comprender hostilidad, confianza o interés. Las preguntas del cuestionario en este acápite intentan sintetizar un período determinado y no se detienen en una relación particular.

Si la percepción que se tiene es que las propias intervenciones o correcciones son mal recibidas por los demás, entonces, es posible que, al obrar de ese modo se manifieste agresividad, desconfianza o amenaza en la forma de transmitir. Tener presente el cuidado de las formas, la importancia de las mismas y la conciencia de lo que causa en otros cuando se encaran conflictos, ayuda a encauzar de otra forma las desavenencias

<p>3. Valoración de Acuerdos y Desempeño</p> <p>Valoración de los últimos resultados en acuerdos como así también su desempeño</p>	6-Cómo cree Ud. es el resultado de sus Acuerdos alcanzados en los últimos dos años	1		Muy Malos
		2		Malos
		3		Regulares
		4		Buenos
		5		Muy Buenos
	7-Cómo calificaría su desempeño en los acuerdos alcanzados los dos últimos años	1		Muy Malo
		2		Malo
		3		Regular
		4		Bueno
		5		Muy Bueno
	8-Cree que los resultados de sus acuerdos de los últimos dos años, podrían haber sido más beneficiosos	1		Siempre (SI)
		2		Muchas veces
		4		Alguna vez
		5		Nunca (NO)

3- Construimos concepciones de nosotros mismos, las cuales sirven para volver estable, predecible y manejable la visión que cada uno tiene de sí mismo. Al atribuirnos rasgos estables y disposiciones permanentes, nos sentimos más capaces de comprender la propia conducta y de planear acciones futuras. Para formarnos conclusiones de nosotros, utilizamos, en gran parte, el mismo tipo de pruebas y de lógica (atribución de causalidad) que para la percepción de los demás. Conocemos nuestras actitudes, no tanto por inspeccionar nuestros estados mentales como por deducción de la conducta manifiesta. Inferimos actitudes de nosotros, de la misma forma en que inferimos las de los otros: lo hacemos examinando situaciones para tomar de ellas indicadores externos y luego efectuar atribuciones referidas a tales indicadores¹⁴⁴.

El hecho de tomar conciencia de los resultados obtenidos en los acuerdos conformados durante los últimos años, posibilita recapacitar sobre falencias o reiteraciones. En la pregunta 8 (¿Cree que el resultado de sus acuerdos podrían haber sido más beneficiosos?), si la respuesta elegida es “Siempre o Muchas veces” sirve de disparador para intentar inferir las causas de las reiteraciones.

¹⁴⁴ Bem, D.J 1965 “An experimental análisis of self. Persuasion”, Journal of Experimental Social Psychology, 1:199-218

<p>4. Nivel de Concientización</p> <p>Grado de conciencia de la situación en los acuerdos como así también su desempeño</p>	9-Cuando participa en discusiones ó negociaciones, es consciente mientras se desarrollan las mismas, que importancia tienen y que consecuencias pueden tener en su vida	1		Nunca (No)
		2		Alguna vez
		4		Muchas veces
		5		Siempre (SI)
	10-Se ve de repente metido en situaciones conflictivas que podría evitar	1		Siempre
		2		Muchas veces
		4		Alguna vez
		5		Nunca
	11-Se ve involucrado en situaciones no deseadas sin percatarlo	1		Siempre
		2		Muchas veces
		4		Alguna vez
		5		Nunca
12-Sucede que al final de una discusión Ud. siente que agredió u ofendió y se siente arrepentido de esa actitud	1		Siempre	
	2		Muchas veces	
	4		Alguna vez	
	5		Nunca	

4- Efectos de las características de la personalidad que procuran buscar los modos relativamente duraderos con que se diferencian, en determinados rasgos, los individuos entre sí.

Los rasgos son características descriptivas de las personas: un sujeto puede ser más o menos pasivo, cooperativo, osado etc. Inferimos los rasgos de los individuos, al igual que sus motivaciones, a partir de su conducta en diversos medios, atribuyéndole así coherencia y similitud a su proceder a lo largo del tiempo y en diversas situaciones¹⁴⁵.

Este apartado describe, con la sola lectura de las preguntas y sus posibles respuestas, en especial si estas coinciden con las que llevan los puntajes 1 o 2, la poca conciencia activa que se mantiene cuando se interactúa con terceros; y demuestra que, en muchas oportunidades, los conflictos son evitables, dado que no existen causales

¹⁴⁵ Vander Zanden op cit pag.333

originarias de diferendos, tales como pueden ser una lucha por tradiciones, recursos o valores sociales, sino que su origen se encuentra en el hecho de percibir al otro como un competidor o una amenaza y, consecuentemente, la interacción pasa a ser antagónica.

. En la respuesta 12, si el puntaje de la misma se encuentra en 1 o 2, se desprende que el origen y continuidad de muchos altercados se encuentra en tal percepción

5. Roles Asumidos Posturas asumidas durante la conformación de acuerdos y sus consecuencias en el desarrollo de las negociaciones	13-Ante una actitud soberbia ó de agravio de la otra parte, Ud.	1		Se siente intimidado
		3		Responde agraviando o de forma soberbia
		5		Descarta el agravio y se centra en el problema
	14-Utiliza presión ó poder como medio para que su postura sea aceptada	1		Habitualmente
		3		Ocasionalmente
		5		Excepcionalmente
	15-Ante una actitud de flojedad de la otra parte Ud.	1		Siente aflicción de ánimo ó pena
		3		Se afloja de igual forma
		5		Deja de lado el sentimiento y se centra en el problema
	16-Ante la evidencia de error en su postura, Ud.	1		Persiste en su postura
		3		Acepta de inmediato el error
		5		Revisa la fuente, confirma y admite el error
	17-Ante la evidencia de error en la postura del otro que actitud asume	1		Insiste en remarcar la equivocación del otro
		3		Continúa rápidamente el asunto con la nueva evidencia
		5		Explica y da tiempo para comprender el error

5- En preguntas anteriores encaramos las asignaciones de significado a las percepciones del mundo externo y afirmamos que esa percepción no es sólo una cuestión de “sensibilidad” o de sensación, sino que entraña una interpretación. De todas formas, sin entrar a analizar la certeza de dichas percepciones, se puede aportar una respuesta más acorde a los intereses y necesidades, que en la práctica logra otorgar mejores beneficios. Esto se relaciona con el hábito en las conductas que se generan cuando algunas circunstancias imprevistas desequilibran al individuo, como, por ejemplo, una situación de desborde agresivo ó de aflicción.

Cuando el individuo se percata y logra encarar los estímulos externos, filtrándolos y transformándolos en manejables, y es capaz de distinguir que un objeto o persona sigue siendo el mismo pese al despliegue de provocación que de él provienen, no se verá avasallado por una invasión descontrolada y, por lo tanto, podrá reducir al mínimo el desorden y, con ello, dar una respuesta ordenada y eficaz

6. Percepción de la propia Imagen Categorización de personalidad en relación a su interacción con otros participantes	18-Supone Ud. que tiene capacidad para poder intimidar ó seducir a los otros participantes	1	Nunca
		3	Habitualmente
		5	Excepcionalmente
	19-Supone Ud. que puede ser intimidado ó seducido fácilmente en el contexto de una negociación	1	Habitualmente
		3	Excepcionalmente
		5	Nunca

6- Nuestra condición deriva de los efectos mutuos que cada individuo tiene en el otro. A través de acciones nos moldeamos y remodelamos recíprocamente, nos dirigimos y redirigimos, forjamos y volvemos a forjar nuestro ser social. Somos y quienes somos, porque nuestras entidades nos son dadas, mantenidas y alteradas a través de la interacción social¹⁴⁶.

Qué capacidades el individuo supone tener, qué fortaleza se atribuye, qué grado de posibilidades le asigna a otros, qué méritos, eficacias y valores. Cada individuo tiene lo que percibe de imagen de los demás, merced a la realimentación que le brinda el otro frente a su conducta. Conocer cómo en las negociaciones se va elaborando estos factores de interrelación posibilita prever sobre la calidad del los acuerdos que surjan.

¹⁴⁶ Blumstein, P. 1975 “Identity bargaining and self-conception”, 1975 Social Forces 53:476

7.Vitalidad Posibilidad de generar cambios ante situaciones de agotamiento u hostilidad	20-Si siente que no es escuchado mientras participa en el contexto de una negociación	1	acepta la no intervención
		3	Interviene enérgicamente
		5	Busca y produce la ocasión para intervenir
	21-Si no le resulta interesante el desarrollo de las actuaciones	1	Pierde el interés y espera que finalice
		3	soporta pacientemente
		5	Intenta convenir nuevas pautas
	22-Si percibe que el lugar no es el apropiado para llevar a cabo un acuerdo y le produce distracciones ó alteraciones	1	Acelera para terminar lo antes posible
		3	se esfuerza por concentrarse en el problema
		5	Propone posponer y buscar lugar mejor
	23-Si el clima emocional existente durante el desarrollo de una negociación ó gestación de acuerdo, es hostil y agresivo	1	Acelera para terminar lo antes posible
		3	se esfuerza por concentrarse en el problema
		5	Propone posponer y continuar en otro momento

7- Está relacionado con la posibilidad de detectar contextos que no son los más apropiados para el mejor desarrollo de una negociación o que perjudican al individuo en algún aspecto particular. Si el mismo es sensible a ciertas condiciones en particular, la posibilidad de generar cambios que puedan alterarlas para un mejor acondicionamiento del proceso.

En tales contextos se incluyen desde lo climático (frío, calor, incomodidad), el cansancio corporal, la monotonía, la falta de una agenda, el apasionamiento, hasta la falta de oportunidad de ser escuchado por los otros integrantes. Evalúa si se cuenta con recursos para aliviar esos padecimientos y generar cambios que beneficien el mutuo interés de los participantes en una negociación.

Este vínculo, que considera la vitalidad, es un ingrediente especial al momento de conformar acuerdos, ya que tiende a desarticular situaciones de aburrimiento, apatía, la inclinación a lo trágico, usando de herramientas apropiadas y personales.

8. Función Social Grado que los problemas de salud física o emocional interfieren en las oportunidades de acordar	24-¿Su estado emocional actual le limita para poder llevar a cabo negociaciones prolongadas e intensas?	1	<input checked="" type="checkbox"/>	Sí, me limita mucho
		3	<input type="checkbox"/>	Si, me limita un poco
		5	<input type="checkbox"/>	No, no me limita nada
	25-¿Su estado emocional actual le limita para poder llevar a cabo negociaciones cuyo resultado podrían significar de máxima importancia en su vida?	1	<input checked="" type="checkbox"/>	Sí, me limita mucho
		3	<input type="checkbox"/>	Si, me limita un poco
		5	<input type="checkbox"/>	No, no me limita nada

8- Evalúa el grado en el que los problemas de salud física o emocional interfieren en la vida social habitual.

En determinadas situaciones, el individuo no siempre es consciente del hecho que, por padecer en esos momentos, alguna indisposición (física o emocional), la capacidad para llevar adelante negociaciones se encuentra dificultada, lo cual se ve traducido en los procesos de negociación o acuerdos. Si el puntaje resulta 1, lo que equivale a la respuesta: Sí, me limita mucho. Es necesario estar atento a tal situación, puesto que indica evitar o postergar, si es que resulta posible, toda toma de decisión importante y, a la vez, señala la conveniencia de eludir toda tratativa.

CNI - Dificultades – Posibilidad de superación

El objetivo del CNI es dar cuenta en forma inmediata de las dificultades que sobrelleva el individuo al momento de negociar. Implican en el participante al momento de contestar las preguntas presentadas, buscar en su memoria el registro de un número incalculable de observaciones y experiencias basadas en sí mismo, a fin de alcanzar un juicio personal sobre ellas.

Mario Elkin Ramírez Ortiz¹⁴⁷ sostiene que Freud hace referencia a: “sólo aquel que ha repetido observaciones en sí mismo está en una posición de alcanzar un juicio personal sobre ellas”. Continúa este autor con su argumento afirmando que “sin la experiencia en la propia persona es imposible realizar un análisis retrospectivo de las causas morales y afectivas que determinan las dolencias ó conductas del individuo y permiten reconocer y atribuirle importancia a los impulsos reprimidos que quedan en el subconsciente. Se espera que el saber se convierta para el sujeto en una especie de convicción racional, cuando ha experimentado en sí mismo lo que es el inconsciente, la represión, la transferencia, la pulsión, etc, en la medida en que encuentra en su propia historia pruebas que no pueden aportar el estudio de libros y de las teorías.”

Más adelante afirma lo siguiente: “esto demuestra el valor que Freud concedía a la experiencia. Para el médico vienés, la experiencia puede incluso rectificar los juicios derivados de una experiencia previa. Fuerza a reevaluar constantemente su juicio con base en la variación de la experiencia, obligándolo a tener en cuenta la realidad, pero también lo enriquece con la experiencia del mundo exterior. Cierto es también que

147 Trabajo presentado en el marco de las II Jornadas de Investigación organizada por la Maestría en Psicoanálisis de la Universidad Argentina J. F. Kennedy, el 9 de septiembre de 2000, y posteriormente publicado en el Documenta Laboris N° 6, La investigación en Psicoanálisis, Buenos Aires, 2002
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZEKukFlpBUScbaGs.php>

Freud, investigador del inconsciente, es un gran racionalista, sabe que en el pasado de los sujetos hay acontecimientos que han tomado una dimensión traumática y, por lo tanto, difícilmente se inscriben en un orden de realidad.

Es conveniente conocer aquellos mecanismos que instalan al individuo en determinadas situaciones y de las cuales le es difícil despegarse para encarar el dilema que le incumbe de forma provechosa.

Estudios científicos¹⁴⁸ revelan que; “cuando un individuo asume una posición excesivamente exigente con relación a una cuestión, o cuando se muestra obstinado o agresivo, surgen cuestiones intangibles con efectos negativos de sometimiento de la otra parte, perjuicio de imagen y pérdida de autoestima. Cuando esas cuestiones intangibles provienen de exigencias irrazonables o de comportamientos obstinados por alguna de las partes, el otro se sentirá injustamente avasallado y fijará una fuerte presión para restaurar el equilibrio o reivindicar los insultos con cualquier amenaza y forma de resistencia que juzgue necesario”.

Desencuentros – Disidencias - Disconformidades

Si los participantes no logran satisfacción o si el sacrificio es excesivo para lo que se logra es muy probable que los acuerdos no perduren , y surjan desavenencias que, en algunas ocasiones y en escaso tiempo pueden acentuarse. De allí la conveniencia de una evaluación clara para determinar el grado de satisfacción con lo acordado como así también si los sacrificios están en proporción a su satisfacción¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Sperber, Philip –A Ciencia das Negociaciones – Ed. Ediouro, Rio de Janeiro, Brasil, 1982 pág.48-52

¹⁴⁹ Martín, Miguel Angel- Manual de Mediación Conciliación y Arbitraje – Master Ediciones – 1997 – Argentina- pag. 12-14

Martín al repasar aspectos teóricos de la negociación, enseña: *“La satisfacción no responde a cuestiones únicamente materiales, es también probable que en ocasiones los participantes no las expliciten con claridad, o las presenten muy confusamente. De allí la habilidad necesaria para poder develar esas cuestiones, que en general tienen un alto contenido emocional. Comprender qué es lo que satisface a una persona es menester conocer su escala de valores, sus esquemas mentales de lógica, sus emociones, la información que posee y que comparte. En general las personas solamente muestran muy poco de lo que sienten o saben. Son como “iceberg” que únicamente se le ve el 10%, y mantiene oculto el resto”*¹⁵⁰.

La importancia de generar un clima que aunque no sea necesariamente cordial sea al menos neutro. Si los participantes no logran conformar una actitud propicia es muy probable que no se pueda concretar acuerdo alguno, y de concretarse algún tipo de acuerdo, este será por imposición o por irresponsabilidad, con lo cual es posible ponderar la fragilidad del mismo¹⁵¹.

Imposibilidad de Acordar

En situaciones donde alguno de los participantes mantiene una actitud negativa, que puede llegar a la ciega venganza ó revancha , si no existe la posibilidad de revertir esa actitud, es inevitable el fracaso del proceso negociador.

En documentos de Instituciones oficiales de nuestro país se reconoce: *“Si uno de los intereses más importantes fuera tomarse una revancha, sancionar a la contraparte o mantener una situación de enemistad permanente, y si luego de la evaluación de todos*

¹⁵⁰ Martín, M. A; Teoría y Técnica de Mediación y Conciliación, Edic. Interoceánicas, Bs. As.,1995 pag32

¹⁵¹ idem pagina 33

los aspectos, uno de los participantes insistiera en que ese es su primordial interés, no será posible ningún acuerdo”¹⁵².

El mismo Martín es quién nos recuerda que *“La satisfacción de algunas personas se da en el perjuicio que logran infringirle a los que considera sus oponentes, sin medir cuánto se están perjudicando ellos mismos. Ante este tipo de actitudes se debe intentar centrar en el proceso de clarificar dicha situación, y para ello se deben bajar los niveles emocionales de los participantes, de lo contrario las posibilidades de alcanzar un acuerdo será muy difícil”¹⁵³.*

Una actitud positiva señala que: *“una de las mejores maneras de lograr satisfacer mis intereses es, en muchos casos, ayudar a mi contraparte a satisfacer los suyos”¹⁵⁴.*

CUESTIONARIO CNI -Capacidad Negociadora de los Individuos-

OBJETIVOS

Analizar el impacto del Proceso de Negociación, sobre la calidad de vida vinculada con los Acuerdos obtenidos; tomando en cuenta las variables que intervienen en el proceso de negociación.

CONCLUSIONES:

El CNI como medida de la capacidad negociadora del individuo, muestra una alta consistencia interna, es capaz de discriminar a individuos con altas dificultades para conformar Acuerdos satisfactorios, identificando en muchos de los casos a que se refiere dicha dificultad.

¹⁵² Ministerio de Justicia de la Nación, Mediación Proyecto Piloto, edición propia, Bs As, argentina 1996, pag.15.

¹⁵³ Op. Cit Martín, M. A; Teoría y Técnica de Mediación y Conciliación, pag.33

¹⁵⁴ Ertel, D. Negociación 2000, ED. Mc Graw Hill, Colombia, 1996, pág.6

La utilización de instrumentos que miden la capacidad negociadora en individuos, es útil ya que posibilita evaluar el impacto de las consecuencias en la Calidad de Vida de los Individuos relacionado a sus Acuerdos, y elaborar estrategias que permitan superar las dificultades .

INSTRUMENTACIÓN

Tomaremos como referencia cuestionarios completados, que indiquen qué dificultades encuentran en los participantes, para referirnos así al impacto de las variables que intervienen en una negociación.

Antecede al cuestionario un instructivo explicativo de cómo completarlo. Se pretende que ante cada situación planteada, se escoja la forma más habitual de proceder, aunque en algún caso haya habido una actitud diferente a la seleccionada.

El cuestionario comprende 5 carillas, siendo la primera las instrucciones y una explicación sobre el objetivo del mismo. En la carilla 2da, 3era y 4ta, se encuentran las preguntas junto al puntaje asignado a cada categoría, el cual deberá anotarse en una columna, para luego efectuar la sumatoria de todos los items. El puntaje total alcanzado indicará la Aptitud en Negociación atribuible al individuo. La última hoja es una repetición concentrada de todas las preguntas, donde el encuestado deberá transcribir en una columna solo el puntaje escogido para cada indicador. Esa hoja es la que entregará al encuestador, quedando el cuestionario con sus respuestas en poder del encuestado, quién podrá evaluar y sacar conclusiones pertinentes de acuerdo al estímulo promovido.

En los talleres de capacitación, se evalúan las dificultades provenientes de los cuestionarios que los asistentes completaron, procurando trabajar alternativas en pos de mejoramientos. La última hoja, resumen de todo el cuestionario, es la que trabaja el responsable para tratar las dificultades durante la capacitación. A pesar que no está

enfocado para establecer indicadores globales, se observan dificultades coincidentes en un alto porcentaje de encuestas. Lo importante se encuentra en la calificación de cada una de las categorías, dado que es el indicador de las dificultades encontradas. El puntaje total, sirve como evaluación de la Capacidad Negociadora en ese momento.

CUESTIONARIO DE NEGOCIACION

Instrucciones:

Las preguntas que siguen refieren a lo que usted percibe sobre su modo de actuar en la conformación de sus Acuerdos. Las respuestas intentarán inferir cómo se encuentra usted en cuanto a sus oportunidades negociadoras.

Estas preguntas son todas de carácter general y no pretenden calificarlo.

Tendrá que pensar en su forma de percibir situaciones y generalizarlas en una respuesta aproximada más allá que en no todos los casos la actitud hubiese sido la opción elegida.

La intención es que sea un instrumento que aporte datos de situaciones que ayuden a tomar en cuenta actitudes que nos afectan en lo cotidiano.

Está participando en un trabajo de Investigación sobre las Capacidades en Negociación y cómo influyen estas en la conformación de una mejor Calidad de Vida

Por favor, conteste cada pregunta que se le presenta en el cuestionario tal como se indica, seleccionando una de las categorías. Si no está seguro/a de cómo responder a una pregunta, conteste lo que le parezca más cierto. No deje pregunta sin contestar, como tampoco utilice dos respuestas para una pregunta.

Siendo la intención que conserve este cuestionario, en la última hoja repita los resultados para que los mismos puedan ser elaborados.

Variable: Aptitud negociadora**FUNCIÓN DE COMPRENSIÓN**

Indicadores	Puntaje	SUMA	Categorías
1-En general, mientras participa en cualquier tipo de negociaciones ó acuerdos de qué forma percibe Ud. que es comprendido cuando habla:	1		Muy mal
	2		Mal
	3		Regular
	4		Bien
	5		Muy bien
2-En general, de qué forma percibe Ud. que comprende cuando le hablan	1		Muy mal
	2		Mal
	3		Regular
	4		Bien
	5		Muy bien

ROL FUNCIONAMIENTO

3-Cómo percibe que son recibidos sus intervenciones ó sus aportes	1		Muy mal
	2		Mal
	3		Regular
	4		Bien
	5		Muy bien
4-Cuándo lo corrigen ó le efectúan objeciones a su participación, como se siente ante las mismas	1		Muy mal
	2		Mal
	3		Regular
	4		Bien
	5		Muy bien
5-Cuándo debe corregir u objetar a alguien, como percibe Ud. que es recibida su intervención	1		Muy mal
	2		Mal
	3		Regular
	4		Bien
	5		Muy bien

VALORACIÓN ACUERDOS Y DESEMPEÑO

6-Cómo cree Ud. es el resultado de sus Acuerdos alcanzados en los últimos dos años	1		Muy Malos
	2		Malos
	3		Regulares
	4		Buenos
	5		Muy Buenos
7-Cómo calificaría su desempeño en los acuerdos alcanzados los dos últimos años	1		Muy Malo
	2		Malo
	3		Regular
	4		Bueno
	5		Muy Bueno
8-Cree que los resultados de sus acuerdos de los últimos dos años, podrían haber sido más beneficiosos	1		Siempre (Sí)
	2		Muchas veces
	4		Alguna vez
	5		Nunca (NO)

**NIVEL DE
CONCIENTIZACIÓN**

9-Cuándo participa en discusiones ó negociaciones, es consciente mientras se desarrollan las mismas, que importancia tienen y que consecuencias pueden tener en su vida	1	Nunca (No)
	2	Pocas veces
	4	Muchas veces
	5	Siempre (SI)
10-Se ve de repente metido en situaciones conflictivas que podría evitar	1	Siempre
	2	Muchas veces
	4	Alguna vez
	5	Nunca
11-Se ve involucrado en situaciones no deseadas sin percatarlo	1	Siempre
	2	Muchas veces
	4	Alguna vez
	5	Nunca
12-Sucede que al final de una discusión Ud. siente que agredió u ofendió y se siente arrepentido de esa actitud	1	Siempre
	2	Muchas veces
	4	Alguna vez
	5	Nunca

ASUMICIÓN DE ROLES

13-Ante una actitud soberbia ó de agravio de la otra parte, Ud.	1	Se siente intimidado
	3	Responde agravando o de forma soberbia
	5	Descarta el agravio y se centra en el problema
14-Utiliza presión ó poder como medio para que su postura sea aceptada	1	Habitualmente
	3	Ocasionalmente
	5	Excepcionalmente
15-Ante una actitud de flojedad de la otra parte Ud.	1	Siente aflicción de ánimo ó pena
	3	Se afloja de igual forma
	5	Deja de lado el sentimiento y se centra en el problema
16-Ante la evidencia de error en su postura, Ud.	1	Persiste en su postura
	3	Acepta de inmediato el error
	5	Revisa la fuente, confirma y admite el error
17-Ante la evidencia de error en la postura del otro que actitud asume	1	Insiste en remarcar la equivocación del otro
	3	Continúa rápidamente el asunto con la nueva evidencia
	5	Explica y da tiempo para comprender el error

**PERCEPCIÓN SOBRE
IMAGEN Y PODER**

18-Supone Ud. que tiene capacidad para poder intimidar ó seducir a los otros participantes	1	Nunca
	3	Habitualmente
	5	Excepcionalmente
19-Supone Ud. que puede ser intimidado ó seducido fácilmente en el contexto de una negociación	1	Habitualmente
	3	Excepcionalmente
	5	Nunca

FUNCIÓN DE VITALIDAD

20-Si siente que no es escuchado mientras participa en el contexto de una negociación	1	acepta la no intervención
	3	Interviene enérgicamente
	5	Busca y produce la ocasión para intervenir
21-Si no le resulta interesante el desarrollo de las actuaciones	1	Pierde el interés y espera que finalice
	3	soporta pacientemente
	5	Intenta convenir nuevas pautas
22-Si percibe que el lugar no es el apropiado para llevar a cabo un acuerdo y le produce distracciones ó alteraciones	1	Acelera para terminar lo antes posible
	3	se esfuerza por concentrarse en el problema
	5	Propone posponer y buscar lugar mejor
23-Si el clima emocional existente durante el desarrollo de una negociación ó gestación de acuerdo, es hostil y agresivo	1	Acelera para terminar lo antes posible
	3	se esfuerza por concentrarse en el problema
	5	Propone posponer y continuar en otro momento

FUNCIÓN SOCIAL

24-¿Su estado emocional actual le limita para poder llevar a cabo negociaciones prolongadas e intensas?	1	Sí, me limita mucho
	3	Si, me limita un poco
	5	No, no me limita nada
25-¿Su estado emocional actual le limita para poder llevar a cabo negociaciones cuyo resultado podrían significar de máxima importancia en su vida?	1	Sí, me limita mucho
	3	Si, me limita un poco
	5	No, no me limita nada
TOTAL		

Nombre y apellido

Edad:

Sexo:

Ocupación:

Trabaja actualmente: Mail:

nro	PREGUNTAS FUNCIÓN DE COMPRENSIÓN	puntaje
1	En general, mientras participa en cualquier tipo de negociaciones ó acuerdos de qué forma percibe Ud. que es comprendido cuando habla	
2	En general, de qué forma percibe Ud. que comprende cuando le hablan	
	ROL DE FUNCIONAMIENTO	
3	Cómo percibe que son recibidos sus intervenciones ó sus aportes	
4	Cuando lo corrigen ó le efectúan objeciones a su participación, como se siente ante las mismas	
5	Cuando debe corregir u objetar a alguien, cómo percibe Ud. que es recibida su intervención	
	VALORACIÓN DE ACUERDOS Y DESEMPEÑO	
6	-Cómo cree Ud. es el resultado de sus Acuerdos alcanzados en los últimos dos años	
7	Cómo calificaría su desempeño en los acuerdos alcanzados los dos últimos años	
8	Cree que los resultados de sus acuerdos de los últimos dos años, podrían haber sido más beneficiosos	
	NIVEL DE CONCIENTIZACIÓN	
9	Cuando participa en discusiones ó negociaciones, es consciente mientras se desarrollan las mismas, que importancia tienen y que consecuencias pueden tener en su vida	
10	Se ve de repente metido en situaciones conflictivas que podría evitar	
11	Se ve involucrado en situaciones no deseadas sin percatarlo	
12	Sucede que al final de una discusión Ud. siente que agredió u ofendió y se siente arrepentido de esa actitud	
	ASUMICIÓN DE ROLES	
13	Ante una actitud soberbia ó de agravio de la otra parte, Ud.	
14	Utiliza presión ó poder como medio para que su postura sea aceptada	
15	Ante una actitud de flojedad de la otra parte Ud.	
16	Ante la evidencia de error en su postura, Ud.	
17	Ante la evidencia de error en la postura del otro que actitud asume	
	PERCEPCIÓN SOBRE IMAGEN Y PODER	
18	Supone Ud. que tiene capacidad para poder intimidar ó seducir a los otros participantes	
19	Supone Ud. que puede ser intimidado ó seducido fácilmente en el contexto de una negociación	
	FUNCIÓN DE VITALIDAD	
20	Si siente que no es escuchado mientras participa en el contexto de una negociación	
21	Si no le resulta interesante el desarrollo de las actuaciones	
22	Si percibe que el lugar no es el apropiado para llevar a cabo un acuerdo y le produce distracciones ó alteraciones	
23	Si el clima emocional existente durante el desarrollo de una negociación ó gestación de acuerdo, es hostil y agresivo	
	FUNCIÓN SOCIAL	
24	¿Su estado emocional actual le limita para poder llevar a cabo negociaciones prolongadas e intensas?	
25	¿Su estado emocional actual le limita para poder llevar a cabo negociaciones cuyo resultado podrían significar de máxima importancia en su vida?	
	PUNTAJE TOTAL	

ANÁLISIS DE LAS 8 DIMENSIONES

1- Función de Comprensión –

Corresponde a las preguntas 1 y 2 –

Lo primero que se intenta descartar es la existencia de alguna deficiencia orgánica que perjudique el proceso como serían problemas auditivos, de pronunciación, dislexia, pudiendo también indagar sobre la carencia de vocabulario para darse a entender claramente, tonos de voz. Eso está englobado en la Función de Comprensión. Si no comprendemos ó no nos comprenden correctamente, y avanzamos de igual forma en el camino de una negociación, lo mas factible es que el resultado sea muy diferente al esperado. Tomando como ejemplo un caso surgido de las respuestas en un cuestionario, nos encontramos con que el participante daba cuenta que en reuniones donde había más de tres personas para tratar un tema, se le dificultaba el prestar atención, lo mismo que al momento de efectuar anotaciones numéricas que le eran dictadas, las hacía incorrectamente. Esto surge al contestar las preguntas 1 y 2 del cuestionario las cuales interrogan de qué forma comprende cuando le hablan y de qué forma percibe que es comprendido cuando él habla. Las respuestas estan relacionadas con las categorías posibles que varían desde Muy mal, Mal, Regular, Bien, Muy Bien con la adjudicación de un puntaje que va de 1 a 5 para cada una de ellas. Al encontrar un 1 como respuesta a la categoría que corresponde a Muy mal, señala inmediatamente una deficiencia ubicada en el orden de las descriptas como dificultad en comprender lo que le hablan y cuando él transmite información. Luego de un sondeo con el encuestado, referido a esa relación específica; ello generó la toma de conciencia sobre las situaciones detalladas al inicio y, procuró encontrar, en lo inmediato, alternativas a

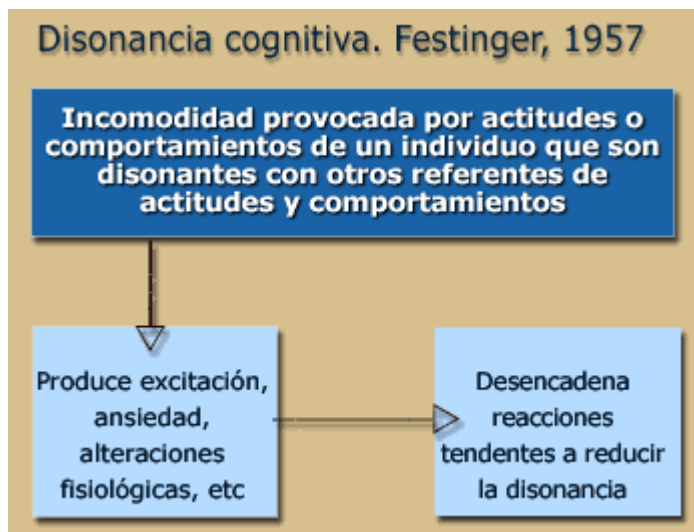
los problemas planteados, como ser: evitar en lo posible reuniones con muchos participantes, y de ser estas inevitables, contar con la ayuda de un grabador para luego analizar lo sucedido o recurrir a la colaboración de un observador. Para lo inmediato, atenuar el inconveniente con los números, surgió del encuestado al escribirlos corroborarlos en el momento con lo dicho. La siguiente etapa consistió en recomendar la asistencia a un especialista para tratar en profundidad, las posibles causas y soluciones.

2- Rol de Funcionamiento –

Corresponde a las preguntas 3 - 4 - 5

Con este apartado se busca concienciar cómo funcionamos cuando estamos negociando, en relación a cómo nos sentimos cuando nos corrigen o efectúan objeciones o, cuando corregimos a los demás cómo percibimos que estos lo toman. Si como respuesta consideramos que nuestros aportes o correcciones son generalmente mal recibidos, ello puede estar vinculado a las formas que utilizamos para expresarnos. Las preguntas Nro 3 y 5: Cómo percibe que son recibidas sus intervenciones o cuando debe corregir u objetar a alguien, cómo percibe Ud. que es recibida esa intervención-relaciona una respuesta que contempla: Muy mal o Mal da lugar al planteo que el hecho que los demás recepcionen de esa manera, indica que los vehículos que tradicionalmente transmiten información (la mirada, la voz, y kinestético (posición corporal), lo afectan de alguna manera particular que genera expectativas negativas en los demás participantes, retroalimentando el proceso, dado que se responde de manera pasiva estimulaciones procedentes de una fuente externa. En tanto, la pregunta nro. 4 que interroga sobre cómo se siente al ser sus aportes objeto de correcciones u objeciones, de señalar respuestas con los indicadores “Muy Mal” o “Mal”, podría

advertirse una distorsión en la información recibida, ya que tendería a confundir una corrección a un criterio o ponencia determinado, con una forma de agresión, insinuando la dificultad aparente en desarticular una de otra, es decir poseer la claridad de que no significa un rechazo a la persona, el hecho que se objete algún criterio. La teoría de la Disonancia cognitiva, de Leon Festinger¹⁵⁵, reemplaza el concepto de coherencia o equilibrio por el de consonancia, y, el de incoherencia o desequilibrio por el de disonancia, entendiendo por cognición a cualquier fragmento de conocimiento, creencia u opinión, que las personas tienen acerca de sí mismas o de lo que genera su entorno.



3- Valoración de Acuerdos y Desempeño – Corresponde a las preguntas 6 -7- 8

Este apartado requiere de una reflexión previa sobre el resultado de nuestro proceder de los últimos dos años, que tiene su manifestación en los Acuerdos alcanzados. Daryl Bem¹⁵⁶ hace extensiva a una percepción sobre nosotros mismos. Este autor contempla qué cuando alguien nos pregunta, por ejemplo, si nos gustan los helados de banana, en realidad no sabemos que responderle hasta que observamos o recordamos nuestro comportamiento y entonces le decimos, de hecho: “así es; yo siempre pido helados de

¹⁵⁵ Festinger, Leon. A Theory of Cognitive Dissonance, NY, Harper and Row. 1957 en Vander Zanden Manual de Ps. Social op. cit. pag. 214

¹⁵⁶ Bem, D. 1972 “Self-perception theory”, en Berkowitz, L. Advances in Experimental Social Psychology, Vol6, NY Academic Press

banana, de modo que aparentemente deben gustarme”. Según este autor, inferimos nuestras actitudes examinando situaciones que nos ofrecen indicadores externos sobre nuestros estados internos. Llegamos a estas conclusiones basándonos en la observación de nuestro comportamiento y los contextos en los cuales éste se desarrolla. Así, es que llegamos a conocer nuestras actitudes, no tanto inspeccionando nuestros estados mentales interiores como infiriéndolas de nuestra conducta manifiesta, de lo que decimos y hacemos. La pregunta 6 (seis) interroga sobre los resultados de los Acuerdos que logramos conformar, estos pueden resultar: buenos, regulares o malos; y la siguiente pregunta indaga en cómo percibimos nuestro desempeño sobre los mismos; lo que nos lleva a analizar el “concepto de sí”.

Según Markus¹⁵⁷ comprenden los libretos, esquemas o marcos mentales sobre los cuales nos auto referenciamos. Estos conceptos “de sí” reflejan los elementos que descubrimos sobre nuestra conducta social. Ellos sirven para inferir sobre nuestros procederes con los demás e interpretar los sucesos.

Establecidos, nuestros conceptos “de sí”, funcionan como mecanismos selectivos que influyen en la información que prestamos atención, es común que al acumular determinados tipos de experiencia, nuestro concepto “de sí” se vuelve cada vez más resistente a aceptar información incompatible o contradictoria, debido a que interpretamos la experiencia a través de los filtros de nuestro concepto “de sí”; haciendo que percibamos selectivamente la información . La composición de la pregunta 7, lleva al encuestado a reflexionar sobre su desempeño, teniendo presente y visualizando su respuesta a la pregunta anterior (nro. 6), la cual inquiere sobre cuáles fueron los resultados alcanzados en los Acuerdos. Se llega aquí al dilema de cuestionarse: ¿si los resultados no fueron buenos!, seguramente estarán relacionados con el desempeño en la

¹⁵⁷ Markus, H. 1977. “Self-schemata and processing information about the self”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35:63-78

conformación de los mismos, dificultando la posibilidad de que funcionen en esta evaluación los filtros selectivos a los que Markus hace referencia. En las respuestas a las preguntas 6 y 7, se encuentra una coincidencia en la relación a la elección de las categorías elegidas, encontrándose consistencia entre resultado y desempeño. El objetivo siguiente para los casos en que resultado y desempeño recibieron las categorías Muy mal, Mal o Regular, consiste en intentar establecer qué pautas o dificultades son las que entorpecen.

Eso se irá desarticulando a través de las siguientes preguntas del cuestionario. Asimismo, para las respuestas Bien o Muy Bien, es positivo conocer cuáles aspectos son los que mejor canaliza el encuestado para la solución de sus diferencias.

A pesar de haber aclarado que la finalidad del cuestionario no es la búsqueda de índices globales, llamativamente, la pregunta 8, se formula de la manera siguiente ¿Cree que los resultados de sus acuerdos podrían haber sido más favorables o beneficiosos?, presenta en sus respuestas, una característica distintiva y a la vez contradictoria. Frente a respuestas que se enmarcan en la categoría - Regular, Bueno y Muy bueno – de la sexta y séptima pregunta, en cuánto al desempeño logrado y Acuerdo obtenido; es llamativa, la baja calificación que los participantes se asignan en la pregunta octava, en la creencia que tienen que podrían haber alcanzado Acuerdos más beneficiosos a los logrados aún habiendo tenido un buen desempeño.

Ramos Duran¹⁵⁸ habla de “locus de control” a la medida en que tan lejos se ven a sí mismos los individuos en su control y responsabilidad acerca del curso de los acontecimientos, que han tenido lugar en su vida. Si bien se utilizan términos distintos

¹⁵⁸ Ramos Duran T. “El constructo locus de control en la toma de decisiones educativas” de la revista PAEDAGOGIUM México, Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, Año 1, núm. 3 ene 2001 pp. 8-11

en la literatura: locus, foco, control de causalidad, lugar de control, entre otros, en esencia la definición no se ve alterada.

Escribe Duran, que Rotter, autor de esta teoría, señala que la adquisición y desarrollo de conocimientos, en general está estrechamente ligada al estímulo que recibe el individuo; en otras palabras, la satisfacción o insatisfacción de los actos está estrechamente ligada a los procesos de aprendizaje y los efectos del estímulo dependen, en gran medida, que el sujeto reconozca los resultados como consecuencia de su propia conducta o como independiente de ella. Así, a la expectativa que la persona tiene acerca del origen de su actuar, es lo que en esta teoría se llama locus de control. Más allá de los análisis que se puedan realizar, el hecho de ver reflejado como respuesta a las preguntas del cuestionario que los resultados de nuestros Acuerdos; Siempre ó Muchas Veces, podrían haber sido más beneficiosos, funciona como disparador para indagar y corregir situaciones.

4- **Nivel de Concientización** - Preguntas: 9, 10, 11, 12 –

El uso de este término tiene que ver con los conocimientos que el hombre tiene de los propios estados, percepciones, ideas, sentimientos, voliciones, etc., conocimiento por el cual decimos que un hombre “es consciente” , cuando no está adormecido, desvanecido, o distraído por otros hechos, de la consideración de sus modos de ser o de sus acciones. La conciencia¹⁵⁹ desempeña un papel importante en la dinámica del conflicto (evitación consciente de lo desagradable, regulación más discriminativa del principio del placer), y de la cura (función y límite de la toma de conciencia). En el diccionario de Psicoanálisis, Laplanche afirma que Freud considera: *“la conciencia como un dato de la experiencia individual, que se ofrece a la intuición inmediata, y no intenta dar una nueva descripción de la misma, significa que asimila la conciencia a la*

¹⁵⁹ Conciencia def. Diccionario Psicoanálisis Jean Laplanche – Paidós -

percepción, cuya esencia es la capacidad de recibir las cualidades sensibles. El acceso a la conciencia va unido ante todo a las percepciones que nuestros organismos sensoriales reciben del mundo exterior”.

Si, mientras se negocia, no se entiende o no se está consciente de la importancia para el futuro de las consecuencias que involucran la conformación de acuerdos, o como se pregunta el cuestionario, con qué frecuencia la persona se ve inmersa en conflictos evitables sin darse cuenta, es decir sin que exista intención; es positivo para los encuestados ver reflejado sus contestaciones, cuando corresponden a las categorías de Muchas Veces ó Siempre; dado que concienciar esa situación resulta beneficioso a fin de encontrar una vía que permita sortear el escollo que frecuentemente los atrapa.

El hecho de comprender la importancia, en cada negociación, del contexto en el cual se desarrolla, lo que está en juego y a quienes involucra; requiere de una visión global de la situación, que escapa a la Visión Tubo ó Túnel que desarrollamos ut supra y que se describe entre las Distorsiones Cognitivas. Esta distorsión es altamente peligrosa y en algunos casos puede hacer peligrar la vida, como cuándo leemos en los diarios, que un Agente de policía persiguiendo un maleante, resultó baleado por cómplices del mismo ubicados en las inmediaciones. Esta visión túnel refiere a no estar consciente de tener en cuenta el contexto. Sucede al focalizar algún punto del conflicto y no visualizar otros factores y sus incidencias.

Si algunas situaciones que se deben encarar son importantes, y existe conciencia de ello, implica, que no se puede abalanzar sobre las mismas sin pensarlas y preparar las negociaciones con tiempo y recursos suficientes; igual sucede cuando un deportista participa en una competencia de exigencia; seguramente adecuó su cuerpo para la misma, lleva el equipo que corresponde, conoce el punto de partida y donde debe llegar, buscó información sobre los otros contendientes, aprendió las reglas de ese juego;

cuando no sucede así, es frecuente que el individuo sufra algún desgarro, ocasione un accidente o pierda su ruta. Igual ocurre en las negociaciones, donde los participantes pueden lesionarse, afectarse emocional y materialmente, perder la causa origen y llegar a derivar en circunstancias imprevistas.

La pregunta 12, refiere al control y conciencia de actitudes, ya que, si al final de una situación, la persona percibe una sensación de arrepentimiento por haber agredido u ofendido, es menester generar otras alternativas de expresión para conciliar un mejor proceso negociador. Una dificultad no comprendida dentro del CNI es aquella que refiere a la persona, a pesar de haber ofendido o agredido, no toma conciencia de lo actuado.

5- **Asumición de Roles-** Corresponde a las preguntas: 13,14,15,16,17-

La interacción en el marco de las negociaciones, genera vínculos. Cuando no es claro lo que se busca, cuando se desconfía de las intenciones de los otros, cuando se desconocen factores que permitan desarrollar un proceso armónico, entonces se trastoca esa interacción. Pichón Riviere¹⁶⁰ aporta los conceptos siguientes: “en esas circunstancias se asienta una situación de ambivalencia donde emerge el amor y odio frente a un mismo objeto, en un mismo tiempo y espacio, paralizando al sujeto por la intrincada red de relaciones. Frente a esta situación surge la posibilidad de una toma de posición operativa e instrumental para el control de la situación, entonces el vínculo definido como una estructura compleja de interacción, no en forma lineal sino en espiral, fundamento del diálogo operativo, donde a cada vuelta hay una realimentación del yo y un esclarecimiento del mundo. Cuando esta estructura se estanca por el monto de los miedos ó dudas, se paralizan la comunicación y el aprendizaje, estamos en

¹⁶⁰ Pichon-Riviere E. *El proceso grupal-* Bs As Nueva visión – 1985 pag.29-35

presencia de una estructura estática y no dinámica que impide una adaptación a la realidad”.

El impedimento de adaptación a la realidad a que refiere P. Riviere en ese párrafo, en la dinámica de una negociación, se ve reflejado, entre otras cosas, por el mantenimiento de posturas contestatarias, devolución de agresiones o la identificación en forma de espejo (sufrir con igual intensidad) con la desgracia de los otros.

Estos mecanismos permiten que prevalezca lo emocional sobre lo conveniente, que es el hecho de poder eludir de manera inteligente lo negativo del proceso, y así conducirlo hacia la búsqueda de opciones que generen beneficios mutuos.

Esto requiere un cambio de actitud y una comprensión del objetivo a lograr que, generalmente, dista mucho de dañar o agredir; eso es lo que sucede en situaciones donde priman actitudes de soberbia, agravio, flojedad. Estas conductas que erróneamente se supone ayudan a alcanzar metas, o de muralla de protección, adoptan una forma de espiral que se expande y eleva sobre los intereses de los involucrados, deteriorando las relaciones y no esclareciendo los problemas.

6- **Percepción de Imagen y Poder-** Preguntas: 18 y 19–

Al tomar conciencia de posturas perjudiciales; ello acciona como requisito para generar un cambio actitudinal; la teoría funcionalista de Katz¹⁶¹ reconoce que: “las condiciones conducentes al cambio actitudinal, la fórmula más general que puede darse es que la expresión de la antigua actitud (o su expresión prevista) ya no satisface el correspondiente estado de necesidad. En otras palabras, no cumple ya su función y el individuo se siente bloqueado o frustrado. La modificación o reemplazo de una actitud vieja por otra nueva es un proceso de aprendizaje, y el aprendizaje parte siempre de un problema o de las dificultades de un sujeto para hacer frente a una situación”

¹⁶¹KATZ, D. (1984) *El enfoque funcional en el estudio de las actitudes*. En *Estudios Básicos de Psicología Social* (261-298). Barcelona: Hora,S.A. Centro de Investigaciones Sociológicas.

Si como medio para lograr un acuerdo, se anteponen las capacidades de presionar – intimidar, o el sentirse presionado - intimidado que tiene el individuo, tema que trata este trabajo en el capítulo que refiere al uso del Poder en la Negociación, entonces en alguna de las partes de la negociación prevalecerá la sensación de descontento, si es que se arriba a algún tipo de acuerdo, ya que el mismo fue conformado no por voluntad a través de la persuasión sino por métodos disonantes.

Las características de ese Acuerdo, forjado bajo una resolución adversarial de las diferencias, donde uno debe ceder para que otro gane, estará impregnado de las peculiaridades propias de un compromiso poco fiable de ser cumplido, debido a sus formas de gestación. En tales circunstancias suele darse una intensidad del conflicto, que se podría describir como la forma en que las partes gastan sus recursos y energías en pos de neutralizar o derrotar al otro.

El escollo que encuentra esta particular forma de negociación es que el individuo supone, manteniendo una visión tubo sobre el conflicto, que esa destreza que ejerce, por ejemplo la de presionar le otorga beneficios.

El filósofo británico David Hume¹⁶² (1711-1776) ha afirmado: “nadie puede conocer nada por fuera de la experiencia y que ésta, basada en la percepción subjetiva de uno mismo- nunca proporciona un conocimiento auténtico de la realidad”, por lo que, si el individuo supone que así tiene éxito, por qué cambiar ese hábito. Se puede añadir que en algunas personas el efecto que produce negociar en circunstancias de presión, le ocasionarían cierto grado de placer. Freud enuncia el Principio de Constancia¹⁶³, este es el que intenta mantener constante la suma de las excitaciones en

¹⁶² Microsoft Corporation, "Hume, David", en: *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98* © 1993-1997

¹⁶³ Diccionario de Psicoanálisis; voz correspondiente Laplanche Piados 2004

su interior. Este principio de constancia guarda estrecha relación con el principio de placer, así, un aumento de tensión puede acompañarse de una sensación de placer.

7- **Función de Vitalidad-** Corresponde a las preguntas: 20, 21, 22, 23 –

Vitalidad: definida como fuerza expansiva, eficacia de las facultades vitales, es lo opuesto a Apatía, definida esta como: impasibilidad de ánimo, dejadez, falta de vigor o energía. El recurso de la vitalidad es elemento indispensable para llevar adelante negociaciones, que se pueden desplegar ante contextos no favorables, herramientas que ayuden a cambiar deficiencias que conducen al desinterés, a la ausencia, el padecimiento, la distracción o la agresividad.

Si un individuo se encuentra incómodo en un entorno donde se toman decisiones, y no da cuenta de su incomodidad o notándola no hace nada por modificarla, seguramente va a estar más propenso a finalizar esa negociación, con consecuencias, generalmente, no satisfactorias en las soluciones alcanzadas; dado que, para él, significará un alivio terminar con la situación molesta ocasionada; por ejemplo por padecer frío o calor, acabar una sesión aburrida o agotadora, por estar en un ambiente hostil etc., a expensas de no tomar las acciones correctivas que posibiliten la modificación de ese contexto, para transformarlo en propicio y confortable; de esa manera, la ocupación estará centrada en el mejoramiento de los Acuerdos y no en la preocupación de soportar incomodidades. A veces, es tan solo necesario abrir o cerrar una ventana, cambiar de silla o ubicación, solicitar una interrupción momentánea para nivelar la atención; y en otras oportunidades, se requiere interrumpir con inteligencia para abordar el tema sobre la forma en que se está desarrollando el proceso, y acordar pautas de mejor entendimiento y respeto como son: permitir hablar sin interrupciones, evitar agresiones, delimitar funciones, establecer horarios a cumplir.

Asimismo la vitalidad está referida al entusiasmo que se puede transmitir desde nuestras actitudes positivas en relación a contagiarlas al entorno, en su libro “El momento Clave” - M. Gladwel¹⁶⁴ describe: *“si me doy un martillazo en el pulgar seguro que la mayoría de la gente que lo vea va a poner cara de dolor . Habrían mimetizado mi estado emocional. Esto es lo que se denomina empatía. Los humanos imitamos las emociones de los demás como medio para expresar nuestro apoyo e interés y, en un nivel aún más esencial, como forma de comunicarnos con los otros..”* Esto es descrito también por Elaine Hatfield¹⁶⁵ y John Cacioppo, quienes afirman que el mimetismo sirve también para contagiar emociones. *“Si sonrío y otra persona me ve y me devuelve la sonrisa (aunque sea mínima) no será solo que esa persona me ha imitado o ha empatizado conmigo; puede ser también que yo le haya transmitido mi alegría. La emoción se contagia. Pues bien, es cierto también que si consigo que la otra persona sonría, quiere decir que puedo hacer que se sienta alegre. Y si logro que ese otro ponga cara de pena, conseguiré que se sienta triste”*.

En el marco de las negociaciones es importante destacar que la vitalidad, puesta en conformar un buen estado anímico general será productiva para una mejor comunicación y en consecuencia, una mejor resolución de las diferencias. A ciertos individuos les surge espontáneamente el condicionar el estado anímico del grupo. De entender la importancia que esto significa, y estar atentos a que puede ser uno el que vierta esa carga positiva en el grupo ó revierta la negativa emplazada por otro; tanto sea por una actitud innata ó por un hábito adquirido a través de la comprensión de lo que significa para el proceso.

La intención del cuestionario en la función Vitalidad, si el individuo encuentra que sus respuestas coinciden con las categorías que aluden a pérdida de interés, fastidio,

¹⁶⁴ Gladwel Malcom; “El momento Clave” Espasa Calpe – 2001 p.94

¹⁶⁵ Elaine H. Cacioppo J.; Emotional Contagion – Cambridge University Press, Cambridge, 1994

que tiende a terminar rápidamente cuando existen elementos extraños que lo incomodan o lo abordan de forma en que le causa disgusto, es que tome en cuenta lo que le sucede y, en un segundo paso, ver que es posible modificar ese contexto hacia uno más beneficioso, poniendo vitalidad en los recursos para el recupero del interés, el cambio en los elementos extraños que lo incomodan y establecer un proceso de comunicación donde prime el respeto por la persona y la razonabilidad de los criterios. En definitiva, tener conciencia que el contexto lo conforman los que participan y no es algo impuesto, una persona puede intencionalmente producir un contexto favorable para una mejor resolución de conflictos

8- **Función Social-** Corresponde a las preguntas: 24 y 25 –

Si, por circunstancias particulares, el individuo está en un momento de su vida en el que se halla sensibilizado, dolorido o impresionado; de lo que es habitual en él, ya sea por alguna pérdida importante, divorcio, enfermedad etc; debe tomar en cuenta que son los momentos menos indicados para tomar resoluciones que involucren situaciones de alto impacto para con él o sus allegados. A pesar de ello, algunos individuos, sin percatarse de esa circunstancia particular que le toca vivir, se proponen resolver diferencias en las cuales se requiere de una perspectiva a la que no pueden arribar por el cuadro especial que están viviendo. Las consecuencias perjudiciales, pueden sonar más que evidentes, si vislumbramos los resultados. Por tal motivo, es una buena razón para posponer y postergar, si es que existe esa posibilidad, la resolución de tales diferencias.

Como lo venimos haciendo en las anteriores variables, si los indicadores a las preguntas 24 y 25 les corresponde un puntaje muy bajo, significa que el mismo individuo al cuestionarse sobre cómo percibe “su estado emocional actualmente”, se contesta que lo limita mucho; ello será razón suficiente, para comprender que debiera, si es posible intentar evitar toda negociación de trascendencia.

CAPÍTULO VIII

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO CNI

1- De la Validación del Cuestionario como Herramienta funcional

La dinámica en este aspecto es la siguiente: Al inicio de los Talleres de Negociación se entrega a los participantes un cuestionario CNI; una vez completado por cada uno de ellos, encuentran en la última hoja un resumen del mismo, allí copian los resultados atribuidos a las diferentes categorías. Esa hoja se desprende y le es entregada al coordinador o responsable. De esta forma, cada participante guarda para sí, las preguntas y las respuestas, con la posibilidad de, una vez transcurrido cierto tiempo, visualizar si alguna de las actitudes que inciden negativamente pueden ser reemplazadas por otras más beneficiosas.

La hoja entregada, copia resumen de las preguntas y sus respuestas, es la que sirve al coordinador para conformar conocimientos de situaciones particulares y de otros aspectos relacionados a los participantes al momento de negociar, lo cual, a su vez, le permite elaborar estrategias durante el transcurso de la capacitación, como así también, llevar a cabo investigaciones sobre situaciones globales.

Característica Especial de la población que completa el CNI: las evaluaciones, provienen de individuos con una motivación determinada que los indujo voluntariamente a buscar una capacitación en negociación.

Es de suponer que, completar el CNI en un marco donde no exista ningún estímulo para con el tema abordado sólo serviría como curiosidad por el puntaje alcanzado, sin guardar utilidad alguna a los objetivos propuestos en la construcción de esta herramienta.

En procura de conocer la utilidad del Cuestionario CNI (Capacidad Negociadora del Individuo), en cuanto a su funcionalidad y practicidad, el procedimiento para su validación; el método seguido con los participantes de los talleres de capacitación en negociación, ha sido el siguiente:

- a. Desde el momento que se completó el cuestionario CNI, al inicio del taller, hasta la finalización del mismo transcurre más de un mes.
- b. En la última clase se solicita a los participantes que completen un Instrumento, que denominamos “Encuesta de Satisfacción”, el cual evalúa los distintos aspectos del taller.
- c. En la Encuesta de Satisfacción se introducen dos preguntas con la finalidad de validar la funcionalidad del CNI, que como, ya hemos dado cuenta se postula como “herramienta funcional para ayudar a reconocer circunstancias que dificultan las negociaciones, generando la posibilidad de corregirlas”.

2- De las Características de la Encuesta de Satisfacción

El objetivo de la encuesta de satisfacción, es evaluar el Taller de Negociación.

En primer término, la encuesta evalúa los siguientes aspectos:

- a) contenidos
- b) casos y ejemplos tratados
- c) material didáctico empleado
- d) desempeño del docente a cargo.

En segundo lugar, se solicita al participante que:

- 1- identifique conceptos que hubiese adquirido y que puedan influir en sus habilidades de negociación
- 2- exprese su opinión en relación a la duración del taller
- 3- defina qué temas le resultarían interesantes desarrollar en nuevos encuentros
- 4- recomendaciones ó sugerencias puede aportar

3- Para tomar conocimiento sobre la funcionalidad del CNI (Capacidad Negociadora del Individuo):

Se incluyen 2 preguntas (numeradas como 3 y 4) que refieren directamente al Cuestionario (CNI), completado por los participantes, al inicio del taller. Las mismas son las siguientes:

3- Al completar el Cuestionario sobre Capacidad en Negociación (CNI) logró descubrir alguna/s característica/s que le podrían ser de utilidad para afirmar ó modificar en el futuro?

SI

NO

4- Si la respuesta 3 resulta afirmativa, podría describir dichas características

- De descubrir el participante características de utilidad para sus futuras negociaciones, marca el primer indicio sobre la Utilidad o Beneficio – Avalando en forma empírica el aporte propuesto en nuestra investigación a través del Cuestionario sobre Capacidad Negociadora del Individuo (CNI). La pregunta (nro. 4) es de índole descriptiva relacionada específicamente con dichas características -

A continuación transcribimos el formulario de evaluación utilizado a los efectos anteriormente descritos:

FECHA: _____ **INSTITUCIÓN:** _____

Nombre y Apellido (opcional): _____

Desearía ser comunicado sobre Talleres de actualización ó Jornadas especiales
SI **NO** **Tel:** _____ **email:** _____

Edad: _____ **Ocupación:** _____ **Profesión:** _____

-Describa el medio por el cuál tomó conocimiento de la realización del Taller:

1- ¿Cómo evaluaría en estos conceptos el taller? (marque una calificación en cada concepto)

LOS CONTENIDOS:

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

LOS CASOS Y EJEMPLOS PRESENTADOS

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

EL MATERIAL DIDACTICO EMPLEADO

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE A CARGO

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

2- PUEDE IDENTIFICAR ALGUNOS CONCEPTOS QUE HAYAN INFLUIDO SIGNIFICATIVAMENTE EN LA AMPLIACIÓN DE SUS HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN

3- AI COMPLETAR EL CUESTIONARIO SOBRE CAPACIDAD EN NEGOCIACIÓN, LOGRÓ DESCUBRIR ALGUNA/S CARACTERÍSTICA/S EN SU FORMA DE NEGOCIAR QUE LE PODRÍAN SER DE UTILIDAD PARA AFIRMAR Ó MODIFICAR EN EL FUTURO?

SI

NO

4- SI LA RESPUESTA 3 RESULTA AFIRMATIVA, PODRÍA DESCRIBIR DICHAS CARACTERÍSTICAS

5-QUE OPINA EN RELACIÓN A LA DURACIÓN DEL TALLER?

6-QUE TEMAS LE INTERESARÍA DESARROLLAR EN UN NUEVO ENCUENTRO?

7-QUE RECOMENDACIÓN SUGERIRÍA AL DOCENTE QUE HICIESE DISTINTO CUANDO DICTE EL TALLER OTRA VEZ

COMENTARIOS

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

**VALIDACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN COMO MEDIO
DE ALCANZAR UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA**

Arthur Koestler escribió: “En el colegio me enseñaron mucho de álgebra y nada sobre sexo, y la verdad es que nunca tuve que hacer nada con la X”

Si tomamos en cuenta que una gran parte del día desarrollamos actividades relacionadas con la negociación, sea por tareas laborales o debido a situaciones familiares y, consideramos lo importante de dichas negociaciones para la consolidación de una vida armoniosa, resulta un tanto incomprensible, cómo desde alguna órbita educativa gubernamental, no se implementa, en forma orgánica y sistemática, una capacitación enfocada a dotar al individuo de herramientas que le posibiliten formalizar acuerdos más beneficiosos, producto de negociaciones. Capacitación que haga hincapié en entender e interpretar a la negociación como un proceso que comprende variados factores, y no como lucha por imposición de posturas, donde no es tenido en cuenta el bienestar común.

Es mérito de una buena Capacitación en Negociación comprender el contexto en el que se desarrolla un intento por consolidar un acuerdo, sea que este surja este de un conflicto o de una situación cotidiana a resolver. Ella también procura encontrar respuestas a los interrogantes que se plantean y conforman el universo de la capacidad negociadora en cuanto promotora de una mejora en la calidad de vida.

Con la intención de convalidar la afirmación, “La capacitación en Negociación trae aparejado una mejora en la calidad de vida de los individuos” se confeccionó un

nuevo instrumento que denominamos “Estimación de Calidad”, con la finalidad de corroborar o desestimar dicha hipótesis.

La “Estimación de Calidad” consiste en un cuestionario que fuera enviado por correo electrónico, a aquellos individuos que participaron de talleres de Negociación, con fecha comprendida entre junio del 2003 y Septiembre del 2005. La fecha de junio del 2003 surge de no contar con las direcciones de correo electrónico de los participantes de talleres anteriores, y la de septiembre del 2005, cumple la finalidad de otorgar un plazo prudencial desde la finalización de la capacitación, y guarda el intento de inferir atribuciones específicas al mismo.

El cuestionario enviado se presenta de la forma siguiente:

Mi nombre es Sergio Kaplan, si recibiste este mail, seguramente participaste en un Taller de Negociación y Resolución de Conflictos, que tuve el privilegio de coordinar.

¿La Capacitación en Negociación, puede mejorar la calidad de vida del Individuo?.

-Yo supongo que Sí, pero tengo que demostrarlo.

Esto es lo que estoy investigando, y necesitaría tu colaboración respondiendo algunas preguntas, para verificar prácticamente en individuos que participaron en talleres de Negociación, si a partir de los mismos, estos resultan útiles en la vida cotidiana para construir mejores Acuerdos, aportando un beneficio en nuestra calidad de vida, ó es meramente un taller más ó menos interesante pero sin una aplicación concreta en nuestra cotidianidad.

1- Como resultó tu asistencia al taller:

De un total de ____ encuentros recuerdo asistir a ____

(Resulta importante conocer de la cantidad total de encuentros, en cuantos participaste, aunque no sea exacta. Por ejemplo: De un total de 5 encuentros recuerdo haber asistido asistir a 3,).

2- Luego de haber participado en un taller de Negociación, podrías considerar que tu Capacidad en Negociación se consolidó ó mejoró.-

(Marcar con X en el espacio de la respuesta escogida)

SI _____

NO _____

3- ¿El entrenamiento recibido en el taller me permitió percibir de manera diferente las negociaciones en las que participé con posterioridad?

SI _____

NO _____

4- Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI. Eso significó haber construido (se refiere a beneficiosos +, =,- que antes de haber participado en el taller)

Acuerdos + beneficiosos _____

Iguales de beneficiosos _____

menos beneficiosos _____

5- Si lograste conformar Acuerdos más sanos y convenientes, desarticular situaciones conflictivas y que se protegieran intereses y necesidades de la mayoría ¿supones que eso contribuye a un mejoramiento en tu calidad de vida?

SI _____

NO _____

6- Resultó de utilidad el Cuestionario, para reconocer algunas peculiaridades que podrían entorpecer ó favorecer tu desempeño en las negociaciones;

SI _____

NO _____

(Adjunto el cuestionario sobre capacidad negociadora, para aquellos que deseen completarlo nuevamente y si mantienen el anterior, compararlo con las anteriores respuestas en búsqueda de alguna modificación.- No es para que me lo envíen.)

Te cuento un poco sobre peculiaridades de una Investigación Social, en la que estas participando.

-El grado de complejidad de ciertas variables que se deben medir cuando se realiza un estudio en el campo social, variables tales como motivación, solidaridad, satisfacción etc., no pueden ser observadas directamente. Por lo tanto se debe recurrir a procedimientos indirectos y complejos ó a percepciones.

-Muchos de los fenómenos ó prácticas sociales son difíciles de cuantificar y, cuando se consigue, se lo hace en términos poco precisos.

-La multicausalidad que existe en las conductas sociales: implica que los fenómenos sociales no responden a una única causa, sino que se ponen en juego una serie de factores para que un efecto se produzca. Puede haber tantos motivos como personas.

Te agradezco tu colaboración.

Completa tus datos y en Observaciones, puedes realizar alguna observación adicional que será muy bien recibido.

Nombre

Institución donde participé:

Año:

OBSERVACIONES

Contestare cualquier consulta que deseen realizar, muchísimas gracias por su colaborar.

Sergio Kaplan Of. 4331-5738 4331-6143 kaplansm@ciudad.com.ar

Sobre la Capacitación en Negociación

No siendo objeto de nuestra investigación la conformación de una propuesta determinada sobre Capacitación, es nuestra intención plasmar, aquello que a nuestro entender, serían los puntos principales que debiera comprender una preparación en Negociación

Propuesta de Capacitación en Negociación

De acuerdo a la experiencia obtenida durante los últimos cinco años, en la tarea de Capacitación en herramientas de Negociación, presentamos la propuesta con el contenido que, a nuestro entender, debe involucrar tal Capacitación.

Son dos aspectos que hemos considerado como fundamentales; a saber:

1. Está relacionado a la comprensión sobre la importancia del aspecto filosófico de las negociaciones, entendiendo por esto, el beneficio que se obtiene, más allá del problema puntual a tratar, para un mejor condicionamiento hacia nuestra vida y la de nuestros semejantes.
2. Procurar un sistema que adapte ideas y herramientas que ayuden a manejar las relaciones de trabajo y personales, de una forma más asertiva para resolver constructivamente los conflictos, para ello recurrimos a la propuesta del Modelo

de Negociación de Harvard fundado por el profesor Roger Fisher y otros especialistas.

La capacitación dedicada únicamente al estudio de sólo un sistema ó método; sin prestar atención a su proceso, el cual involucra un eficiente entendimiento resulta, a nuestro entender, efímero; dado que, el hilo conductor en la toma de decisiones, tal cual hemos demostrado en este estudio, no se encuentra en la lógica o la racionalidad para dirimir conflictos, sino que las disidencias instaladas se encuentran gobernadas por las emociones que no se vinculan con la ecuanimidad y lo razonable.

El objetivo de la Capacitación es ayudar a los participantes a mejorar sus habilidades en materia de negociación, comunicación, toma de decisiones e identificación y solución de problemas a través de un marco analítico y de herramientas de negociación, con la finalidad de lograr:

- Incrementar la habilidad individual, enfocando situaciones personales y sociales, comprendiendo los alcances de Acordar satisfactoriamente
- Explorar las técnicas de estilos y su efectividad
- Compartir un marco de análisis que permita preparar y conducir negociaciones
- La construcción de Acuerdos cumplibles, donde las partes intervinientes resulten beneficiadas resolviendo sus diferencias encaradas a una mejora a lograr en sus vidas.

Las clases procuran ser dinámicas y participativas. Los ejercicios que se realizan son tomados de diversos contextos, tanto personales como empresariales.

CARACTERÍSTICAS CLASIFICATORIAS DEL TALLER

Se trabaja sobre factores psicológicos incluyendo los estudiados y sistematizados por la psicología social, que confluyen para que los individuos alcancen acuerdos sanos y beneficiosos y, se suman a ellos las características que impiden arribar a tales acuerdos con los prejuicios aparejados.

Para construir se necesitan conocimientos que determinan si lo construido goza de fortaleza, belleza, equilibrio, simplicidad, precio razonable o, por el contrario, queda sumido en una indeterminada intención, frágil, endeble, que consume energía, felicidad y recursos.

La negociación aparece como espontánea y, en demasiados casos, se ignora que se participa de ella, lo que no implica poder eludir las consecuencias de las decisiones y las formas como se lleven a cabo.

El análisis de los factores que inciden en las conductas revelan que dentro de una negociación, se originan diferentes comportamientos, interpretaciones, etc. y no responden solo a una motivación individual, sino son el resultado de un feed-back producido por participantes activos y terceros involucrados, por lo tanto, en los temas se incluye:

- Origen de nuestros conflictos
- La naturaleza de los mismos
- Qué impedimentos existen para resolverlos
- Con qué escala de valores se mide el éxito en las soluciones que se buscan
- Identificar deseos sobre necesidades e intereses

- Costo del organismo a la necesidad de Adaptarse
- Características que se asumen al negociar
- Formas de comunicación: Inferencias, presunciones, actitudes
- Dificultades en los procesos de negociación
- Identificación del regateo en el proceso de negociación

A - CONTENIDOS CONCEPTUALES

MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Negociación
- Mediación
- Arbitraje

Diferencias y peculiaridades

1- ORIGENES DE CONFLICTOS.

*Defensa de Valores

*Incomunicación

*Intencionalidad

*Mala gestión de la disputa

*Creencias

*Establecimiento de Límites

*Percepción diferente

*Irresponsabilidades

*Intereses Opuestos.

2- IMPEDIMENTOS PARA SU RESOLUCIÓN

- *Sentimiento de Injusticia
- *Orgullo / Amor propio
- *Dolor
- *No Comprender nuestros intereses
- *Resentimiento
- *Deseo de Venganza
- *Prejuicios
- *No Escuchar
- *Presumir erróneamente
- *Creernos dueños de la verdad

3- COMPRENSIÓN DE LOS CONCEPTOS:

- Necesidades
- Intereses
- Deseos
- Objetivos – Recursos - Tiempos

4- ANÁLISIS DE LO QUE SE CONSIDERA ERRÓNEAMENTE UNA NEGOCIACIÓN EXITOSA

- Quién ganó – Quién perdió
- Forma adversarial en la resolución de conflictos
- Características usuales en el proceso adversarial
- Regateo

- Dificultades observadas en el cuestionario sobre Capacidad Negociadora del Individuo (CNI)

5- ROLES DURANTE LA NEGOCIACIÓN

- Duro – Blando
- Nuestra relación con el mundo

6- EL PROCESO DE INFERENCIA

- Origen de la inferencia
- El Proceso cognitivo
- El sistema cognitivo
- Las distorsiones cognitivas

7- HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

- Herramientas de utilidad para la dinámica de negociar
- Empatía
- Parafraseo
- Escucha activa
- Sondeos
- Percepciones diferentes
- Importancia en la Verificación de datos aportados

8- CONSOLIDACIÓN DE ACUERDOS BASADO EN PRINCIPIOS

- Conformación de Acuerdos Sanos y beneficiosos – Conceptualización
- Búsqueda de Alternativas
- Frontera de Pareto
- Resultado Legítimo
- Proceso comunicacional
- Compromisos Resultantes

9- ESTUDIO DE UN SISTEMA ESPECÍFICO DE NEGOCIACIÓN

- Atributos del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard
- Metodología

10- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ACORDAR SEGÚN EL TIPO DE PROCESO

- Distinción en la forma de comunicación
- Preparación adecuada
- Análisis de resultados obtenidos – Comparación con Necesidades satisfechas
- Legitimización de las opciones alcanzadas
- Distinción de las relaciones subsistentes

B - CONTENIDOS PROCEDIMENTALES

- Charla introductoria
- Lectura de textos
- Completado del Cuestionario Capacidad Negociadora del Individuo (CNI) como herramienta de localización de dificultades
- Análisis grupal de los temas generales

- Presentación de casos específico para señalar contenidos
- Proyección de película especial sobre Negociaciones – filmada para el dictado del taller
- Simulacros de negociaciones
- Ejercicios de ingenio y creatividad en las soluciones. Beneficio de muchas opciones
- Estudio de casos de negociación y búsqueda de opciones
- Análisis de las diferentes opciones encontradas
- Evaluación de las mismas
- Distinción de las más significativas y comparación con soluciones producidas en otros ámbitos
- Análisis del procedimiento aplicado para las soluciones
- Análisis de las dificultades surgidas
- Análisis sobre procedimientos para mejorar soluciones encontradas
- Distribución de tarea de negociación grupal, con asignación de roles, jerarquías y grados de necesidades, utilización de observadores
- Trabajo y preparación del caso por grupo
- Inclusión de negociaciones con observadores
- Evaluación final de capacidades adquiridas
- Elaboración de resumen individual final sobre lo participado

C - CONTENIDOS ACTITUDINALES

- Incentivo de conductas participativas
- La actitud en la negociación – aplicación
- Herramientas

- Escucha activa – Parafraseo – Empatía – Sondeo – Per saltum en negociación
- Postura Corporal
- Trabajo sobre actitudes agresivas, amenazadoras, pasividad, falta de dinamismo, regateos, abuso de poder
- Aplicación de las actitudes conciliadoras, deliberativas, integradoras
- Roles asumidos
- Evaluación y análisis

.D – EVALUACIÓN - CALIFICACIÓN

* Evaluación del desempeño tanto en lo Actitudinal como Conceptual de los participantes

* Evaluación mediante caso teórico

* Evaluación grupal de Comprensión a través de los resultados obtenidos en la resolución de los casos trabajados

- Comparación de los resultados con otros trabajos similares.

A-Conclusiones de las Evaluaciones

B- Conclusiones generales

A-

Con el objeto de contrastar las propuestas contenidas en este trabajo de tesis:

A-1: La Validación de un instrumento - Cuestionario CNI -, que posibilita en forma simple y rápida, detectar dificultades o aptitudes del individuo al momento de negociar.

A-2: La Capacitación en Negociación trae aparejado una mejora en la calidad de vida del individuo

Se procedió a implementar la constatación de los enunciados, a fin de evaluar la consistencia de los mismos, por medio de los siguientes procesos:

-1: “La Validación de un instrumento - Cuestionario CNI”

- Los fundamentos se encuentran en el apartado referido a “De la Validación del Cuestionario como Herramienta Funcional” – Capítulo VIII

CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO CNI – APTITUD DE NEGOCIACIÓN

Fueron considerados para la elaboración de este trabajo trescientos ochenta y un (381) Cuestionarios CNI completados en forma y tiempo, especificado en los apartados correspondientes.

De acuerdo a la calificación propuesta y definida oportunamente, el cuadro resultante del estudio, muestra lo siguiente

	Cantidad de Individuos	%
Aptitud de Negociación A	3	0,78
Aptitud de Negociación AA	45	12,..
Aptitud de Negociación AAA	273	71,..
Aptitud de Negociación AAAA	60	16,..
	381	100

Del mismo se extrae lo siguiente:

Un 16% de la población estudiada, clasifica dentro de la máxima categoría (AAA) encontrándose con las aptitudes más altas lo que significa con posibilidades para encarar negociaciones cuyos resultados serán más satisfactorios para todos los integrantes.

Un 71%, cuenta en su haber una buena ó aceptable Aptitud para con sus negociaciones (AAA).

El 12% clasifica dentro de una categoría de aptitud regular (AA).

Menos del 1% está comprendido dentro de una baja Aptitud (A) para encarar sus negociaciones en forma satisfactoria.

El porcentaje global que comprende la suma de todos los puntajes acumulados de los CNI divididos la cantidad de cuestionarios da como resultado 89,48 puntos, lo que indica, en lo global una Aptitud de Negociación AAA.

Frente a estas cifras, surge la pregunta ¿Si la mayoría de la población (71%) encuadra dentro de una buena aptitud negociadora; dónde radica el motivo que la sociedad, a través de esos mismos participantes; resuelva en forma inapropiada los conflictos en que debe terciar? Llámense ellos: salud, educación, justicia, pobreza, participación política, conciencia social, etc..

Se podría considerar un enfoque divisor que abarque: a) buena aptitud mayoritaria para las negociaciones de carácter individual, y b) falencia en esos mismos

individuos para la búsqueda de soluciones negociadas de carácter social, vinculando esta deficiencia en la gestión a circunstancias relacionadas a la falta de solidaridad social, tema estudiado inicialmente por Durkheim y complementado por otros investigadores que lo identifican con el estado de anomia¹⁶⁶. “La vida de los hombres se desenvuelve dentro de un sistema de esquemas sociales que constituyen los puntos de referencia necesarios para su orientación. Cuando ese sistema se debilita, los hombres pierden la posibilidad de orientarse, se desmoralizan y caen con mayor frecuencia en diversas formas de conducta divergentes. Anomia como ya lo hemos tratado anteriormente, es un estado social caracterizado por un debilitamiento general de la conciencia colectiva en el que se vuelven poco claros los fines del accionar. En esta forma ampliada, la anomia es el fracaso o la falta de un sistema de convicciones morales arraigadas colectivamente”

Negociación Social

Denominamos como **Negociación Social**: “aquella Negociación en la que sus participantes buscan encontrar soluciones bajo la perspectiva de un beneficio que se extienda más allá de los intereses particulares, y con la visión puesta no sólo en lo contemporáneo sino de resultados comprometidos con las generaciones futuras”. Esta forma de resolución a los problemas sociales, se encuentra en el plano de las declamaciones de algunos políticos, aisladas ONG o esfuerzos descoordinados de particulares. De allí, los magros resultados en lo social provenientes de individuos con buenas aptitudes en negociación.

¹⁶⁶ Gino Germani; Anomia y Desintegración social. Boletín del Instituto de Sociología Nro 4 Fac de Filosofía y letras- Bs As 1945

Si bien el cuestionario no está diseñado para extraer indicadores globales, por tratarse esta una investigación de corte social, destacaremos algunas peculiaridades.

Las categorías fueron divididas en la mayoría de los casos en 5, en las que el menor puntaje responde a la menor categoría, ello nos muestra lo siguiente:

Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien
1	2	3	4	5

Por consiguiente, si elaboramos los resultados globales relacionando las ocho funciones que fueron estudiadas en el CNI, con el puntaje de las categorías; resulta lo siguiente:

		Puntaje
Nivel de Comprensión	0,7857	4
Nivel de Funcionamiento	0,6904	3,45
Valoración Desempeño	0,6833	3,40
Grado Concientización	0,7	3,50
Roles Asumidos	0,7978	3,98
Percepción de imagen	0,61	3,05
Vitalidad	0,6821	3,4
Función Social	0,7321	3,66

Focalizando nuestra mirada en la Negociación Social, el indicador al que se le debe prestar mayor atención del cuadro obtenido es, a nuestro entender, la Función de Vitalidad, cuyo puntaje social resulta poco más que regular. Esto da una noción de la escasa intención de participar, de generar cambios, de involucrarse en situaciones que no atañan a uno, de no volcar esfuerzo si existe determinada oposición, de no propiciar cambios para persuadir y generar un clima que proponga salidas innovadoras y creativas. Esta forma no participativa; deja espacios vacíos que son llenados por

individuos que, puestos al servicio de determinados intereses, no encuentran oposiciones para negociaciones que los beneficien, dejando al desamparo a esa mayoría silenciosa y poco vital, cuyo espacio es el de la queja el silencio ó la resignación.

Ejemplo de esa escasa participación y vitalidad lo tenemos no solamente en las participaciones políticas, sino también en convocatorias más caseras; sean ellas: reunión de consorcio, participación en cooperativas de escuelas, reunión de padres, consejos vecinales etc. etc. Solamente se da una participación masiva, cuando somos afectados particularmente en alguna cuestión.

Otro punto a tener en cuenta relacionado con la **Negociación Social**, es el referido a la Función Percepción de Imagen (el puntaje más bajo alcanzado) que involucra la capacidad de intimidar / seducir o al revés ser consternado / cohibido / seducido; a través de turbias manipulaciones. Estas utilidades, las cuales padecemos al no mantener conciencia, son fácilmente visibles como sociedad; un ejemplo, a fin de ilustrar estas situaciones puede tomarse de la aparición de grandes movimientos dirigidos a la solidaridad para el transplante de algún órgano en un niño, con enormes campañas, en las que se apela al sentimentalismo y se dispone de una gran cantidad de dinero público para un tratamiento incierto, donde sólo se persigue una pseudo identificación con una víctima con fines netamente propagandísticos; descuidando así un significativo y serio tratamiento hacia una eficaz solución de problemas sociales, que no se arreglan con el estandarte de una carita carenciada en una pantalla, sino con una dedicación y responsabilidad que permita: -disponer recursos a probados cuidados hacia la salud, como lo son la instalación de cloacas, agua potable o campañas de vacunación.

Para lo que aquí identificamos como Negociación Social, el filósofo español Manuel Cruz¹⁶⁷ propone: “como repensar la responsabilidad individual y social revirtiendo lo que identifica como una moda filosófica de los años 80 que proponía un sujeto débil, prácticamente irresponsable, que hizo que todos quisiéramos estar en posición de víctima que reclama compensaciones, pero nadie se quiere colocar en el lugar del que asume lo que hace. Así no se puede ni vivir en sociedad, ni siquiera se sostienen las relaciones interpersonales”. Continúa su definición de responsabilidad en términos de un hacerse cargo, de un asumir, en general la propia vida y, en particular, todo aquello que debemos hacer; haciendo referencia a lo que hacemos y lo que pudiendo hacer, no hacemos.

El último punto que tratamos referido al cuestionario CNI, y que involucra la Negociación Social relacionado a puntajes globales, está dado por el resultado sobre la Función de Valoración de Acuerdos y Desempeño.

El promedio de nuestro estudio, sólo alcanza a conformar una categoría regular (3,40), que está acorde con lo argumentado en relación a la poca participación social (vitalidad), y a la propensión a aceptar candidatos, fórmulas, propuestas que no apelan a la racionalidad, sino sólo al estímulo de emociones tales como ensalzar nuestro orgullo ó manipular nuestros miedos (imagen y poder). Lo cual hace que, como grupo social, se encuentre no conforme con el Desempeño ni con los Acuerdos conformados.

En relación a la responsabilidad y el desempeño, en Negociación Social, Manuel Cruz¹⁶⁸ reflexiona sobre convertir el conflicto de responsabilidad en operativo. Hay formas de convocar a la responsabilidad que pueden ser muy enfáticas y muy

¹⁶⁷ Cruz, Manuel - Catedrático de Filosofía en la Universidad de Barcelona e Investigador en el Instituto de Filosofía del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España. Entre otras obras: Las malas pasadas del pasado (premio Anagrama) y Filosofía de la Historia – Reportaje Clarín revista 25/12/2005

¹⁶⁸ idem

grandilocuentes, pero que, en último término, lo que hacen es potenciar la desresponsabilización. Afirmaciones del tipo: Todos somos responsables del agujero de la capa de ozono, confunden. No puede ser responsable en el mismo nivel la gran compañía, que vierte toneladas de metros cúbicos de contaminantes en la atmósfera o los gobiernos que se niegan a aplicar el Protocolo de Kyoto, que un particular que utiliza un desodorante en aerosol. Esa forma indiscriminada de utilizar la responsabilidad es literalmente irresponsable. Estas situaciones son consecuencia y resultado de Negociaciones , que resultan de una insatisfactoria forma de Acordar.

Resultado de la evaluación de Encuesta de Satisfacción

Pronunciamiento sobre el Cuestionario Capacidad Negociadora del Individuo –

-CNI-

Instrumento utilizado: “Encuesta de Satisfacción”

La evaluación sobre la funcionalidad del Cuestionario CNI, se realizó sobre un total de 272 participantes, debido a que, al implementarse en sus comienzos el Cuestionario dentro de los talleres de Capacitación, no estaban incluidas en la “Encuesta de Satisfacción”, las preguntas relacionadas con la utilidad del mismo, lo cual se realizó algún tiempo más tarde.

Las conclusiones a que se arriban son las siguientes:

** Del total de 272 evaluaciones: 8 (ocho) participantes consideraron inútil al cuestionario como herramienta funcional al momento de señalar características factibles de modificar o fortalecer en el curso de una negociación, lo que expresado en porcentajes resulta un 2,94%. Esto da como resultado que un 97% de los encuestados, encontraron en el CNI factores de Utilidad, para acrecentar sus posibilidades de constituir acuerdos más beneficiosos **.

% de Individuos que consideran al Cuestionario CNI como herramienta de Utilidad para afirmar ó modificar comportamientos	<u>97%</u>
% de Individuos que consideran que el Cuestionario CNI no les aportó nada significativo	<u>2,94%</u>

A partir de los resultados obtenidos, podemos concluir lo siguiente:

El 97% de los participantes infieren que el Cuestionario CNI les permitió descubrir características de su personalidad, para afirmar ó modificar en el futuro a ser aplicadas en sus procesos de Negociación –

Lo que respalda con criterio el postulado de nuestra hipótesis

Las respuestas a la pregunta nro. 4 de la **Encuesta de Satisfacción** relacionadas a la descripción de dichas características, están originadas con las formas de inferir de cada uno y, por cierto, la intención de este trabajo es demostrar la generalidad de su utilidad y funcionalidad, pero no establecer las formas en cuanto a la utilidad que cada uno en particular le puede encontrar.

A modo de ejemplo, se transcriben, algunas respuestas a dicha pregunta, sobre características que permiten afirmar o modificar, por parte de los encuestados sus negociaciones. Textualmente la pregunta dice:

4- Si la respuesta 3 resulta afirmativa, podría describir dichas características: -

Transcripción de algunas respuestas

- Muy marcadamente el hecho de contestar o reaccionar de manera violenta a una iniciativa violenta de la otra parte.
- no tomar el embate de alguna de mis ideas como algo personal, hacia mi.
- Escapar a situaciones tensas por afectarme personalmente.
- Escuchar más al prójimo – Lograr un acuerdo beneficioso para ambas partes
- Ver como me encuentro respecto a las negociaciones en la vida personal y laboral.

- Auto evaluación de intereses y necesidades – auto observación – identificación de supuestos en uno y en el otro.
- Los factores emocionales – evitar situaciones conflictivas.
- Escuchar – no actuar impulsivamente – tomar o hacer receso – no agredir – alternativas.
- En la negociación tratar mejor a las personas – tratar de centrarme en el problema de buscar alternativas que sean beneficiosas para ambos.
- Cuando veo “sufrir” al otro, es lógico que me compadezca, pero que eso no me anule como para seguir negociando.
- Aprender a vivir mejor y disfrutar mucho del momento presente.
- No escucho al otro.
- Escuchar, esperar, no presuponer, hablar más tranquilamente.
- Ha influido ya y lo han notado en el área donde trabajo, ya no negocio con respuestas instantáneas sino que preparo las reuniones.
- No tratar de ir al choque cuando veo que la otra parte es intransigente.
- La visión túnel. Negociar de una forma distinta y que no represente el hecho que uno gana y el otro pierde.
- Ser muy emocional al momento de negociar y carecer de una estrategia.
- Una de las características que descubrí fue mi falta de un análisis acabado sobre las necesidades y deseos de la contraparte.
- Siempre supe dónde flaqueaba, cuáles eran mis puntos débiles, el cuestionario me ayudo a ratificarlos como también descubrir otras características positivas.....

A 2 - “La Capacitación en Negociación trae aparejado una mejora en la calidad de vida del individuo”

Los fundamentos se encuentran en apartado: VALIDACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN COMO MEDIO DE ALCANZAR UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA –

Instrumento utilizado: “Estimación de Calidad”.

El total de instrumentos “Estimación de Calidad” fueron 298, enviados por correo electrónico.

Una cantidad de correos retornaron por fallas a nuestra dirección, otros no llegaron, sea por cambio de dirección o servidor, y aquellos que habiendo sido recibido no fueron contestados.

Las respuestas recibidas totalizaron 128, lo que conformará nuestro total poblacional del que cual hemos extraído la siguiente información:

1. El 93% de los participantes consideran que el hecho de haber participado en un taller específico sobre negociaciones consolidó o mejoró su capacidad de negociación. En tanto el 7% restante, no observó ninguna mejora
2. Cabe resaltar que, al 97%, el entrenamiento del taller le permitió percibir sus negociaciones de manera diferente como lo venía haciendo; en tanto un 3% no alcanzó a visualizar diferencia alguna.

3. En relación a la conformación de los Acuerdo posteriores a la capacitación: el 71% destaca que conformó acuerdos más beneficiosos, el 22% mantuvo Acuerdos igual de beneficiosos, 0% de haber conformado acuerdos menos beneficiosos por haber participado en el taller, y un 2% de participantes no contestaron esa pregunta
4. Un 84% atribuye a la pregunta 5, que al haber podido conformar Acuerdos más sanos y convenientes, constituye un mejoramiento en su Calidad de Vida. Un 7% no convalida que su calidad de vida hubiese mejorado debido a mejorar sus aptitudes de negociación y, un 9% no contestó la pregunta
5. Se utilizó para repreguntar en este instrumento (Estimación de Calidad) sobre el Cuestionario CNI como herramienta útil para reconocer peculiaridades que entorpecen o favorecen el desempeño en las negociaciones: el 87% contestó positivamente en tanto un 9% no considera de utilidad dicha herramienta y un 4% no contestó

Cuadro Resultante de la Muestra

Individuos que consideran incrementada su Posibilidad de Negociación atribuible a la Capacitación	93%
Individuos que pueden entender diferente las Negociaciones a partir de la Capacitación	97%
Individuos que lograron conformar acuerdos más beneficiosos a partir de su capacitación	71%
Individuos que atribuyen que mejorar la habilidad en Negociación contribuye a mejorar la Calidad de Vida	84%
Individuos a los que el Cuestionario CNI resultó de utilidad para reconocer debilidades ó fortalezas	87%

Con el objeto de confirmar lo expuesto en cuanto a la utilidad en la resolución cotidiana de diferencias, consideramos de interés transcribir algunas de las manifestaciones expresadas por los participantes de esta investigación en el punto referido a Observaciones; su elocuencia y espontaneidad engloban ideas y propuestas manifestadas en este trabajo, donde se visualizan logros, dudas, interrogantes, propuestas, oposiciones.

Observaciones:

- He notado mejoras fundamentalmente en la manera de interpretar las situaciones, pero estoy seguro que es el principio tengo mucho por aprender.
- Muchos de los conceptos desarrollados contribuyeron a mejorar no sólo mis negociaciones, sino también mi forma de encarar los conflictos.
- De todo lo que se trató, lo que pude llevar mejor a la práctica no sólo en la vida cotidiana, sino también en la laboral es el hecho de no tomar las cuestiones de los demás como "algo personal", "no es conmigo la cosa". Lo cual permite que me pueda correr de ciertas situaciones conflictivas y tener otra mirada al respecto, con lo que logro efectos más beneficiosos y no sólo para mi, sino para "el/os otro/s" también. El ejercicio de no perder de vista cuál es el objetivo en muchas situaciones, me vuelve al tema y me resulta muy útil para mantenerme o volver a la cuestión central. Por supuesto, esto resulta beneficioso también para ambas partes. Yo le llamo: "tirar para adelante" y esto es, dejar de lado lo secundario y tener una visión ("tubo", si se quiere) en función de los

objetivos. Trabajo continuamente con grupos de investigación con temáticas y personas diferentes y, es increíble como se disipan las discrepancias cuando se menciona o se pone sobre el tapete el objetivo del estudio, la retórica no viene al caso (queda en un plano secundario) y se gana tiempo de manera significativa. Me encantaría manejar mejor el aspecto que implica poner en práctica la consideración "objetiva" de las alternativas y oportunidades (no me acuerdo los términos) . Si bien trato de hacerlo, creo que aún estoy muy lejos de ser eficiente al respecto(en términos de objetividad y el darme cuenta de cuáles son los aspectos, tanto propios como de la otra parte, puestos en juego).

- Estoy seguro (creo) que el curso podría haber despertado un cambio de actitud pero en la practica no lo hice. No incorpore el "reflejo automático" para aplicar lo aprendido . Me gustaría tomar un curso con un nivel superior al recibido.

- Me fue de mucha utilidad, aunque al principio comencé el curso con prejuicios logré reformular mi postura y finalmente pude quitar, en de mi vida, algunos vicios que empañaban mi gran esfuerzo y mi buen desempeño.

- me sirvió porque además me propuse a mí mismo modificar algunas actitudes negativas que yo tengo y permitirme ver las cosas con otra perspectiva

- Debido a mi trabajo (alquiler de máquinas viales), participo permanentemente en situaciones conflictivas (no solamente de negociaciones de tarifas) sobre todo cuando los clientes devuelven los equipos con roturas que no quieren reconocer

y mucho menos pagar. El taller me ayuda mucho, planifico mucho mejor las reuniones sobre todo imagino mucho mejor el NIDO (necesidades, intereses, deseos) de los clientes.

- Darme cuenta que muchas de las actitudes que yo tengo cuando estoy negociando o cuando estoy ante una situación de conflicto coinciden con las que vos "aconsejabas" tener. Esto sirvió para elevar mi autoestima (yo soy muy exigente principalmente conmigo) ya que entendí que mi actuar no era del todo erróneo. Además de esto , sumé técnica , el concepto del NIDO es muy claro y muy útil. Por supuesto requiere entrenamiento.

- Creo que la práctica en este campo es muy importante y todavía siento que me falta en ese aspecto. Se observar las cosas de manera diferente y con otra aproximación luego del curso, esto me ayudó mucho, pero me cuesta recorrer el camino correcto todavía, es decir obtener compromiso y analizar el tipo de relación, etc.

- Es muy difícil implementarlo y comenzar a cambiar la mirada y la forma de pensar, lleva tiempo y perseverancia.

- En realidad el taller no creo que allá agrandado mi capacidad de negociar, pero eso no significa que no me fue interesante y que me dejo una visión diferente de la negociación, si creo que en alguna medida contribuye a una mejor calidad de vida pero no creo que sea tan significativa la diferencia como para tomar un si o

no. A mi humilde entender creo que es una herramienta muy interesante pero que merece un desarrollo mucho mas amplio ..

- Soy abogado de “litigios” y en el ejercicio de mi profesión he debido negociar diariamente la búsqueda de soluciones a los conflictos presentados por mis clientes. Independientemente de los resultados más o menos exitosos de dichas negociaciones, al haber estado éstas fundamentadas – generalmente – en “posiciones” y no en “intereses”, al final de cada una de ellas me sentía exprimido de energías y con una sensación más que de negociación, de lucha, de esfuerzo, de odiosidades, de durezas y competencia. El motivo por el cual decidí participar en un taller de negociación, fue precisamente para buscar herramientas que me permitieran seguir desarrollando mi trabajo – quizás manteniendo los resultados (que ya eran buenos) – pero de un modo menos estresante, más amable, de menor confrontación o roce emocional. La consecuencia de esta nueva práctica es un imperceptible pero eficiente cambio en la calidad de vida, una nueva canalización de las energías, al punto que me ha permitido “ahorrar” una parte de las mismas, evitando su dilapidación.

- Aclaro que por mi trabajo, lo aplico más a resolución de conflictos. Lo que noto es que todavía no lo tengo incorporado. Lo primero que me aparece es mi temperamento.

A modo de Epílogo

En el Capítulo VII referimos a los Propósitos a Corroborar en esta investigación los cuales reiteramos:

PROPÓSITOS A CORROBORAR EN LA INVESTIGACIÓN

- * ¿El participante de los talleres percibió la existencia de un mejoramiento en la forma de resolver los conflictos que sobrellevó finalizada la capacitación?
- * ¿Pudo inferir que tal mejoramiento obedece a la “Capacitación en Negociación” adquirida?
- * ¿Puede atribuir al cuestionario CNI (Capacidad Negociadora del Individuo) el reconocimiento de factores que mejoran ó perjudican en él sus peculiaridades en el proceso negociador?
- * ¿Si logró conformar mejores Acuerdos, constituyen estos un mejoramiento en su Calidad de Vida y la de su entorno?

De acuerdo a las conclusiones extraídas de las observaciones empíricas ya realizadas, nos parece criterioso distinguir lo siguiente:

1. La amplia mayoría de los individuos que recibieron una Capacitación en Negociación reconocen y pueden dar explicación de un mejoramiento en las resoluciones posteriores de sus diferencias
2. Ese Universo en un amplio porcentaje, atribuye que tal mejoramiento está vinculado a su Capacitación en Negociación

3. El Cuestionario sobre la Capacidad Negociadora del Individuo (CNI) cumple, para la amplia mayoría del Universo consultado, con los objetivos propuestos al momento de su elaboración.
4. Una amplia mayoría de los participantes sostiene que, el estar en condiciones de conformar mejores Acuerdos a través de sus negociaciones:
 - constituye esto un Mejoramiento en su Calidad de Vida y la de sus allegados-.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdala Elías N. . Impulsos Peligrosos – art. Diario Clarín – 27/11/05
- Abbagnano, N., *Diccionario de Filosofía* (México, FCE, -1963)
- Adorno, Th. W. y Horkheimer; M., *La Sociedad –Lecciones de Sociología-* (Bs. As. Proteo, 1972)
- Aristóteles – Ética a Nicómaco
- Arlotti, R., *Vocabulario Técnico y Científico de la Política* (Bs. As, Dunken, 2003)
- Bandura, A. Social learning Theory. Englewood Cliffs, N Jersey: Prentice Hall
- Bandura A. Aprendizaje Social – Madrid, Espasa Calpe 1982
- Beck, A. Cognitive Therapy and the Emotional Disorders. NY: International Universities Press
- Beck Ulrich. La invención de lo político – Fondo Cultura Económica – Argentina – 1999-
- Bem, D.J 1965 “An experimental análisis of self. Persuasion”, *Journal of Experimental Social Psychology*,
- Bem, D. 1972 “Self-perception theory”, en Berkocitz, L. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol6, NY Academic Press
- Blumer A – Symbolic Interactionism Perspective and Method –1969
- Blumstein, P. 1975 “Identity bargaining and self-conception”, 1975 *Social Forces*
- Boulding, K., *Las Tres Caras del Poder* (Barcelona: Paidós, 1993)
- Boulding, K. – Conflict and Defence (NY Harper and Row) 1993
- Calduch Cervera – Métodos y Técnicas de la Investigación – Madrid, 2002 en mimeo
- Camerini Obst J.; Introducción a la Terapia Cognitiva – Catrec – Argentina 2005
- Caplow, Th., *Dos Contra Uno. Teoría de Coaliciones en las Tríadas* (Madrid, Alianza Universidad, 1974)
- Ceberio M., Watzlawick P; *La construcción del Universo* (Madrid, Herder, 1998)
- Cedillos Alicia Moreno: El significado Psicológico de Conceptos relativos a la Educación Ambiental. Fuente www.crefal.edu.mx/Biblioteca Digital
- Corsino Lopategui E.; Estrés: Concepto, Causas y Control –Univ. Interamericana de P. Rico – en www.saludmed.com/Documentos/Estrés.html
- Coser J. - *Funciones del Conflicto Social* (México, FCE, 1959)
- COWLEY, P. (et al.) *Libertad y Libertades* (Santiago, Aconcagua, 1977)
- Cruz, Manuel - Reportaje Clarín revista 25/12/2005
- Dahl R.- *Análisis Político Actual* (Bs.As., Eudeba, 1983)
- Darley J. y Bastón D., “From Jerusalem to Jericó: A study of situational and dispositional variables in helping behavior”; *Journal of Personlity and Social Psychology* (1973), vol 27
- Decaro Julio “La cara Humana de la Negociación” Mc Graw Hill Colombia 2000
- Deutsch K. W. - *Los Nervios del Gobierno –Modelos de Comunicación y Control Políticos-* (Bs.As., Paidós, 1969)
- Deutsch, M. *The Resolution of Conflict*. (New Haven, Yale University Press, 1973)

- Deustch, M; “*Conflicts: Productive and destructive*”, en: *Journal of Social Issues*, 1969, n° 25
- Descartes – Discurso del Método
- Durkheim E. Libro III *les formes anormales*, Librairie Félix Alcan, en 1922
- Eisenstadt.S: N *Modernización Movimientos de protesta y Cambio Social* (Bs. As., Amorrortu, 1968
- Einstein, A - Infeld; *La física aventura del pensamiento* (Bs. As., Losada, 2002)
- Elaine H. Cacioppo J.; *Emotional Contagion* – Cambridge University Press, Cambridge, 1994
- Ellis, A. –Razón y Emoción en Psicoterapia – Bilbao 1980 Ed. Descleé de Brouwer
- Entelman, R., *Teoría de los Conflictos* (Barcelona, Gedisa, 2002)
- Ertel, D. *Negociación 2000* ed Mc Graw Hill, Colombia
- Farr, Robert M. “Escuelas europeas de Psicología social: la investigación de representaciones sociales en Francia” En: *Revista Mexicana de Sociología* Vol. XLV Instituto de Investigaciones Sociales/UNAM
- FELDMAN, Robert. *Psicología*(México, Mc Graw Hill, 1999)
- Ferrero G., *El Poder* (Bs. As., Inter Americana, 1943)
- Festinger, Leon A *Theory of Cognitive Dissonance*, NY Harper and Row 1957
- Figueroa G.. *La Terapia Cognitiva en el tratamiento*. *Rev. Chil. Neuro Psiquiátrica*, oct 2002, vol 40 supl.1
- Figueroa J; G Gonzalez y V. Solís: “Una aproximación al problema del Significado: las Redes Semánticas”, en : *Revista Latinoamericana de Psicología* Vol. XIII, (3), 1981
- Filloux, J.-C., *La Personalidad* (Bs.As, Eudeba, 1960)
- Fisher R, Ury W “*Sí de acuerdo, como negociar sin ceder*” Grupo Editorial Norma, 2003 Colombia
- Folberg – Taylor. *Mediación Resolución de Conflictos sin Litigio* ed. Limusa 1997
- Foucault M., *Las palabras y las cosas*. (México, Siglo Veintiuno, 1969)
- Freud, A., *El Yo y los Mecanismos de Defensa* (Barcelona, Paidós, 1997
- Fukuyama F. *Confianza* Bs As Atlántida 2000
- Germani G. *Anomia y Desintegración Social* en *Boletín del Instituto de Sociología UBA* n4 1945
- Gladwell, M. *El momento Clave – El poder del contexto* (Madrid, Espasa Calpe, 2001
- Glasser, W; *Stations of the Mind*. (NY. Harper & Row, 1981
- González Portal, M. D., *Conducta Prosocial* (Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 2000)
- Gonzalez Julia M, “*Calidad de Vida Relacionada con la Salud*” Escuela de Salud Pública Universidad de Chile
- Hobbes Th. *Leviatán* 1, 15
- Hobsbawm E., *El Siglo XX* – Barcelona, Crítica 1995
- Huntington: S P *Orden Político en las Sociedades en Cambio* (Bs. As., paidós, 1972)
- Inkeles, A., *¿Qué es la Sociología?* (México, Uteha, 1968)
- James, W., *The Moral Equivalent of War*, en: *Memories and Studies*
- Jones y Nisbett, R.E 1971. *The actor and the observer*, Morristown, NY G. Learning
- Jouvenel B.de - *El Poder* (Madrid, Editora Nacional, 1974)

- Kacowicx, A. M., “Regionalization and Globalization and Anationalism” en *Alternatives*, vol.24 n 4 1999
 - Kahneman D. y Tversky A., *La estimación de la Incertidumbre*. Seminario Especial sobre Teoría de Decisión, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, 1989
- KATZ, D. (1984) El enfoque funcional en el estudio de las actitudes. En *Estudios Básicos de Psicología Social* Barcelona: Hora,S.A. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Klein M. - *Revista Asociación Escuela Argentina de Psicoterapia para Graduados*
 - Koontz H., Weihrich H. “Administración una perspectiva global” McGraw-Hill, México décima ed. 1994
 - Kort Felicitas; *Revista Conciencia Activa – La desvinculación Moral*, n° 7, Enero 2005 – Venezuela
 - Laplanche; J.B. Pontails – *Diccionario de Psicoanálisis* -Paidós – Argentina 2004
 - Lenski, G.E., *Power and Privilege*, (New York, McGraw-Hill, 1966)
 - Lerner, M. *La Creencia en un Mundo Justo* (NY; Plenum Press, 1980)
 - Lewkowics, I., *Pensar sin Estado* (Bs. As., Paidós, 2004)
 - Lewin, K., *La Teoría del Campo en la Ciencia Social* (Bs. As., Paidós, 1978)
 - Lindzey, G., (ed.) *Handbook of Social Psychology* (Cambridge, Addison-Wesley, 1954)
 - Lipovetsky G. *La Era del Vacío – Barcelona*, Anagrama 1986
 - Mannheim K., *El Hombre y la Sociedad en una Epoca de Crisis* (Bs. As., La Pléyade, 1969),
 - March J.;Simon H.: *Organizations* N. York: John Willey1966 –
 - Manual de puntuación de la versión española del Cuestionario de Salud SF-36 – Unitat de Recerca en Serveris Sanitaris Institut Municipal d Investigació Mèdica Barcelona - El Cuestionario de Salud SF-36 se reproduce con la autorización de Medical Outcomes Trust, una sociedad sin ánimo de lucro creada para asegurar la disponibilidad del Cuestionario de Salud SF-36 y a su vez preserva la estandarización del contenido, la puntuación y la denominación del instrumento.
 - Markus, H. 1977. “Self-schemata and processing information about the self”, *Journal of Personality and Social Psychology*
 - Martín, Miguel Angel – *Manual de Mediación y Arbitraje – Master Ediciones – Argentina- 1977*
 - Martín, M. A; *Teoría y Técnica de Mediación y Conciliación*, Edic. Interoceánicas, Bs. As.,1995
 - MATLIN, Margaret W., y FOLEY, Hugh J.. *Sensación y Percepción* (México, Prentice Hall, 1996)
 - Merton R. *Teoría y Estructura Social* (México, FCE, 1980)
 - Ministerio de Justicia de la Nación, *Mediación Proyecto Piloto*, edición propia, Bs As, argentina 1996
 - Montero y Lopez Lena (1996) *La casa y sus significados: Una reflexión semántica para un tópico ambiental*. Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Psicología, Madrid, España
 - Mora Martín, Univ. De Guadalajara (México) – *Athenea Digital*- num.2 2002
 - Morgenthau H.- *La Lucha por el Poder y por la Paz* (Bs. As., Sudamericana, 1963)
 - Moscovici, S., *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul 1979
 - Newcombs, Th. M., *Manual de Psicología Social* (Bs. As., Eudeba, 1981)
 - Oberst Ursula, Virgili Ibarz, Ramon Leon – *La psicología individual de Alfred Adler – Rev. Neuro psiquiátrica* vol.67 no1-2 Lima Mar/Jun 2004

- Olcese C.; *Psicoterapia Gestalt: Conceptos Principios y Técnicas* – Apunte Univ. Cesar Vallejo –Perú
- Pichón –Riviere E., *El proceso Grupal* – Nueva Visión – 2003- Argentina
- Rabossi, E. A., “*Relativismo: Diversidad de Sistemas Morales y Conducta Racional*” en: *Cuadernos de Filosofía*, UBA, Año X, n° 14, julio-diciembre 1970
- Ramos Duran T. “El constructo locus de control en la toma de decisiones educativas” de la revista PAEDAGOGIUM México, Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, Año 1, núm. 3 ene 2001
- Raminger L., Chiale G. *Introducción a la Metodología de la Investigación.*(Bs. As., Ed. Dunken 2004)
- Ramirez Ortiz Mario Elkin- Trabajo presentado en el marco de las II Jornadas de Investigación organizada por la Maestría en Psicoanálisis de la Universidad Argentina J. F. Kennedy, el 9 de septiembre de 2000
- Rex, J. *Problemas fundamentales de la Teoría Sociológica* . Bs. As. Amorroturtu, 1968
- Rosenthal, A. y Weiner, N., *The Role of Models in Science*, en: *Philosophy of Science*, vol 12, 1945
- Rotter JB “Internal vs. External Control of Reinforcement” en N.F. Washburn (ed). *Decisions, values and Groups*. London, Pergamon Press v.2, 1962
- Russell, B., *Icaro o el futuro de la Ciencia*; Monte Avila Editores Caracas 1986
- Santo Tomás de Aquino - *Suma Teológica*
- Sparks Donald B. – *Dinámica da Negociacao Efectiva* – San Pablo Ed. Nobel 1991
- Sperber, Philip –*A Ciencia das Negociaciones* – Ed. Ediouro, Rio de Janeiro, Brasil, 1982
- Tapia JJ. *Estrategia de la Okeidad*, Ed. Okeidad Bs As 1978
- Villavicencio B. *Centro de Investigaciones Economicas y Sociales* – 1999 México
- Vander Zanden J. *Manual de Psicología Social* – Paidós – España 1995
- Walton, R. and Mckersie, R. *A Behavoir al Theory of Labor Negotiations* (NY., McGraw-Hill, 1965)
- Ware JE, Davies-Avery A, & Brook RH. *Conceptualization and measurement of health for adults in the Health Insurance Study. Volume VI: Analysis of relationships among health status measures*. Santa Monica, CA: The RAND Corporation (publication no. R-1987/6-HEW), 1980
- Waterman RH, Jr. - *The seven elements of strategic fit* - en *Reading in Strategic Management*, de A.A. Thompson; Jr. A. J. Strickland III y W. E. Fulmer (editors) business Pulications 1984
- Weber, Max – *Economía y Sociedad* – México, FCE, 1977
- Wrong, D. H., “*Some Problems in Defining Social Power*”, en: *American Journal of Sociology*, 1968, n° 73,
- Zinder y Uranowitz, S.W. 1978 “*Reconstructing the Past*” en *Journal of Personality and Social Psychology*, N° 36