

## PEC 2

En este documento os presentamos tanto la actividad como una Guía de estudio sobre la materia de la que trata la misma. **ES MUY IMPORTANTE QUE LEAIS DETENIDAMENTE TODOS LOS APARTADOS.**

- Presentación y objetivos
- Conceptos más importantes
- Aspectos clave de la actividad
- Enunciado
- Materiales
- Criterios de evaluación
- Formato de entrega
- Fecha de entrega

### Presentación y objetivos

Habitualmente suele confundirse erróneamente negociación con regateo. Es decir, el proceso negocial propiamente dicho con aquellos momentos concretos del mismo en el cual los actores intercambian ofertas y contraofertas. Aun así, el éxito o fracaso de una negociación está, en general, muy relacionado con aspectos previos al intercambio de ofertas. Especialmente importante es todo aquello que se refiere a la planificación del proceso de negociación. No dedicarle el tiempo necesario en esta etapa de la negociación suele ser un error fatal para el proceso ulterior. Por eso es conveniente que nos detengamos un poco en esta etapa de planificación dentro de la cual adquieren una relevancia especial dos elementos, a saber (a) la argumentación y (b) los marcos de referencia.

El primero de ellos, la **argumentación**, está vinculado, como su propio nombre indica, con los argumentos con que tratamos de justificar las reclamaciones o concesiones en el momento de interactuar en el proceso negocial. El segundo, los **marcos de referencia**, intenta evitar los presupuestos, prejuicios y paradigmas que pueden condicionar inicialmente la propia planificación y finalmente el intercambio en la negociación.

Esta segunda unidad de aprendizaje tiene como principal objetivo conseguir que los estudiantes adquieran las habilidades necesarias para planificar una negociación. Para lo cual subdividiremos este objetivo principal en otros más concretos que facilitarán el estudio y la comprensión de los problemas que toda planificación plantea:

- i) Identificar las informaciones básicas para poder realizar una planificación.
- ii) Conocer y saber reconocer los elementos que conforman la construcción de un argumento, su estructura y sus principales características.
- iii) Acercarse al estudio de los marcos de referencia y de su trascendencia en el momento de planificación de una negociación.

### Conceptos más importantes

Normalmente, cuando nos acercamos a la negociación asumimos que el punto crucial del éxito del proceso está directamente vinculado a la forma en la cual presentamos nuestras ofertas. Ahora bien, construir y presentar una oferta no es una cosa que se realice espontáneamente, sino que es el resultado final de un proceso mucho más amplio que recibe el nombre de proceso de planificación. La planificación es, en última instancia, una reflexión que implica tres elementos: información, comunicación y decisión.

La **información** nos sirve para comprender mejor donde está situada la negociación, esto es, como está conformado el conflicto que pretendemos negociar. De este modo, la información relativa a los actores implicados en el conflicto nos permite aventurar cuáles son sus posibles objetivos y prever que estos aparecerán en algún momento a la tabla de negociación. Nos permitirá, además, entender los recursos compulsivos con que contamos -y con los que cuentan los otros- lo que nos permitirá apreciar en qué tipo de escenario se desarrollará nuestra negociación. La comprensión del conflicto en el cual se enmarca la negociación es, por lo tanto, fundamental para identificar los posibles acuerdos.

La **comunicación** es otro de los elementos fundamentales de toda planificación negocial. No es improbable que, a pesar de que tengamos muy claro qué es lo que queremos obtener de la negociación en marcha, seamos incapaces de comunicarlo con claridad y, en consecuencia, la otra parte no llegue cuando menos a comprender nuestras pretensiones. Es necesario, por lo tanto, reflexionar previamente sobre cómo presentar adecuadamente nuestros intereses. Es decir, que pensemos en los argumentos que emplearemos para defender y justificar nuestra posición.

Es cierto, como hemos visto en apartados anteriores, que disponer de un buen instrumental argumentativo no es condición necesaria para desarrollar un proceso de negociación; aun así, resulta fundamental comprender que hay cierta pretensión de racionalidad en este tipo de procesos. Algunos ejemplos ayudarán a comprender mejor este extremo: si no tengo argumentos para justificar mis demandas, es decir, por qué pido algo, el otro negociador puede, también sin utilizar ningún argumento, negarse a concederlas. A la inversa, si no encuentro argumentos para justificar una concesión por mi parte (¿por qué estoy dispuesto a rebajar la cantidad que antes había reclamado?), el otro negociador podría pensar que incluso hay margen para obtener de parte mía otras concesiones.

Todo esto nos obliga, como negociadores, a reflexionar sobre los argumentos en los cuales sostenemos nuestras reclamaciones, pretensiones y concesiones, así como los correspondientes del

resto de negociadores. Para realizar este tipo de reflexiones de la manera más adecuada posible analizaremos en esta segunda unidad de aprendizaje los aspectos generales de la argumentación: concepto y estructura de los argumentos, así como la dimensión interna y externa de la justificación.

Finalmente, todo proceso de planificación está vinculado a la necesidad de **tomar decisiones**. Para negociar, como es obvio, es preciso decidir. La información de la que disponemos y los argumentos que los negociadores emplean en la comunicación llevan ineludiblemente a tomar decisiones. Disponer de una serie de preguntas que guíen la actuación del negociador en este proceso es sin duda una herramienta útil a la hora de decidirse por una u otra opción. Estas preguntas son las relacionadas con el qué, quién y el cómo, y la respuesta que damos a cada una de estas cuestiones orientará nuestra acción y nos obligará a posicionarnos de una u otra forma en el proceso de negociación.

No se tiene que obviar, por último, que los procesos negociales se desarrollan a partir de una situación conflictiva que, de alguna manera, condiciona la propia planificación de la negociación. Esto conduce, generalmente de manera casi inconsciente, a la conformación de un conjunto de marcos de referencia que pueden desvirtuar la forma en la cual tomamos nuestras decisiones. Tales marcos de referencia se presentan entonces como un conjunto de presupuestos, prejuicios y paradigmas que suelen tener dos efectos nocivos para el proceso de negociación: i) conducen a la toma de decisiones subóptimas e incluso irracionales y ii) pueden hacer que el intercambio en la negociación se aparte de los elementos que hemos considerado relevantes en nuestra planificación (temas de stock y distorsionadores). Es importante, por lo tanto, que durante la planificación del proceso negociador reflexionemos sobre estos posibles marcos de referencia.

### **Aspectos clave de la actividad**

En esta segunda PEC continuaremos con el trabajo vinculado al diseño de un proceso de negociación. Si en la primera PEC nos centramos en los aspectos relacionados con la comprensión del conflicto, en esta segunda empezaremos a planificar la negociación, además de trabajar también aspectos relacionados con la argumentación.

En esta segunda PEC de la asignatura nos adentraremos en la estrategia propia de la negociación. En su sentido más básico o genérico, toda estrategia comporta la realización de un plan de acción que permita lograr los resultados que deseamos. Especialmente en aquellos casos que, como ocurre en toda negociación, el resultado del que pretendemos no se encuentra bajo nuestro control exclusivo directo.

En esta PEC trabajaremos, por lo tanto, sobre las siguientes cuestiones básicas:

- a) La importancia de la planificación previa de toda negociación.
- b) Qué son los elementos que componen la planificación.
- c) De qué manera la situación conflictiva que precede la negociación puede condicionar ésta.

La primera nos servirá para calibrar la importancia estratégica que tiene la planificación previa de toda negociación y de qué manera este trabajo previo nos tiene que ayudar a la hora de fijar correctamente nuestros objetivos y valorar en sus adecuados términos los instrumentos de los que disponemos.

A partir de la segunda cuestión iremos desgranando los elementos constitutivos de toda planificación. Esto nos permitirá comprender cómo la interrelación que existe entre ellos posibilita no solo hacerse una idea adecuada de la dimensión del conflicto ante el que estamos sino también prever las diferentes formas de actuación -demanda o renuncia de objetivos- de las que disponemos para lograr el éxito en nuestra empresa.

Finalmente, a través de la tercera de las cuestiones, trataremos de prevenir que posibles presupuestos de partida o prejuicios que a menudo se adoptan inconscientemente conduzcan a obtener resultados subóptimos en nuestra negociación.

**Enunciado**

1. En el proceso de negociación en los tres conflictos identificados en la pregunta 1 de la PEC1 entre las dos bandas, Ñetas y Latin Kings, identifica qué papel es el que juega a) el Ayuntamiento de Barcelona; b) La banda de los Ñetas; c) el Sr. Carles Feixa, antropólogo y profesor de la Universitat de Lleida. ¿Podrías determinar y concretar qué objetivos e intereses serían los que han determinado la gestión de esta administración local en este proceso negocial? Justifica y argumenta tus respuestas.
2. Distingue el papel relevante de la argumentación y los presuntos tipos de aperturas en relación con el desarrollo de la negociación de la parte I del caso práctico: “Barcelona: un conflicto negociado”. Justifica y argumenta tu respuesta.
3. Expón tres ejemplos diferentes de marcos de referencia como máximas de experiencia, que tengan que ver con la parte I del caso práctico. Los ejemplos pueden ser inventados, pero tienen que ser coherentes y verosímiles respecto al caso. Justifica y razona el porqué de vuestra elección.

## Materiales

Para realizar la PEC es necesario estudiar:

o Módulo 1: "Una breve introducción a la argumentación"

Apartado 1: "Aspectos básicos de la argumentación":

(1.3) Uso del lenguaje.

(1.6) Problemas del lenguaje: vaguedad, ambigüedad y carga emotiva.

o Módulo 2: "Aspectos básicos de los procesos negociales"

Apartado 3: "Sobre la negociabilidad de un conflicto"

Apartado 4: "¿Qué tengo que saber de un conflicto para planificar una negociación?"

Apartado 5: "Marcos de referencia"

o Módulo Las relaciones entre negociación y argumentación

o El caso práctico.

o Las soluciones de la PEC1.

## Criterios de evaluación

La puntuación de cada una de las preguntas será la siguiente:

- La pregunta 1 tiene un valor de 4 puntos.
- La pregunta 2 tiene un valor de 3 puntos.
- La pregunta 3 tiene un valor de 3 puntos.

En general, los criterios empleados para valorar las respuestas serán:

- La adecuación de la respuesta al enunciado de la pregunta;
- La corrección del contenido de la respuesta;
- La capacidad de razonamiento crítico;
- El estilo con que es redacta la respuesta;
- La aplicación de los conceptos teóricos al caso práctico.

Se recuerda que queda terminantemente **prohibido la copia y el plagio en las PECs**. La entrega de una actividad copiada, total o parcialmente, de otro u otros estudiantes -pertenecientes o no a la misma aula o al mismo código de asignatura- **puede comportar la asignación de una D, el suspenso de la evaluación continua y en casos especialmente graves, el suspenso de la asignatura**. La D se asignará a todos los estudiantes afectados, con independencia de quién haya copiado de quién.

Al respecto hay que recordar que la UOC dispone de mecanismos y herramientas eficientes de detección de plagio y de copia entre estudiantes.

Por otro lado, es absolutamente necesario que estas fuentes externas sean debidamente citadas (en cualquier de los métodos de cita existentes).

Así pues, la copia literal de fragmentos extraídos de estas fuentes consultadas debe estar debidamente identificada entre comillas (“...”) e indicando el autor (bien en el cuerpo del texto o bien con una nota a pie de página). **Se tendrán por no contestadas aquellas respuestas que supongan una copia literal de los materiales, de la ley o de un texto procedente de internet.**

**MUY IMPORTANTE: Ver las instrucciones que aparecen en plan docente y el tablón transversal sobre el plagio y las citas correctas.**

#### Formato de entrega

- El nombre del fichero, así como el del mensaje de remisión, deberá tener necesariamente la siguiente descripción:

73.505\_PEC2\_apellido1\_apellido2

Los apellidos se escribirán sin acentos. No olvides insertar su nombre en el documento de respuesta.

- El archivo de respuestas se deberá enviar a través de la **PLANTILLA DE RESPUESTAS** que encontraréis publicada en el aula junto con el enunciado de la PEC. No se corregirán las PECs que no hayan utilizado esta plantilla.
- Por favor, **no modifiquéis el formato de la plantilla.**
- La plantilla con las respuestas tendrá una extensión máxima de **6 PÁGINAS**. El incumplimiento de este requisito comportará una penalización en la nota final de la PEC.
- La plantilla deberá enviarse al Registro de Evaluación Continua en formato **.doc, .docx o pdf**.

#### Fecha de entrega

La fecha límite de entrega de la actividad es el día **10 de abril de 2021 a las 24 h.** No se corregirán ni se tendrán en cuenta las actividades entregadas fuera de plazo.

Los criterios para la solución de la PEC y las calificaciones el **18 de abril**, en los espacios correspondientes del aula.