

---

# Negociación. Modelos integrativos

---

PID\_00287554

Raúl Calvo Soler

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora

---



Universitat  
Oberta  
de Catalunya

**Raúl Calvo Soler**

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Vanessa Jiménez Serranía

Primera edición: febrero 2022

© de esta edición, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Autoría: Raúl Calvo Soler

Producción: FUOC



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia Creative Commons de tipo Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0. Se puede copiar, distribuir y transmitir la obra públicamente siempre que se cite el autor y la fuente (Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no se haga un uso comercial y ni obra derivada de la misma. La licencia completa se puede consultar en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Creación de valor.....</b>	<b>7</b>
1.1. Creación de valor intraatributo .....	7
1.2. Creación de valor multiatributo .....	8
<b>2. No confundir posiciones con intereses.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Crear valor y reclamar valor.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Un problema en común.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Pautas para el desarrollo de una negociación integrativa.....</b>	<b>15</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>17</b>



## Introducción

En los apartados anteriores de esta asignatura, Técnicas de expresión, argumentación y negociación, se ha insistido sobre dos ideas. En primer lugar, que la distinción entre modelos integrativos y modelos distributivos no es una distinción desde el punto de vista exclusivamente valorativo, esto es, la afirmación según la cual un modelo es mejor que el otro. Distintas situaciones conflictivas pueden requerir del desarrollo de distintos modelos negociales. Y, en segundo lugar, que es posible caracterizar la distinción entre los modelos a partir de una diferencia de carácter exclusivamente técnico-conceptual. Los modelos distributivos no modifican el objeto del conflicto y trabajan con el fin de distribuir la cantidad de atributos que definen o que están definidos en la mesa de negociación. Por el contrario, los modelos integrativos buscan modificar el objeto de negociación a través de diferentes presupuestos y técnicas, de tal modo que cualquier acuerdo negocial sea el resultado de una visión ampliada del conflicto entre las partes. No se trata de dividir el pastel, sino de agrandarlo, en la terminología clásica de este modelo.

Los modelos integrativos buscan esta ampliación del objeto del conflicto y los atributos de la negociación, en general, a partir de dos grandes técnicas: la creación de valor y la distinción entre posiciones e intereses.



## 1. Creación de valor

En primer lugar, se trabaja la técnica de creación de valor. Como su nombre indica, la característica principal de esta intervención es crear más valor en la mesa de negociación de tal modo que la expansión del objeto del conflicto permita una expansión de los posibles acuerdos negociales. La técnica de creación de valor puede desarrollarse desde una multiplicidad de formas. Sin embargo, existen dos grandes modelos de creación de valor. El primero, en adelante **modelo intraatributo**, busca crear valor en el sentido de ampliar la cantidad de atributo disponible en una mesa de negociación. Cabe insistir en que en la intervención distributiva la cantidad de atributo objeto del conflicto está predeterminada y en que las partes no están intentando modificarla. Por ejemplo, si se negocia distributivamente sobre una deuda, se trabajará sobre la cantidad de dinero que define a esa deuda y se intentará, como se mostró anteriormente, establecer en la negociación qué parte de esta asume el deudor y cuál el acreedor. Ahora bien, el modelo integrativo no presupone la concurrencia de una cantidad de atributo prefijada. Las partes pueden incorporar en la mesa una mayor cantidad de atributo con el objetivo de ampliar los márgenes de la negociación. En el mismo ejemplo, el acreedor puede establecer un aumento de la cantidad de atributo-dinero disponible en la mesa de negociación incorporando el concepto de inversión conjunta junto al concepto de deuda. En este sentido, se pasa de un discurso en términos de acreedor-deudor a un discurso de inversión conjunta entre ambas partes.

### Ejemplo

El acreedor le dice al deudor «Estoy dispuesto a poner una cantidad de dinero X en este negocio si (a) me computas como parte de la inversión la deuda pendiente, (b) fijamos las garantías del caso y (c) tú aportas una cantidad de dinero, no como devolución de la deuda, sino como inversión en un nuevo negocio en el que ahora somos socios». De esta manera, se ha desarrollado una ampliación de valor a partir de una ampliación de la cantidad de atributo disponible entre las partes.

### 1.1. Creación de valor intraatributo

La técnica de creación de valor en los modelos integrativos está pensada desde una lógica de ampliación del atributo que beneficia a ambas partes. Pero a veces, la perspectiva de creación de valor puede ser planteada de manera unilateral, beneficia a una parte, dentro de la mesa de negociación.

### Ejemplo

Un ejemplo paradigmático de este modelo de creación de valor intraatributo es el conocido caso del *copyright* de la foto de un candidato electoral. Cuenta la historia que en una campaña presidencial en Estados Unidos se utilizó una foto del candidato y que, cuando ya estaban impresas todas las propagandas y todos los carteles para desarrollar la campaña, alguien notó que en la foto usada había, en el margen inferior, el *copyright* del fotógrafo que la había hecho. Nadie había visto este detalle y, lo peor, nadie había negociado con el fotógrafo el permiso para usar dicha foto. Todos sabían que en cuanto el fotógrafo supiese en la situación en la que se encontraba el equipo del candidato, las

expectativas de cobro subirían sustancialmente. Pero a alguien se le ocurrió la idea de llamar al fotógrafo y preguntarle cuánto estaría dispuesto a pagar para que fuese su foto, y no otra, la que el candidato usase en la campaña. Así, al modificar la caracterización desde la que se aproximaban al conflicto, ampliaban la cantidad de atributo disponible, al menos, para una de las partes.

## 1.2. Creación de valor multiatributo

El segundo gran modelo de trabajo de la técnica de creación de valor amplía el espacio negocial incorporando nuevos atributos a la discusión. Lo llamaremos **modelo multiatributo**. En estos casos, los negociadores incorporan a la mesa de negociación otros elementos que permiten directamente trabajar sobre la base de combinaciones de atributos. El resultado es una mayor variabilidad de los espacios susceptibles de negociación y, por ende, de los acuerdos que puedan surgir como resolución del conflicto. El caso paradigmático en relación con el tema de las deudas es la incorporación, junto al discurso de la quita, del relato de la espera. En este caso, no se trata solo de discutir cuánta quita asume el acreedor y cuánta el deudor, sino que, además, se pueden establecer acuerdos multiatributos referidos al tema de la combinación o compensación de cantidad de quita en relación con la cantidad de espera. Negociar con más de un atributo permite generar un mayor número de opciones para la resolución del conflicto.

### Ejemplo

En la negociación de un contrato laboral en el que ambas partes están atascadas en relación con los honorarios, se incorporan nuevos atributivos (vacaciones, horarios laborales, presencialidad, etcétera) para ampliar el pastel y aumentar las posibilidades de un acuerdo.

La técnica de creación de valor por incorporación de atributos puede ser planteada también de una multiplicidad de maneras. En algunos casos, como el anteriormente mencionado, directamente se suman atributos a la mesa; la negociación de dinero (honorarios) se convierte ahora en una negociación de dinero, tiempo, usos, especias, etcétera. Pero también es posible aportar nuevos atributos mediante la incorporación de nuevos sujetos a la mesa de negociación. En estos casos, se trata de hacer partícipe de la mesa de negociación a un sujeto cuya mera presencia implica la incorporación de nuevos atributos para un posible acuerdo. Por ejemplo, esto puede suceder en una suspensión de pagos o concurso preventivo en el que cuando las partes están discutiendo en torno a quitas y esperas aparece un socio estratégico interesado en participar de la recomposición empresarial con el objetivo de producir determinados insumos críticos para otros negocios que él tiene. La incorporación a la mesa de negociación de este socio estratégico trae consigo la incorporación de nuevos atributos relacionados, por ejemplo, con la producción de esos insumos, el tiempo de entrega, etcétera.



## 2. No confundir posiciones con intereses

La segunda técnica, aunque puede ser vista también como un subtipo de la primera, aquí será presentada poniendo el foco en sus aspectos diferenciales. Se trata del conocido discurso de la no confusión entre posiciones e intereses. Esta técnica comienza diferenciando, conforme a la terminología que se viene utilizando en estos materiales didácticos, entre, por un lado, la situación específica en la que se desarrolla una dinámica negocial (¿qué sucede en la negociación?) y, por otro lado, los aspectos que constituyen el conflicto que se está negociando (¿cómo es el conflicto que se está negociando?). Así, el tema referido al discurso de las posiciones aparece como un planteo propio del regateo negocial y el relacionado con los intereses y las necesidades, como una propuesta acerca de los aspectos definitorios del conflicto.

El discurso de las posiciones se refiere a la necesidad de establecer en la mesa de negociación un espacio de ofertas y propuestas a partir de las cuales sea posible avanzar en la interacción entre ambos negociadores.

Es importante señalar aquí que, siendo coherentes con todo lo expresado anteriormente, el establecimiento de una posición en términos de una propuesta de solución no es por sí mismo un elemento negativo, más bien tiende a ser en muchas negociaciones un aspecto fundamental para el desarrollo de estas; si no puedo explicitar lo que quiero, resulta realmente complejo avanzar hacia un acuerdo satisfactorio en la negociación. El problema se plantea cuando la obtención de esta oferta o propuesta (posición) se convierte en un fin en sí mismo. A veces, en las negociaciones el propio negociador se obsesiona tanto con sus propuestas que deja de ver que estas son, ni más ni menos, una especificación de los intereses, objetivos, deseos, necesidades, etcétera, del conflicto que se está intentando resolver. Así es que, cuando estas posiciones se presentan como un fin se pierde la referencia del conflicto que se está intentando solucionar.

La propuesta del modelo integrativo en esta segunda técnica es no perder de vista los elementos conflictivos y volver a estos siempre que sea necesario para ver si existe una oferta o propuesta distinta a la presentada, pero con una mayor probabilidad de conducir a buen puerto en las negociaciones. En este sentido, preguntarse sobre los intereses (¿qué es lo que quiero en este conflicto?), sobre los objetivos (¿cómo pretendo conseguirlo?), sobre las necesidades (¿cuáles son los requerimientos en este conflicto?) o sobre los deseos (¿cuáles son las expectativas dentro de la incompatibilidad?) permiten replantear de distintas maneras las posiciones dentro de la negociación e, incluso, la propia negociación. Pasar de la pregunta ¿qué pides? a la pregunta ¿qué quieres o

necesitas? y de ahí a la pregunta ¿para qué lo quieres o necesitas? es expandir en cada uno de estos movimientos las perspectivas desde las cuales las partes avanzan dentro de la mesa de negociación.

Esta técnica de no confundir posiciones con intereses puede al final producir dos efectos diferentes. A veces, al mirar hacia el conflicto desde la mesa de negociación se posibilita un replanteo de ofertas y propuestas que conducen al negociador a revisar su posición y a cambiarla por una nueva. En estos casos, el efecto básico es una modificación en el espacio del regateo de las ofertas o propuestas que están encima de la mesa. Otras veces este volver a mirar el conflicto sirve, no para reposicionarse, sino para replantear todo el proceso negocial. En estos casos, toda la información que ha ido surgiendo en la interacción directa de la negociación sirve cuando se vuelve a mirar el conflicto para tomar conciencia de aspectos que, en su momento, no sabíamos o no teníamos claros. Esto conduce a un replanteamiento, no de la negociación, sino de la manera en la que las partes entienden el conflicto que las convoca.

### 3. Crear valor y reclamar valor

El discurso de crear valor se contrapone en el contexto de las negociaciones a las dinámicas de reclamar valor.

Se entiende por *reclamar valor* las estrategias negociables que tienen como objetivo último la maximización de la utilidad individual a partir de la explotación de las ventajas individuales.

Por lo tanto, un negociador puede (a) crear valor solo en el contexto de una negociación integrativa, (b) reclamar valor en el contexto de una negociación integrativa o distributiva y (c) mantenerse sin intentar explotar al otro en el contexto de una negociación integrativa o distributiva. Cabe insistir, una vez más, en la idea de que, si bien los modelos distributivos no tienen dinámicas de creación de valor modificando el alcance de la mesa de negociación, esto no implica que toda negociación distributiva se limite a una estrategia de reclamación de valor. Los negociadores distributivos pueden también establecer acuerdos que no funcionan en términos de la mera maximización del interés individual (acuerdos de distribución equitativa).

En cualquier caso, la tensión entre crear valor y reclamar valor ha servido para dar cuenta del denominado *dilema del negociador*. Fundamentalmente, lo que sostiene este dilema es que, si cada uno de los negociadores juega con el único objetivo de maximizar su interés individual por medio de estrategias reclamadoras de valor, el resultado colectivo es peor que el que resultaría de interactuar con estrategias creadoras de valor o, al menos, de usar estrategias que no sean de reclamación de valor.

Siendo esto tan evidente, la pregunta que se plantea es ¿por qué los negociadores en un modelo integrativo o distributivo tenderían al uso de estrategias de reclamación de valor? Las razones son dos: buscar sacar partido o tener desconfianza. Una primera razón por la que un negociador podría usar estrategias reclamadoras de valor en una mesa de negociación es que, si el negociador que está enfrente juega una estrategia de crear valor, quien está reclamando puede acabar sacando un mejor resultado en términos de maximización de su interés individual a costa de la creación de valor. Dicho en otros términos, el riesgo de usar estrategias encaminadas a crear valor es que el otro se acabe aprovechando de esto usando una estrategia de reclamar valor en detrimento del bien común.

La otra posibilidad es que, si bien no queremos aprovecharnos, tenemos la duda de si el otro intentará aprovecharse de nuestras estrategias creadoras de valor. De este modo, a los efectos de evitar que saquen partido tenemos dos opciones: reclamar valor o usar estrategias que no buscan aprovecharse del otro. Solo las primeras (reclamar valor) neutralizan la posibilidad de que el otro nos engañe; la mejor manera de neutralizar a un reclamador de valor es ser un reclamador de valor. La tabla 1 representa precisamente este dilema del prisionero.

Tabla 1. Dilema del prisionero

	<b>Crear valor</b>		<b>Reclamar valor</b>	
<b>Crear valor</b>		Bueno		Fantástico
	Bueno		Terrible	
<b>Reclamar valor</b>		Terrible		Mediocre
	Fantástico		Mediocre	

Fuente: Lax, D. A.; Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator*. Nueva York: The Free Press (traducción propia)

Si los dos negociadores crean valor, obtienen un acuerdo bueno. Si solo uno de ellos crea valor y el otro reclama valor, el que reclama logra un resultado fantástico a costa del otro y el que creó valor termina en la peor de las situaciones. Por último, si ambos reclaman valor, terminan en acuerdos mediocres. El dilema surge porque intentando cada uno de los negociadores conseguir un resultado fantástico (reclamar valor-crear valor), como los dos juegan la misma estrategia, terminan en el cuadro en el que ambos obtienen un resultado mediocre (reclamar valor-reclamar valor).

## 4. Un problema en común

Ahora bien, más allá de la trascendencia de la idea de modificación del objeto a través de las técnicas de creación de valor y de no confundir intereses con posiciones, en los modelos integrativos el discurso de la propuesta negocial podría quedar en entredicho si es que al final se termina en una lógica distributiva. Dicho en otros términos, podría suceder que dos negociadores trabajen en una lógica de modelo integrativo modificando los objetivos, por ejemplo, creando valor mediante la ampliación de los atributos disponibles en la mesa de negociación, para al final terminar distribuyendo cada uno de los nuevos atributos que se han incorporado. O, en otro ejemplo, podría darse el caso de que trabajando en la lógica de llegar a pensar en los intereses al final volvamos a un punto en el que de lo que se trata exclusivamente es de distribuir a partir de las nuevas posiciones dentro de la negociación. Una vuelta integrativa compleja para terminar en una solución puramente distributiva.

En este sentido, los modelos integrativos también buscan reforzar su propuesta de modificación del objeto por medio de la fijación de un planteamiento negocial específico: la idea de problema común.

Ya se ha señalado con anterioridad que los modelos distributivos no niegan la necesidad de comprender y entender el valor de reserva, el valor de *statu quo*, el valor de aspiraciones, etcétera, que tiene el otro negociador. Afirmar que no es correcto estratégicamente poner encima de la mesa el valor de reserva no es lo mismo que sostener que no hay que transmitir información alguna; la necesidad del carácter opaco de estos valores no es lo mismo que la absoluta oscuridad. Ahora bien, lo que el modelo integrativo propugna es un paso más. Dentro de su lógica de ampliación del objeto, y de búsqueda de un punto de no retorno al espacio distributivo, resulta necesario no solo generar un mejor sistema de circulación de información entre los negociadores, sino también ayudarlos para que comprendan que el conflicto y su resolución son, a fin de cuentas, un problema común de ambas partes. Esto último no es necesario en los modelos distributivos.

Esta idea de «problema común» tiene dos aspectos complementarios. En el primero, se trata de evitar pensar que la solución del conflicto es el problema de la otra parte. De alguna manera el modelo integrativo pone de manifiesto la idea de que la búsqueda y solución de un conflicto es el resultado de un problema que atañe a una multiplicidad de actores y terceros implicados en

este. Por su parte, el segundo de los aspectos pone el acento en la idea de que hay que buscar soluciones de beneficio mutuo. Se trata de compartir la búsqueda de soluciones y encontrar soluciones compartidas.

## 5. Pautas para el desarrollo de una negociación integrativa

El último aspecto del desarrollo de este modelo, un tercer paso más allá de la ampliación del objeto y de la incorporación de lo común, es ayudar a los negociadores a relacionarse de una manera acorde a la perspectiva de lo integrativo. Ampliar los atributivos y configurar propuestas de interés común puede no acabar en un buen acuerdo si los negociadores no gestionan de una manera correcta sus intercambios negociales. Para definir la noción de *interacciones correctas*, los modelos integrativos definen una serie de reglas o pautas de comportamiento que han de ser observadas por los negociadores. Hemos analizado con anterioridad estos aspectos de un modo más amplio.

De alguna manera, estas pautas de comportamiento intentan poner en alerta a los negociadores de los aspectos viscerales o emocionales que pueden surgir dentro de la mesa de negociación a partir de la tensión natural de esta metodología de solución de conflictos. Como se verá, ponen el foco en la solvencia de los negociadores a la hora de manejar diferentes elementos relacionados con la corrección de los argumentos y la interacción razonada.

- 1) No confundir las personas con el problema. La identificación de cuáles pueden ser los posibles acuerdos negociables para salir del conflicto es algo que no depende de la bondad o no de la relación entre los negociadores.
- 2) Ser duros con el problema, suaves con las personas. Para defender una propuesta o criticar otra, no es necesario ser grosero o descortés. Se puede comprometer con la defensa de una idea sin necesidad de agredir o insultar a la otra parte en la mesa de negociación.
- 3) Discrepar en el problema desde una relación adecuada con su interlocutor. No estamos discutiendo acerca de lo mala persona que es la contraparte, sino acerca de los argumentos que esta expone en referencia al conflicto y a su posible solución. Basar el debate sobre la calidad de un acuerdo en las características del otro negociador se llama *falacia ad hominem*.
- 4) Centrarse en las características del problema, no de la otra persona. Sostener que una propuesta es correcta o adecuada porque lo dice el otro recibe el nombre de *falacia de autoridad*.
- 5) Construir un intercambio desde las razones (argumentos). Decir que un argumento es incorrecto porque de este surge una solución que no nos interesa es poner el carro delante de los bueyes.

6) Convencer, pero aceptar que podemos ser convencidos. Asumir las razones implica admitir esta doble vía.

7) Construir argumentos desde la corrección y la veracidad porque es más fácil el intercambio. Algo no es mejor para los dos porque nosotros lo queramos.

8) Asumir la duda a partir de los argumentos del otro. Si nosotros entramos al debate sosteniendo que algo es la única solución posible y que no hay forma de que nos hagan cambiar de opinión, en realidad no estamos buscando soluciones conjuntas.

9) Dejar espacio para el error conjunto y para la incertidumbre de las soluciones.



## Bibliografía

**Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B.** (1993). *Sí... ¡de acuerdo!* Barcelona: Grupo Editorial Norma.

**Font Barrot, A.** (1997). *Negociaciones. Entre la cooperación y el conflicto*. Barcelona: Grijalbo.

**Lax, D. A.; Sebenius, J. K.** (1986). *The manager as negotiator*. Nueva York: The Free Press.

**Mnookin, R. H., Peppet, S. R.; Tulumello, A. S.** (2003). *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Barcelona: Gedisa.

