



Centro de Negociación y Mediación



FORO NEGOCIA

*Cuadernos
Foro Negocia*

1

Elogio de la Negociación

••• José María Fidalgo •••



Centro de Negociación y Mediación



FORO NEGOCIA

*Cuadernos
Foro Negocia*

1

Elogio de la Negociación

••• José María Fidalgo •••

ÍNDICE

1. Introducción.	<i>pág 5</i>
2. La negociación como aprendizaje necesario.	<i>pág 7</i>
3. Los límites de la negociación.	<i>pág 9</i>
4. La naturaleza de la negociación.	<i>pág 11</i>
5. El fin o propósito de la negociación.	<i>pág 13</i>
6. El proceso de la negociación.	<i>pág 17</i>
7. Conclusiones.	<i>pág 21</i>

1. INTRODUCCIÓN

La falta de vigor de la que adolecen los “proyectos comunitarios,” entendiéndose por tales, aquéllos que en distintos planos (español o europeo, por ejemplo) pretenden ampliar la red de cohesión económica y social, es una característica notable del momento presente.

Así mismo, quizás por la crítica situación de la economía, se da una considerable dificultad para que los gobiernos, los parlamentos y los agentes económicos y sociales conjuguen intereses y propuestas anticíclicas y asuman, no solo la representación de intereses y demandas, sino también la del reparto de cargas y deberes para recomponer la economía y la sociedad.

La percepción social generalizada de esta situación, determina un estado de ánimo de inseguridad y provoca reacciones individuales y colectivas de individualismo, corporativismo, visión localista y estrecha de los problemas y las soluciones y dificulta la salida de la situación de riesgo que vivimos.

Esto agrava la crisis y sus consecuencias, deteriora la confianza en los portavoces políticos, económicos y sociales, y provoca desaliento, justo en el momento en el que el aliento es más necesario.

Para superar este estado de cosas **se necesita**, no un consenso práctico sobre reformas (mercado de trabajo, sistemas de previsión social, servicios públicos y administraciones públicas, o sobre políticas estratégicas como educación, energía, inmigración o recursos hídricos) sino **un consenso sobre la importancia de construir y reconstruir, permanentemente, el entramado social como red de seguridad presente y futura.**

Así, dicho consenso, con sus reglas y límites, serviría de base y marco indiscutido, a partir del cual se pudieran negociar, en cada caso, las temáticas que atañan a los distintos sectores y grupos sociales.

Aprender a gobernar es también “buscar socios” que acepten unirse al gobierno en todo aquello que también les afecta, ampliando así la base del poder para estabilizarlo y hacerlo más participado y más legítimo.

Recordando la teoría política de Roma, vemos cómo esta se sustentaba en tres principios: apoyar y ampliar la “fundación” (Roma); sostener la “tradicición” (transmisión de los valores de la fundación) y atar a las personas a la fundación y sus valores (“religare”), primera acepción del concepto de “religión”.

Esta concepción de la teoría política, en la que gobernar tiene como objetivo, no sólo dirigir a los ciudadanos, sino también ligarlos a un proyecto común en el que participen activamente, lleva implícito el concepto de **negociación como medio para ampliar la responsabilidad de los líderes políticos y sociales en la tarea de aportar gobierno y así, estabilidad y seguridad para todos.**

En efecto, la negociación, como proceso orientado a la solución de conflictos sobre la base de la conciliación de intereses, se convierte en un valor a preservar y difundir por ser necesario en el sostenimiento y mejora de la organización social.

Por ello es pertinente elogiar aquí la negociación, no sólo, como una eficaz técnica de gestión, sino sobre todo, en su dimensión más relevante, como un necesario aprendizaje social.

2. LA NEGOCIACIÓN COMO APRENDIZAJE NECESARIO

Afirmamos, pues, que la negociación debe ubicarse en el ámbito de la educación de las personas y sobre todo, en la formación de aquéllas que integrarán las élites representativas de los diversos poderes.

Al hablar de educación nos referimos a la educación ética, es decir, a aquélla que ayuda a construir la consistencia intelectual y la solidez de los valores de las personas, haciendo que estos “valores personales” coincidan al máximo con los que fundamentan la construcción social.

Javier Gomá Lanzón nos muestra en la alegoría de “Aquiles en el gineceo” que la educación es precisamente inducir al joven a abandonar la “estética” (ética juvenil) para abrazar la “ética” (estética adulta) de la responsabilidad, llamándole a implicarse con los adultos (“hacerse mayor” es ingresar en la comunidad) en el trabajo colectivo, comprometido y disciplinado por los intereses de la “polis”, la comunidad.

“Cuando, saliendo del estado de naturaleza, los ciudadanos acuerdan el pacto social, en ese momento los planetas inician en el inmenso espacio sus giros por las órbitas, empieza a fluir el tiempo en el mundo y el ser-para-la-polis por primera vez siente su consustancial finitud. Dice Aristóteles que los dioses no pueden nunca ser ciudadanos, miembros de una comunidad (Aristóteles. Política.); es, en efecto, impensable una polis compuesta por dioses inmortales –el Olimpo dista mucho de ser una – porque cada uno de ellos es una personalidad soberana y absolutamente única que no tolera la relativización y multiplicidad inherente a la convivencia en un espacio público compartido. La polis cosifica, convierte todas las cosas en entidades fungibles, susceptibles de trueque, y a todos, sin excepción, en trabajadores por cuenta ajena: es teatro de la finitud porque en su seno nada hay necesario; todo es intercambiable, todo es repetible, incluyendo el yo estético. Por ello, solo los mortales pueden suscribir el contrato social y, al hacerlo, pactan precisamente las condiciones y el precio de su propia contingencia.”⁽¹⁾

Y, así, en el aprendizaje de las élites es estratégico que los futuros líderes no sólo aprendan a negociar siendo fieles a los intereses que deban representar, sino también comprendiendo que su trabajo tiene un cometido más general y vital para el sostenimiento de la comunidad.

Difundir los valores que preservan la organización de la sociedad civilizada exige cimentar esta pretensión. Esto se plasmará ya en **un primer acuerdo básico, irrenunciable y no negociable: preservar la libertad como garantía de iniciativa, que no prefigure el futuro que no podemos atisbar, pero que garantice que habrá un futuro sostenible en libertad.**

Las élites que asuman la conducción de proyectos y procesos, tanto sociales como económicos, deben formarse en estos valores y ejemplificarlos en el desempeño de sus funciones, para legitimarse, legitimando así el sistema y su capacidad de apertura sin riesgos. Porque esas élites deben saber legitimar no sólo el poder, sino la autoridad que es algo así como un poder razonable y justificable para toda la comunidad.

“La autoridad no manda, influye; y no pertenece a la esfera de la legalidad, sino a la de la legitimidad.”⁽²⁾

3. LOS LÍMITES DE LA NEGOCIACIÓN

La negociación es la textura de toda sociedad abierta, donde la prosperidad duradera sea un objetivo explícito. La negociación, como hemos dicho, no es sólo una técnica de gestión de conflictos, sino que supone un aprendizaje ético imprescindible.

Las sociedades abiertas quieren y organizan su propio cambio – apertura- para sobrevivir, en tanto que las cerradas –estancas e inmóviles –son caducas por incapacidad de sobrevivir a un entorno cambiante. La negociación como aprendizaje, es el aprendizaje del por qué y del cómo de la apertura.

Optar por negociar cuando existe conflicto de intereses, supone la elección consciente y deliberada de un formato cooperativo, que sitúa a las partes en un terreno de igualdad para dirimir sus diferencias por medio de un diálogo proactivo y eficiente.

La negociación es, por tanto, una opción ética que rechaza los métodos coercitivos y la confrontación, en la creencia de que no sólo el resultado importa, sino que también debe tenerse en cuenta el proceso.

Al negociar, además de mejores acuerdos, los negociadores consolidan procesos que, mediante la creación de valor y la construcción de sólidas relaciones, lograrán establecer cauces facilitadores para la solución de futuros conflictos.

La opción ética de negociar supone, así mismo, una renuncia implícita al ejercicio directo del poder y un rechazo al fácil atajo de la imposición, en aras al más complejo y difícil camino del conocimiento mutuo y la construcción conjunta de soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes.

Está demostrado que aquéllos cuya motivación prioritaria es el ejercicio del poder sobre los demás, son reacios a entrar en procesos de negociación. Y esto es así por dos motivos; por una parte, estos “adictos al poder” saben que la negociación, como

escenario igualitario, limita considerablemente sus juegos de poder, y por otra parte, también saben que su incompetencia (por falta de práctica) en los recursos del diálogo y la persuasión, les pondrían en una posición de desventaja a la hora de procurar, por esta vía, el logro de sus objetivos.

Por todo esto, la negociación como aprendizaje ético, definirá tanto la aptitud como la actitud que los representantes sociales deberán mostrar en la solución de los diferentes conflictos que deban resolver.

El carácter preferente de la vía negociada no debe llevarnos, sin embargo, al error de considerar que todo es negociable, siendo precisamente este carácter de **“premisa ética irrenunciable”** en el cuadro de valores de un individuo o de una sociedad, el **que delimita aquello que puede (y debe) ser negociado y aquello otro que, sin embargo, es innegociable.**

Podemos pues afirmar que hay “cosas que no se pueden negociar” por constituir en si mismas **los límites razonables de la organización** económica y social, las fronteras que nos salvan de la jungla; es decir, del estado de naturaleza que es previo a la sociedad civilizada y del que dijo Hobbes “un estado de naturaleza es, en esencia y a todos los efectos, un estado de guerra.”⁽³⁾

Entre lo no negociable se encuentra, por ejemplo, el derecho de los ciudadanos a participar en todos aquellos asuntos que le atañan. También estará fuera de toda negociación la legitimidad de los ciudadanos para comunicar con los gobernantes, directamente o por medio de sus representantes, cuando sea necesario.

Así mismo, es un asunto innegociable en nuestra sociedad actual, la aplicación igualitaria de los marcos legislativos a todos los ciudadanos, independientemente de sus creencias, sexo, edad o estatus social.

4. LA NATURALEZA DE LA NEGOCIACIÓN

En el contexto de lo dicho hasta el momento, **definimos la negociación como “la actividad realizada por varios agentes que se encuentran para, a iniciativa propia o ajena, componer una solución a una confrontación** de puntos de vista y buscar una solución común al problema que les había concitado a negociar.”

La negociación se basa en la mutua legitimación de los interlocutores que, haciéndose responsables cada uno de su propio punto de vista, están en disposición de modificarlo, al menos en parte, **para que sobrevivan los fines o motivos básicos subyacentes.**

Los puntos de vista, prejuicios, posiciones o apriorismos con las que cada negociador acude a la mesa de negociación, suponen una “verdad de partida” inevitable que lo empuja hacia la subjetividad y la confrontación con los puntos de vista o apriorismos de su interlocutor. El negociador debe saber desligarse de esas verdades subjetivas y altamente emocionales para poder, por medio de la escucha y la empatía, identificar los espacios comunes que posibilitarán la satisfacción de los intereses respectivos.

Este ejercicio de desligamiento o distancia que minimiza el peso de la subjetividad de los negociadores, debería estar presente en cualquier negociación, pero es algo irrenunciable cuando las partes representan intereses compartidos cuyo logro impactará directamente en las condiciones sociales y de convivencia del colectivo representado.

En efecto, los motivos o intereses de cada parte, así como sus respectivos puntos de vista sólo se justifican por su conexión con los intereses del entorno al que pertenecen y representan. Por ello, **sólo la transparencia y publicidad**, la disposición al contraste y a la controversia, legitiman la responsabilidad de los agentes. En este sentido, **la negociación es un acto claramente político, un acto de construcción de una comunidad de intereses, de una “polis”**.

“La razón es algo que no reside en las pulsiones, sino algo que, por decirlo intuitivamente, reside en el lenguaje; la razón estriba, pues, en las condiciones de una formación de la voluntad, libre de toda coacción.”⁽⁴⁾

5. EL FIN O PROPÓSITO DE LA NEGOCIACIÓN

Las sociedades abiertas son aquellas en las cuales las personas son libres y pueden organizarse para defender los intereses que les son propios. Estos intereses se confrontan y se entrelazan con otros, siendo este tejido la red sobre la que descansa la sociedad desarrollada.

En este escenario de libertad y continuo debate de intereses, la negociación, como hemos dicho, constituirá la acción de tejer y retejer esa malla.

Para que el trabajo del negociador cumpla eficazmente con este propósito, se precisa, al menos, una serie de precondiciones que garanticen que la negociación es una actividad realizada en libertad por personas o instituciones libres para proponer y decidir. Dichas precondiciones son:

- **Que haya unos límites o contornos que definan lo “no negociable”**, por ejemplo, la libertad de las personas, la libre comunicación y la aceptación de la autoridad y de sus instrumentos validados democráticamente.

Lo no negociable es todo aquello que preserve la libertad, las normas y los procedimientos establecidos previamente y acatados como marco normativo común.

La aceptación de que hay cosas negociables y otras no, es fruto de la instauración de un modelo de sociedad como marco de conveniencia general.

En este marco, lo negociable representa la búsqueda de acuerdos que sustenten ese modelo de sociedad y que favorezcan la mayor apertura y potencialidad posibles para adaptarse a los cambios, en una dirección de avance y no de retroceso.

Este concepto de negociación como búsqueda compartida de “apertura” o

modificación necesaria de lo establecido para que perviva el “establecimiento” es clave, ya que de ella depende asumir que las cosas deben mejorar, y que la búsqueda de algo más perfecto (útil, justo, durable, etc.) es el camino que nos garantiza el progreso.

La apuesta por una continua modificación de las condiciones en las que los ciudadanos conviven y se organizan, representa un punto de partida definitorio de las sociedades avanzadas y democráticas, frente a los sistemas autoritarios e inmovilistas que defienden lo establecido como paradigma de verdades reveladas que no deben ser alteradas en fondo o forma.

- **Que los agentes que representan intereses estén legitimados por normas aceptadas y que los intereses que defienden se expongan y razonen en el espacio público.** La “acción comunicativa” (J. Habermas.) es clave para la limpieza del proceso negociador, porque la materia negociable no atañe nunca sólo a los negociadores, sino que siempre tiene, directa o indirectamente, un entorno sensible que se verá afectado por el resultado de la negociación.

Por ello, y se comprueba sin mucha dificultad, “las posiciones de parte” están vinculadas a posiciones o intereses de otros, siendo la sanción o validación ética de estas posiciones sólo posible en el marco del espacio público. De ahí la necesidad de transparencia en la exposición de los intereses.

- **Que las partes reconozcan el carácter de “marco igualador” intrínseco a la negociación.** Esto significa que, con independencia de las diferencias de poder, ideología, cultura, etc... que puedan separar y confrontar a los negociadores fuera de este marco, el formato negociador establece un escenario de libertad e igualdad donde las partes deberán construir cooperativamente las reglas que regirán el diálogo.

El negociador que, con una aparente aceptación de este marco, pretenda servirse de los juegos de poder y las tácticas de imposición respecto a su interlocutor, estará (de forma consciente o no) simultaneando dos códigos contrapuestos, el de la coerción y el de la cooperación, con lo que empobrecerá necesariamente la relación establecida entre las partes y, tarde o temprano, perjudicará los resultados de la negociación.

Por supuesto, este marco igualador no elimina las diferencias existentes con anterioridad al inicio de la negociación. Por eso es tan necesario el aprendizaje ético y metodológico del negociador, sólo así podrá alcanzar el ejercicio de neutralidad, respeto y equidad, que debe estar en la base de toda negociación.

- **Que los agentes asuman que sus intereses son “de parte”:** Esto es asumir que un proceso negociador supone la existencia de un conflicto activado de intereses, en el que cada negociador debe servir y tratar de satisfacer los que le son propios, por medio del reconocimiento y la conciliación con los intereses de la otra parte.

Ralph Dahrendorf, recientemente desaparecido a los ochenta años, nos advirtió de que **el conflicto es una realidad inevitable** y no se funda en la desigualdad, o en la clase, sino en el poder mismo, poder que está asociado a la dimensión antropológica y epistemológica de la condición humana y que obliga, no sólo a crear estructuras de tolerancia, sino también a gestionar el conflicto transformándolo en un factor de progreso.

La existencia del conflicto es una indeleble faceta de la condición humana. No es sólo consecuencia de la agrupación de los intereses en forma de clases o grupos, sino que es intrínseca a la relación entre las personas. Por ello, la negociación debe formar parte de una educación que permita la adecuada expresión, defensa y conciliación de los intereses en conflicto.

Es este entretener unos intereses con otros por medio del reconocimiento de la pertinencia de los de la contraparte, lo que enriquece y da sentido al proceso de negociación. Conviene subrayar que para legitimar a la contraparte, no sólo basta con aceptar su legitimación formal, es conveniente tener una actitud proactiva que permita “leer la mejor versión” de su exposición de intereses, como dijo S. Mill al referirse al aprendizaje filosófico “una doctrina no puede juzgarse si no es en su mejor versión” en una reseña sobre A. Sedgwick.⁽⁵⁾

La voluntad de cooperar con la otra parte en la formulación y búsqueda de satisfacción de sus intereses, así como la aceptación de que el otro conozca y contribuya activamente a la satisfacción de los nuestros, evidencia un alto grado de madurez social y personal, sólo posible en entornos que han hecho de la democracia y el respeto su seña de identidad.

Afirmamos que las personas deben ser educadas en el principio de aceptación de estos parámetros, para que, con su actividad negociadora, puedan garantizar la estabilidad y el progreso.

Así, la práctica de la negociación es un aprendizaje ético de prioridad. Se trata de un aprendizaje que posibilitará recomponer las estructuras y reglas de una sociedad con necesidades cambiantes.

La práctica de la negociación supone, por tanto, una vía para la conciliación de

intereses y con ello provee del instrumento para pasar de relaciones adversariales a relaciones de cooperación. La práctica de la negociación es un aprendizaje necesario para la preservación y defensa de las sociedades abiertas, esto es, para que el poder se redistribuya y se ejerza colectivamente.

Por todo ello, podemos concluir diciendo que **el aprendizaje y la práctica de la negociación suponen el ejercicio pleno y eficiente de la responsabilización.**

La asunción de la negociación como apertura de nuevas posibilidades de desarrollo, compatible con la aceptación de lo no negociable (al menos ahora y con estos agentes), es la aceptación de la responsabilidad (por todos los agentes habilitados para negociar) en el mantenimiento del sistema de organización que les permite y garantiza participar.

Podríamos decir con Hobbes que, al igual que el “contrato social”, la negociación es posible porque lo que aceptamos como no negociable (norma) es lo que nos garantiza el estatuto de libertad o la superación del Estado de Naturaleza.

6. EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN

Se puede entender **la negociación como una recomposición del poder o una reorganización voluntaria y pacífica del poder**. Entendemos aquí el poder como “la capacidad de decisión o capacidad de disposición en relación con determinados aspectos que no afecten a derechos básicos y que no pueden transferirse, enajenarse o hipotecarse”.

En sentido positivo, los negociadores asumen una tarea cooperativa, que consiste en redistribuir o reformar el “statu quo” con el objetivo de construir otro que establezca un nuevo y mejor equilibrio. En esa resultante, no sólo ha de resolverse la colisión de intereses paralizante, sino que deben lograrse cambios positivos en el “statu quo” general o común.

De esta forma, la negociación es lo contrario a dejarse llevar por unas relaciones de poder establecidas en un modelo DOMINIO / SUMISIÓN. Por el contrario, la negociación es el instrumento que permite el permanente cambio hacia mejores formas de sociedad y de relación entre personas.

La negociación, como marco igualitario, presupone la capacidad (y derecho) de cualquier colectivo o ciudadano para proponer cambios que afecten positivamente las formas de organización y la convivencia ciudadana.

Esta legitimación de los colectivos, los ciudadanos, y sus respectivos representantes, como interlocutores válidos y necesarios para diseñar los diferentes (y permanentemente cambiantes) escenarios sociales, rompe con los modelos autoritarios y verticales en los que el poder de decisión está restringido a una clase dominante que ejerce el poder de forma indiscutible.

“Poder es hacer creer” decía Maquiavelo aludiendo al poder como “representación”, para mostrar no solo “quién manda,” sino el ejercicio del poder como la preservación de “algo

que no debe abandonarse” Sólo entendiéndolo así evitaremos la deserción de los que representan el poder y la apropiación del poder por los que quieran dominar o someter.

En todo proceso de redistribución de poder o de negociación podríamos distinguir unos pasos o secuencias necesarias para su buen desarrollo y resultado. Los pasos del proceso subjetivo y el trabajo necesario para avanzar tras cada paso serían:

- **Paso 0: Oposición de intereses.** Percepción del conflicto. En esta fase el trabajo más importante a llevar a cabo por los futuros negociadores es la identificación y análisis del conflicto principal.

Este paso, aparentemente obvio, entraña, sin embargo, la dificultad de conseguir una formulación detallada y neutra de las variables que han propiciado la aparición del conflicto, evitando las definiciones apresuradas, incompletas y sesgadas en exceso.

- **Paso 1: Manifestación de los intereses en conflicto:** Ya en la mesa de negociación, las partes deben ser capaces de explicitar los intereses respectivos con transparencia y claridad.

La tarea de “poner en voz alta” los propios intereses es algo tan necesario como infrecuente. Existe un prejuicio generalizado en nuestra sociedad que lleva a los negociadores a ocultar sus intereses por miedo a que su revelación les debilite frente a la otra parte.

Por ello, es necesario un trabajo previo de reflexión y elección deliberada de las palabras con las que se hablará de los intereses en cada ocasión y con cada interlocutor concreto.

- **Paso 2: Reconocimiento de los intereses del otro:** Por medio de la legitimación de su interlocutor, de la indagación y la escucha, el negociador debe llegar a conocer los motivos o intereses subyacentes a las demandas de la otra parte.

Aquí el reto consiste en lograr una indagación eficiente que, por una parte, consiga disminuir las reticencias de nuestro interlocutor a manifestar sus intereses y, por otra, lo guíe hacia una formulación correcta y suficiente de los mismos.

- **Paso 3: Reconocimiento de la necesidad de acuerdo:** Esto supone buscar campos de interés común, por medio de un ejercicio de creación de valor, de creatividad, de cooperación y de flexibilidad que logre una nueva composición de intereses.

En este paso los negociadores deben asumir una tarea conjunta de análisis de todas las posibles variables y opciones que podrían resolver satisfactoriamente el conflicto que les llevó a negociar. Es una labor de “agrandar el pastel” que, partiendo del trabajo previo de cada uno, crea valor y aumenta las posibilidades de llegar a acuerdos óptimos.

- **Paso 4: Abandono de la relación adversarial:** Se trata de hacer algo tan difícil como necesario: “Salvar al otro para salvar el acuerdo”. Para esto el negociador deberá percibir al otro, no como un adversario, sino como un aliado.

El paso anterior supone ya un cambio cualitativo en la concepción del proceso negociador, ya que instaura un trabajo conjunto de generación de opciones entre los negociadores. Ahora se trata de seguir esa línea de cooperación en el momento crítico de reclamar valor y de construir el acuerdo. Se trata de resolver acertadamente el crítico dilema de “competir cooperando”.

- **Paso 5: Asunción común de la necesidad de equilibrio.** En el momento de construir el acuerdo, el negociador deberá buscar las simetrías y diferencias que pueden enriquecer el resultado final para ambos, haciendo que cada uno se lleve la mayor parte posible de aquello que más necesita y que le interesa más.

Un buen acuerdo no significa una absoluta equivalencia en el reparto, no significa que cada uno se lleve un 50% del objeto negociado. Un buen acuerdo es el que logra satisfacer mejor los intereses de cada negociador, una vez indagadas las diferencias cualitativas y de preferencia que permiten el intercambio de concesiones entre las partes.

Para el establecimiento de un “acuerdo simétrico” hay recursos normativos, compensatorios y proporcionados, tendentes al equilibrio.

El carácter del derecho (tuitivo) del trabajo es útil como ejemplo. El derecho del trabajo es “tuitivo” (protector) no solo por anteponer los derechos de los trabajadores defendiendo la dignidad de la persona, sino para equilibrar, con estos derechos, el poder del empresario sobre la organización del trabajo en la empresa. Tiene así un carácter equilibrador o compensador.

El reconocimiento de campos de interés común suele hallarse en ámbitos como los siguientes:

- Garantizar un bien común.
- Garantizar su sostenibilidad o duración (monitorizando el seguimiento del pacto).
- Garantizar tiempo sin conflicto (utilizándolo para cimentar confianza post-pacto).

El siguiente esquema ilustra, utilizando el marco tripartito del dialogo social, en el que se relacionan Gobierno, Patronal y Sindicatos, el concepto de poder como cooperación para “fortalecerse fortaleciendo” y qué sucede cuando el poder no es ejercido de forma cooperativa.

REPARTO DE PODERES. (Y DE FLANCOS POR LOS QUE PERDER PODER).

CAPACIDADES	FLANCOS
Gobierno: norma impuesta e indiscutible	Erosión en la economía y conflicto social
Patronal: contratar, despedir y organizar el trabajo a su antojo	Conflicto y falta de perspectiva
Sindicatos: movilización (Huelga)	O se consiguen determinados logros o no hay legitimación

Cuando el poder es un “poder com-partido”, a través de la negociación, consigue más poder el que defiende mejor sus intereses y los de los otros y trabaja conjuntamente con la otra parte para acomodarlos.

7. CONCLUSIONES

En las “sociedades abiertas,” donde las partes representan sistemas complejos, debe haber una correcta representación de los intereses de parte, pero enmarcados siempre en la congruencia con los “intereses generales.”

Esto es así porque en este tipo de sociedades, las **identidades individuales son complejas y erráticas**. Una persona no es solo o principalmente trabajador o parado, es también (ha sido o será) estudiante, asalariado, parado, heterosexual, casado, usuario de servicios, cliente, propietario, rentista, pagador de impuestos y otros.

Esta heterogeneidad de los escenarios en los que cada ciudadano se mueve y transita, construyendo su identidad con la confluencia de roles tan diferentes, obliga a la sociedad a establecer marcos normativamente reglados pero flexibles, que permitan la incorporación de los cambios provenientes de ámbitos externos a cada marco específico.

Lo diferente se vuelve así una fuente de enriquecimiento y mejora de lo establecido previamente, siempre que se sepa llegar a acuerdos que integren lo ajeno de forma armónica y eficiente al servicio de los mutuos intereses.

Por esta razón Antonio Machado nos dijo “busca a tu complementario, que marcha siempre a tu lado y suele ser tu contrario.”

Concluimos este texto de elogio de la negociación, **diciendo que negociar es:**

- **Re-componer acertadamente lo previamente establecido para disolver un conflicto agudo.**
- **Re-distribuir poder para re-legitimarse y mejorar los marcos de relación entre distintos que se legitiman.**

- **Re-organizar el funcionamiento del sistema en un creciente e indefinido camino de mejora.**

Si se cree en la conciliación de intereses, es porque se cree (antes) en que el poder debe compartirse, para que las cosas tengan cada vez un mejor gobierno (estable y estabilizador).

REFERENCIAS

- (1) GOMÁ LANZÓN, J. *Aquiles en el gineceo*. Pretextos. 2007. Pg. 105.
- (2) SARTORI, G. *¿Qué es la democracia?* Taurus. 2003. Pg. 175.
- (3) RAWLS, J. *Lecciones sobre la historia de la Filosofía*. POLÍTICA. Paidós. 2009. Pg.73.
- (4) HABERMAS, J. *Perfiles filosófico-políticos*. Paidós. 2009. Pg. 257.
- (5) RAWLS, J. Op. Cit. Pg. 18.

<http://centronegociacion.ie.edu>

<http://negotiation.blogs.ie.edu>



Centro de Negociación y Mediación

Serrano, 118 - Bº dcha.

28006 Madrid. Spain

Tel.: (34) 91 782 00 40