

¿Qué es un grupo eficaz?



Las negociaciones con varias partes se asemejan mucho a una toma de decisiones en grupo, porque implican un conjunto de partes que tratan de alcanzar una solución común en una situación donde son distintas las preferencias de las partes. Por lo que, comprender una negociación con varias partes significa, entender los atributos de un grupo eficaz. A continuación describiremos los grupos eficaces y sus integrantes:

1. **Ponen a prueba suposiciones e inferencias:** en los grupos eficaces, cada integrante aclara sus suposiciones e inferencias al expresarlas y revisarlas con los demás. Las suposiciones y las inferencias no revisadas conducen a conclusiones infundadas.
2. **Comparten tanta información relevante como sea posible:** en una negociación competitiva, es probable que las partes utilicen la información de manera estratégica; que compartan muy poca con otras partes mientras intentan obtener información de las demás. Sin embargo, los grupos eficaces requieren que la información se comparta igual para que el grupo pueda encontrar soluciones que satisfagan el interés de todas las partes. Así, las partes deben discutir sus intereses, pero no revelar su punto de escape o su MAPAN.

¿Qué es un grupo eficaz?

3. **Se centran en los intereses, no en las posiciones:** como en una negociación integradora, las deliberaciones del grupo deben emplear procedimientos que expongan los intereses implícitos de los integrantes individuales, y no solo sus posiciones declaradas: compartir información, formular preguntas y sondear las necesidades o intereses implícitos.
4. **Explican las razones de las propias declaraciones y preguntas y respuestas:** revelar los intereses requiere ser claro con los demás acerca de lo más importante e indicar por qué es relevante.
5. **Son específicos:** las partes deben intentar hablar en términos específicos sobre conducir, personas, lugares y sucesos directamente observables. Las generalidades generan confusiones o ambigüedades que descarrilan la solución de los problemas.
6. **Acuerdan el significado de los términos importantes:** los participantes deben tener cuidado en explicar y definir por completo las palabras importantes que se incorporan en el acuerdo.
7. **Disienten abiertamente con cualquier integrante del grupo:** si las partes no exponen su desacuerdo, el conflicto se mantiene encubierto, lo cual al final impide alcanzar un consenso o instrumentar un plan que el grupo acepte. El desacuerdo puede ser productivo sin ser ofensivo.
8. **Hacen afirmaciones y luego aceptan preguntas y comentarios:** la diversidad de puntos de vista no debe reservarse para disentir con otra parte, debe estar abierta para las otras partes.
9. **Diseñan juntos maneras para probar los desacuerdos y las soluciones:** desarrollan un proceso para confirmar hechos, verificar interpretaciones de sucesos y exponer las razones de los desacuerdos con el fin de avanzar en la solución de un problema.
10. **Discuten los problemas indiscutibles:** en los grupos hay problemas que se consideran indiscutibles: los integrantes que no se desempeñan de acuerdo con lo esperado o que desafían a un jefe presente en la discusión. Poner estos problemas sobre la mesa puede ser fundamental para que el grupo sea productivo.

¿Qué es un grupo eficaz?

11. **Se concentran en la discusión:** los líderes del equipo deben asegurarse de que la conversación se mantenga enfocada hasta que se haya escuchado a todos. Elaborar un programa y contar con alguien que dirija el proceso asegura que se concentren en las discusiones.
12. **No aceptan comentarios del mal gusto o que distraigan al grupo:** las distracciones, el sarcasmo, los relatos irrelevantes y los chistes son distracciones que alejan y desconcentran al grupo. Si bien algunas de estas conductas son inevitables en los grupos donde sus integrantes tiene lazos interpersonales positivos, los grupos eficaces mantienen esto al mínimo.
13. **Esperan que todos los integrantes participen en todas las fases del proceso:** todos los integrantes del grupo deben estar dispuestos a contribuir en todas las fases del proceso del grupo, ya sea al compartir información relevante, ayudar a que el grupo llegue a una solución o mejorar el proceso.
14. **Intercambian información pertinente con integrantes ajenos al grupo:** si se invita a personas ajenas, como expertos o fuentes de información importantes, debe informarles por completo de las reglas de operación básica del grupo y se les debe pedir que se apeguen a ellas.
15. **Toma de decisiones por consenso:** aunque no siempre es posible que los grupos tomen decisiones unánimes, deben esforzarse por alcanzar un consenso cuando sea posible.
16. **Realizan autocrítica:** por último, entre una y otra decisión o deliberación importante, los grupos deben dedicar cierto tiempo a evaluar su proceso y eficacia. Resulta paradójico que los grupos que no colaboran bien rara vez dedican tiempo a evaluar su proceso, tal vez porque el conflicto que creen que puede surgir por analizar la disfunción suele hacer que esta empeore.

Referencia:
Barry B., Suanders D., Lewicki R. (2012). Fundamentos de negociación (5ª edición). México, Df: Mc Graw Hill.
pp. 235-237