

TÉCNICAS Y RECURSOS PARA LA GESTIÓN CULTURAL

TEMA

3

TÉCNICAS AVANZADAS DE NEGOCIACIÓN

CARLES MENDIETA SUÑÉ

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

SOCIO-DIRECTOR DE GRUPO NETWORK

DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN FÓRUM AMBIENTAL

**ÍNDICE
DEL TEMA**

Introducción	3
Ideas clave	4
Caso	5
Cuestiones para reflexionar.....	8
1. La negociación como proceso.....	9
1.1. El juego de la negociación.....	9
1.2. El poder en las negociaciones	10
1.3. Las necesidades, los deseos y las posiciones en la negociación.....	12
1.4. Bases fundamentales de los procesos de negociación	14
1.5. ¿Cómo conseguir beneficios para todas las partes?.....	16
2. Las conductas de los buenos negociadores.....	20
2.1. Cómo planifica el negociador capaz	21
2.2. El comportamiento cara a cara.....	22
2.3. La escucha activa.....	25
2.3.1. Parafrasear los contenidos	27
2.3.2. Proyectar o reflejar las consecuencias.....	27
2.3.3. Reflejar los sentimientos subyacentes.....	28
2.3.4. Invitar a nuevas aportaciones	28
2.3.5. Respuestas no verbales de escucha	29
3. La planificación de la negociación	30
3.1. La definición de los límites.....	30
3.1.1. Existe un campo de acuerdo	31
3.1.2. No existe un campo de acuerdo	31
3.1.3. Los límites de una parte se encuentran dentro de los de la otra parte.....	32
3.2. Dónde negociar y cómo empezar	32
3.3. Las estrategias y tácticas de la negociación.....	33
3.4. El papel del tiempo.....	36
3.4.1. Fechas límite	37
3.4.2. Las negociaciones fuera de la propia ciudad.....	38
3.5. Algunas preguntas y datos necesarios antes de negociar.....	38
3.6. Fases de la negociación.....	39
3.6.1. Fase preliminar	40
3.6.2. Fase inicial	41
3.6.3. Fase de desarrollo y diagnóstico	42
3.6.4. Fase final.....	42
3.7. Un método de planificación de la negociación	43
Concepciones erróneas	47
Síntesis	49
Bibliografía.....	51



INTRODUCCIÓN

En el primer apartado se definen los conceptos básicos de la negociación como proceso encaminado a conseguir un objetivo prefijado que no podremos conseguir sin la colaboración de nuestros oponentes. Es el beneficio para todas las partes.

En este sentido vamos a tratar las tipologías de la negociación y las estrategias, necesidades, deseos y posiciones de cada parte en el proceso. La búsqueda del terreno común y su existencia serán fundamentales para el éxito del proceso, así como la negociación basada en intereses.

Nos referiremos también a los costes y al valor de las concesiones para cada parte. La conducta del buen negociador es analizada en el apartado segundo. Destacaremos aquellos aspectos que contribuyen a garantizar un buen proceso de negociación como pueden ser la escucha activa, la diversidad de alternativas o las preguntas. En el apartado tercero presentamos el proceso de planificación. El saber fijar los límites, planificar las secuencias posibles y definir el tema principal es muy importante. Se explica cómo debemos planificar y conocer de antemano nuestro límite de partida, nuestra zona objetivo y nuestro límite de ruptura, y no modificarlos durante la negociación. Saber escuchar forma parte de todo proceso comunicativo. En este caso, se convierte en uno de los pilares de dicho proceso.

IDEAS CLAVE**LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO**

- La negociación es un proceso y un juego con unas mínimas reglas.
- La negociación sólo existe si queremos llegar a un acuerdo y éste sólo existe si hay cooperación.
- En la negociación el resultado está condicionado por el poder y éste sólo se consigue cuando nos lo reconocen los demás.
- En la negociación gran parte del problema o del conflicto se mantiene oculto.
- Las necesidades son mucho más valiosas que nuestros deseos.

LAS CONDUCTAS DE LOS BUENOS NEGOCIADORES

- La clave no está en lo que se es sino en como se actúa, y esto se puede aprender.
- El buen negociador dedica más tiempo a aquellos aspectos que son comunes y unen a las dos partes.
- Se debe practicar la escucha activa para comprender la posición del oponente.
- Se debe negociar cuantos más aspectos mejor para tener más margen de maniobra.
- Un sólo argumento puede ser más eficaz que cinco.
- Para negociar es imprescindible controlar las emociones.

LA PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

- La planificación de la secuencia y del problema principal es esencial en las buenas negociaciones.
- La definición de los límites es necesaria para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.
- El objetivo de toda negociación debe ser buscar el máximo beneficio mutuo.
- Es necesario reconocer las propias necesidades diferenciándolas de nuestros deseos.
- Es muy aconsejable usar un método de planificación adaptado a cada persona y puesto de trabajo.

CASO El caso de la ciudad perdida**Información general**

Velafskan y Karztein son dos países vecinos a orillas del mar de Bostiac. Ambos países han llevado a cabo investigaciones arqueológicas por separado y, una vez reunidos los datos, se concluye que hay una probabilidad muy alta de que exista un extraordinario yacimiento arqueológico a pocas millas de la costa. Según todos los indicios, podría tratarse de la ciudad de Atlantis, capital del desaparecido continente. De hecho, los datos indican que aproximadamente el 70% del yacimiento estaría en Velafskan y el 30% restante quedaría en las aguas territoriales de Karztein. Los arqueólogos de ambos países están fundamentalmente de acuerdo sobre la situación de la ciudad y las posibilidades de encontrar un yacimiento casi intacto, que se convierta en una importante entrada de divisas para unos países con un potencial económico muy bajo.

El siguiente paso es realizar una cata arqueológica para ver si el yacimiento está en buen estado y, en caso afirmativo, hasta qué punto es explotable turísticamente. Velafskan tiene en *leasing* a pie de obra el equipo de prospección, y se calcula que esta operación cuesta 20 millones de euros, si bien la experiencia indica que el coste puede ser sólo de 10 millones o elevarse hasta 30. Si los restos que se encuentren son realmente interesantes y están bien conservados, este coste será insignificante. Aunque los datos arqueológicos son prometedores, no hay ninguna garantía de que no resulten ser unos restos sin valor o que estén tan deteriorados que su explotación no compense excavaciones posteriores.

Una sola cata arqueológica es suficiente para que ambos países tengan la información necesaria y puedan decidir si explotar o no la zona arqueológica.

Los representantes de Velafskan y los de Karztein van a reunirse para elaborar los detalles relativos al reparto de los gastos de prospección arqueológica.

Información interna para los representantes de Karztein

- Como ustedes no disponen del equipo necesario y no quieren alquilarlo o comprarlo para este fin, esperan que Velafskan se encargue de la prospección arqueológica.
- Consideran razonable pagar únicamente el 30% del coste de la prospección, porcentaje de la zona prometedora que corresponde a su país, puesto que el 70% de dicha zona pertenece a las aguas territoriales de Velafskan.
- Confían en que Velafskan consiga que la prospección se realice en un punto cercano al centro de la zona prometedora correspondiente a su concesión, por ejemplo, en el punto A de la figura 1. También quieren que la cata se lleve a cabo en un punto próximo al límite entre los dos países (por ejemplo, el punto B en la figura 1). Cuanto más cerca de Karztein se sitúe la prospección, más provecho obtendrán de los datos obtenidos y podrán tomar decisiones sobre las excavaciones que llevarán a cabo.

- Procurarán que sus arqueólogos, geólogos e ingenieros de prospección estén presentes en el punto de perforación de la cata de prueba y tengan libre acceso a todos los datos de la investigación. Saben, por experiencia que, en cualquier proyecto de este tipo, los intentos de una de las partes por restringir el acceso de la otra a los datos de la investigación conducen invariablemente al deterioro de las relaciones.
- Sus objetivos prioritarios en la negociación son los siguientes:
 1. Obtener que la prospección de prueba se realice en el punto más cercano posible al límite entre los dos países.
 2. Tener libre acceso a los datos obtenidos en la prospección.
 3. Pagar el 30% de los costes de la prospección de prueba.

Información interna para Velafskan

- Prefieren que la prospección se haga en el punto A (véase figura 1), porque así obtendrán los datos más fiables para tomar las decisiones relativas a las futuras excavaciones si se encuentra un buen yacimiento arqueológico. En cuanto al lugar de la prospección, tienen cierta flexibilidad, pero prefieren permanecer lo más cerca posible del centro de la zona de alta probabilidad situado en su país, y estiman que una cata de prueba en el punto A proporcionaría a Velafskan datos adecuados a sus necesidades.
- Tienen que empezar a trabajar y, por tanto, a invertir dinero inmediatamente, ya que tienen en la zona un equipo de prospección alquilado. Quieren que Karztein comience a pagar su parte de los costes con la mayor brevedad posible, ya que, si el acuerdo se retrasa, ustedes tendrán que pagar todos los costes iniciales de la prospección. Como el coste del capital es elevado, a ustedes les costará dinero aun en el caso de que Karztein pague retroactivamente la parte íntegra de los costes de perforación correspondientes, tras la conclusión de un acuerdo.
- Desean que Karztein pague el 50% de los costes de la prospección a cambio de tener libre acceso a todos los datos. Sobre esta base, están dispuestos a permitir que los arqueólogos, geólogos e ingenieros de Karztein trabajen conjuntamente con el personal de ustedes durante la investigación.
- Sus objetivos prioritarios en la negociación son los siguientes:
 1. Llegar a un acuerdo hoy, de manera que Karztein comience inmediatamente a pagar su parte de los costes de perforación.
 2. Conseguir que Karztein pague el 50% de los costes de prospección.
 3. Mantener buenas relaciones con Karztein.

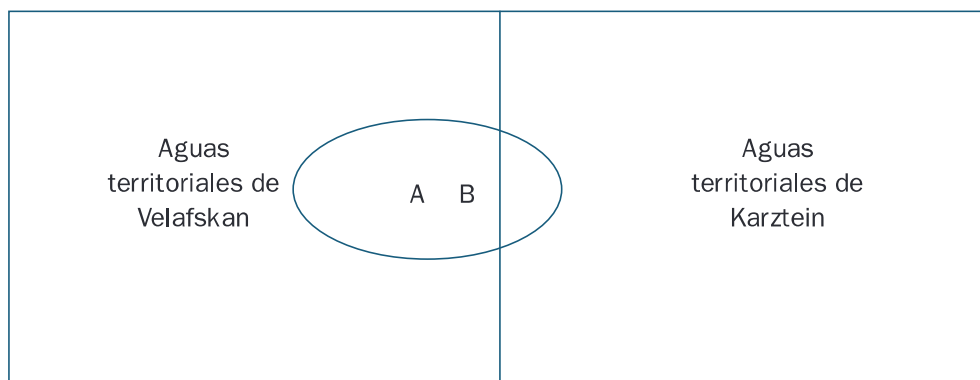


Figura 1. Posiciones de ambos países.

Resumen

Las dos delegaciones tienen que cumplir su cometido: obtener las máximas ventajas para cada una de ellas y elaborar un contrato definitivo que incluya el precio y las condiciones del contrato de colaboración. Las motivaciones y los objetivos son distintos. Una quiere conseguir el mínimo precio y que la prospección se realice lo más cerca posible de su país; la otra necesita rapidez y el pago inmediato de los costes compartidos por el otro país. Una está presionada porque carece de equipo para empezar a trabajar; la otra, por su falta de liquidez. Una pretende conseguir todas las garantías de acceso a los datos; la otra intenta pagar lo mínimo por la prospección.

Analice el caso y saque conclusiones. (El caso nos servirá de referencia en todo el tema.)

Los negociadores

La delegación de Velafskan está formada por el director del proyecto arqueológico, la ingeniera responsable de la explotación, un geólogo y un miembro del cuerpo diplomático.

La delegación de Karztein la forman la arqueóloga jefe, un ingeniero marino, un consultor externo y un miembro del cuerpo diplomático.

**CUESTIONES
PARA
REFLEXIONAR**

- Describa la situación de la negociación.
 - ¿Qué espera Velafskan del resultado final?
 - ¿Qué espera Karztein?
- ¿Qué es importante para Velafskan?
- ¿Qué tiene importancia para Karztein?
- ¿Quién tiene más poder, Velafskan o Karztein?
- ¿Qué puede conceder Velafskan a Karztein?
- ¿Qué puede conceder Karztein a Velafskan?

1. LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO

1.1. EL JUEGO DE LA NEGOCIACIÓN

Antes que nada es importante señalar que, por encima de todo, la negociación es un juego, un juego en el que las reglas sólo están escritas parcialmente. Un proceso de negociación implica conocer la realidad pero no toda la realidad, significa dar y esperar recibir, establecer las reglas de juego en cada nueva negociación y comprender las de la otra parte, conocer nuestros propios deseos y las necesidades del otro.

No obstante, la negociación es un juego en el que no hay vencedores ni vencidos. No es un juego de competición sino un juego de simulación, donde las normas están por definir y las relaciones entre los participantes se van construyendo a medida que avanza el juego. Si a usted le gusta jugar, adelante. Si se siente incómodo con este tipo de juego intente evitarlo, no negocie.

Entendemos por **negociación** el proceso en el que dos o más partes, con cierto grado de poder, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen para proponer y discutir propuestas explícitas con el objetivo de llegar a un acuerdo.

En los siguientes apartados analizaremos con más detalle esta definición, sin embargo es importante señalar dos cuestiones básicas:

- La negociación es un proceso, esto implica que existe un estudio y una planificación previa, un desarrollo y unas conclusiones finales.
- La negociación existe sólo cuando hay interés por llegar a un acuerdo.

Si observamos que no se da esta circunstancia estaremos delante de procesos estratégicos o tácticos de otra índole camuflados bajo una forma de negociación. Por ejemplo, en la negociación entre Velafskan y Karztein todo parece indicar que existe un verdadero interés por llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes.

De forma esquemática se podría representar una situación de negociación de la siguiente manera:

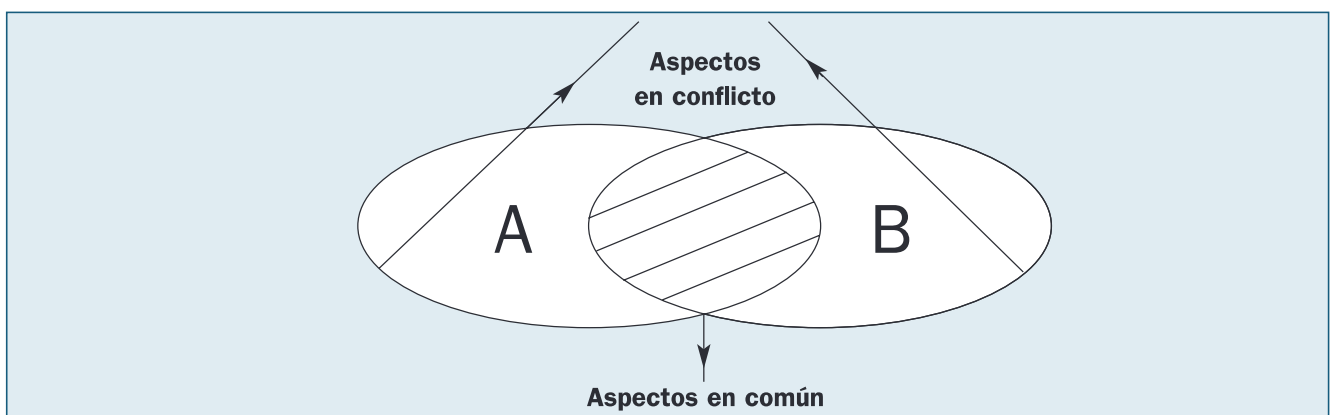


Figura 1. Situación de negociación.

Velafskan y Karztein mantienen aspectos en conflicto: el coste económico de la colaboración, el punto en el que se realizará la cata arqueológica o el acceso a los datos. Los aspectos en común los podemos relacionar con la necesidad de que los dos países lleguen a un acuerdo para reducir al máximo los costes de las exploraciones.

1.2. EL PODER EN LAS NEGOCIACIONES

Sin duda, una de las características que ha de tener cualquier negociador es poseer un cierto grado de poder, ya que en caso contrario no existirá ninguna negociación, simplemente y en el mejor de los casos, una de las dos partes en conflicto ordenará lo que le interese al otro sin que éste pueda hacer nada para evitarlo. Pero ¿qué entendemos por poder? Una primera aproximación al término sería enunciarlo como:

“A tiene poder sobre B en la medida que hace que B haga una cosa que de otro modo no hubiera hecho”.

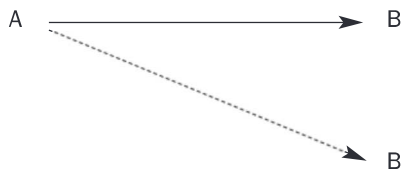


Figura 2. Aplicación del poder.

Otra definición más completa es la que propone que el poder de un individuo (o coalición de individuos) se define por el grado de incertidumbre/imprevisibilidad que sus conductas provocan en otros individuos o coaliciones dentro de un sistema.

Es decir, no es necesario que A provoque la conducta de B, sino que la misma presencia de A hace que B actúe de la forma esperada. Por ejemplo, no es necesario que un coche patrulla nos haga reducir la velocidad si conducimos a más de 120 km/h, el simple hecho de verlo hace que los conductores levanten el pie del acelerador.

Conocer lo que significa el poder puede ser útil aunque, sin duda, será más útil saber cómo se consigue el poder. Tradicionalmente se ha propuesto la existencia de siete tipologías de poder como base en las que se sustentan las relaciones de poder:

- **Poder coercitivo.** En el que A obedece a B por el temor a los castigos que puede recibir en caso de no hacerlo. Ejemplos de poder coercitivo son las sanciones, multas, expedientes disciplinarios, etc. En nuestro ejemplo, un uso del poder coercitivo podría ser la voluntad de Karztein de no querer iniciar las prospecciones hasta dentro de unos meses. En el sentido contrario, Velafskan puede presionar si se niega a colaborar.
- **Poder de recompensa.** Se basa en el deseo de conseguir el premio que se recibirá en el caso de obedecer a aquel que nos recompensará. Las recompensas recibidas son esencialmente materiales, aunque a veces queden disimuladas detrás de otros premios, como en el caso de promociones profesionales. En el caso de la prospección arqueológica, podríamos entender como poder de recompensa el compromiso de Karztein de iniciar inmediatamente las operaciones y el compromiso de Velafskan de ofrecer todos los datos obtenidos en la exploración.

- **Poder de información.** A menudo se ha hablado del poder que la información tiene en el control de los movimientos sociales. En las relaciones personales la posesión de información también puede condicionar el comportamiento de los otros. Este poder no se explicita en ninguna de las partes, pero podría darse en el caso de que hubiera información disponible más o menos confidencial sobre la situación del otro país.
- **Poder legítimo.** Es el poder legalizado, aquel que otorga una organización o sistema social y su obediencia es controlada a través de los mecanismos de la propia organización o sistema. Así, las jefaturas jerárquicas, los cargos públicos o la policía son ejemplos de este uso de poder.
- **Poder experto.** Se basa en la suposición que hace quien obedece, de que aquel que indica la conducta que se debe seguir tiene mayores conocimientos y experiencia, lo que le permite beneficiarse. A menudo actúan más prescribiendo y aconsejando sobre nuestros comportamientos que imponiendo sus órdenes.
- **Poder carismático.** Se produce cuando aquel que obedece se siente identificado con la persona que le indica lo que debería hacer o con el fruto del trabajo de éste. Es una base de poder esencialmente emocional.
- **Poder de relación o de referencia.** La base del poder no reside en la persona que lo utiliza sino en personas que le son cercanas. Así, su conducta de poder será del tipo: «Yo no soy experto en comunicación, pero mi hermano, que es el director de comunicación de Fagthar, SA, me ha dicho que lo que tenéis que hacer es...». Esta base de poder es especialmente delicada, ya que incluye a todas las demás y, quien la usa, no controla totalmente los mecanismos en juego. En el caso presentado al inicio, no se muestra de forma explícita, pero podría existir si, por ejemplo, Karztein manifiesta que está dispuesto a contratar otros servicios de exploración y asesoramiento a un tercer país.

En el marco de la negociación es necesario añadir una nueva base de poder: el tiempo. En una negociación, la parte más forzada por la limitación de tiempo proporciona una base de fuerza al contrario. Si usted no dispone de tiempo su acuerdo será forzado y posiblemente peor del que hubiera conseguido con más tiempo y paciencia. Todo indica que Velafskan tiene mucha más urgencia que Karztein por cerrar el acuerdo. Esta situación le obliga a ceder buena parte de su aparente posición de poder en la negociación con Karztein.

Sin embargo, ¿cómo consigo el poder? o dicho de otra manera ¿quién otorga el poder?. La respuesta es siempre la misma: la persona que obedece. En la figura 2: **A tiene poder sobre B porque B permite que así sea.**

Si aplicamos este principio a la negociación veremos cómo el poder de una de las partes es exactamente la necesidad de la otra parte de llegar a un acuerdo.

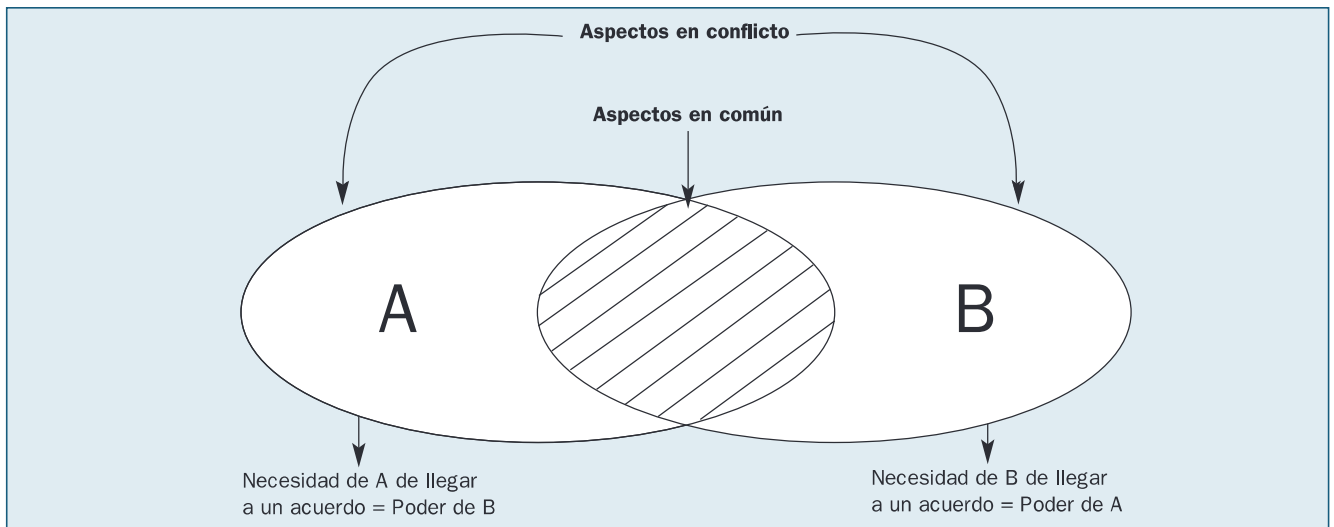


Figura 3. Conexiones entre poder y necesidades.

A continuación se muestran distintas relaciones de poder que se pueden establecer en un proceso de negociación entre dos partes.

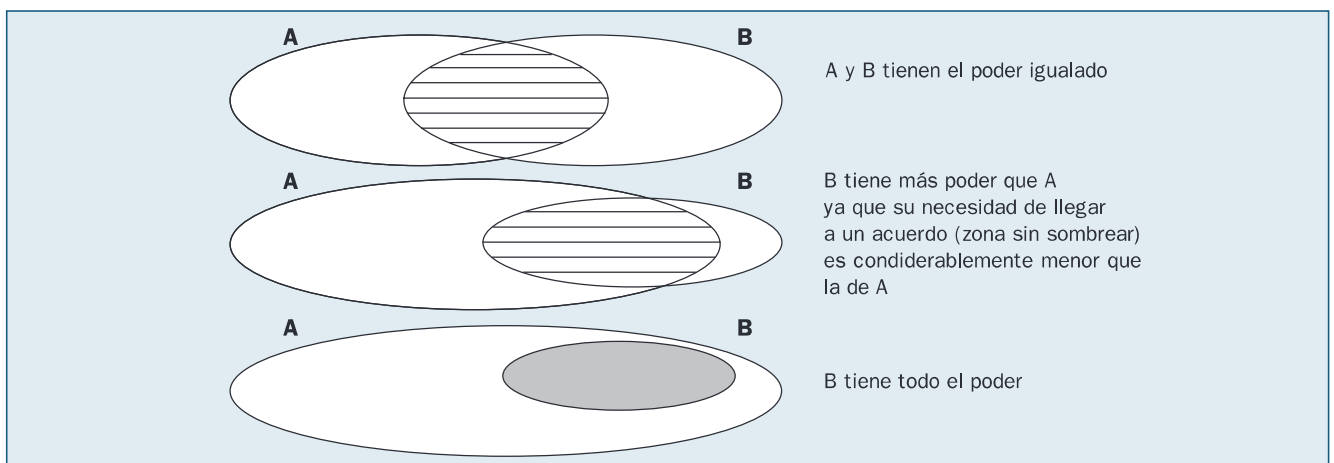


Figura 4. Relaciones de poder.

En nuestro caso, podríamos afirmar que el poder está más o menos equilibrado. A simple vista, Velafskan tiene más poder, pero su necesidad de cerrar rápidamente un acuerdo y el interés por compartir los costes de la operación nivelan las ventajas de ambos países.

1.3. LAS NECESIDADES, LOS DESEOS Y LAS POSICIONES EN LA NEGOCIACIÓN

Decíamos en la definición de negociación que en un proceso de resolución de conflictos se discuten propuestas explícitas, es decir, rara vez las partes en conflicto expresan totalmente las necesidades implícitas que les llevan a adoptar sus posiciones.

Por ejemplo, si usted negocia con un colaborador un aumento de su retribución, no sólo está en juego el nivel económico. También está en juego si se acerca o no a su propia retribución, a su percepción

de diferencia entre los dos status. O desde el punto de vista de su colaborador, a si con este dinero podrá o no pagar la hipoteca de la casa pareada que desea.

Ejemplo

Velafskan y Karztein discuten sobre algunos aspectos como el precio, el plazo de inicio, la transparencia de los datos o el punto exacto de la cata arqueológica. Sin embargo, suponemos que cada uno de los países está analizando las posibilidades de ingresos provenientes del turismo que les puede generar este hallazgo, entre otras muchas opciones de futuro.

Podríamos comparar las situaciones de negociación con un iceberg, en el que sólo una pequeña parte emerge a la vista de todos mientras que la base permanece oculta.

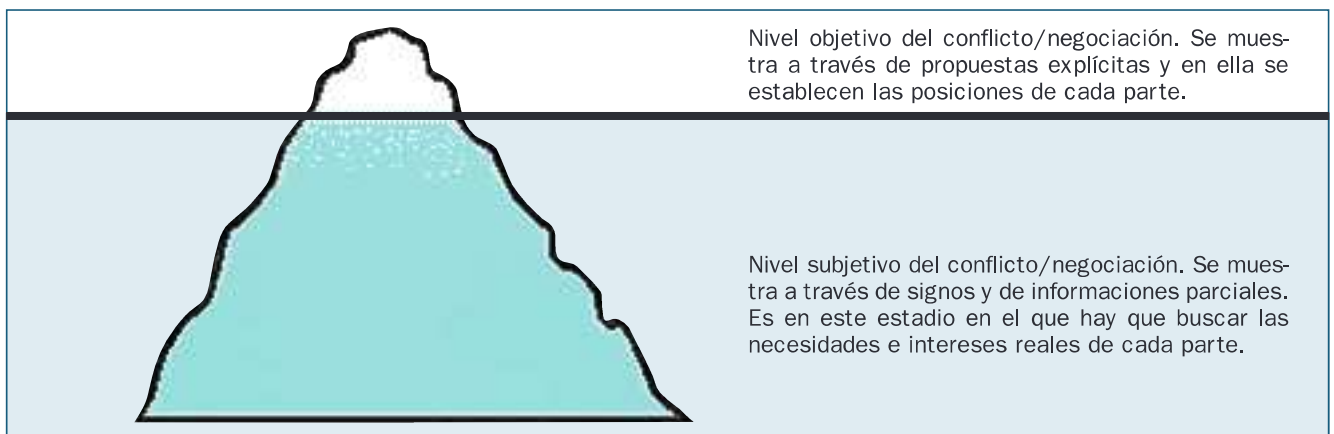


Figura 5. Niveles de la negociación.

A la hora de negociar es necesario conocer bien cuáles son nuestras necesidades y distinguirlas de nuestros deseos y objetivos.

¿Qué necesidades o intereses ocultos pueden tener Karztein y Velsfkan? Analícelo.

Las **necesidades**, en la negociación, son aquellos acuerdos a los que hemos de llegar inevitablemente y, en ocasiones, a cualquier coste. Un buen sistema para identificar nuestras necesidades es preguntarnos ¿qué pasará si no llegamos a ningún acuerdo?. Si la consecuencia del no acuerdo es grave nos encontramos ante una necesidad. Por ejemplo, un director de marketing necesitará la aprobación del consejo de dirección para su plan. En nuestro caso es importante señalar que, aparentemente, ninguno de los dos países tiene una necesidad imperiosa de llegar a un acuerdo. Aun así, este acuerdo sería muy ventajoso para ambos países. Podemos afirmar que el principal objetivo de Velafskan es cerrar el acuerdo, mientras que el de Karztein es pagar lo mínimo para conseguir los datos más útiles.

Es importante considerar todo tipo de necesidades, ya sean económicas, estratégicas o psicológicas (por ejemplo, la necesidad de salir reforzado ante un grupo de presión) por lo que será necesario analizarlas todas antes de negociar cualquier acuerdo.

Por otro lado, en una negociación todas las partes en conflicto no tienen necesidades de forma obligatoria, aunque siempre encontraremos deseos. Los **deseos** son aquellas fantasías sobre acuerdos esperados que cubrirían ampliamente nuestras expectativas.

Finalmente, señalar que los **objetivos** son los acuerdos que consideramos serían razonablemente aceptables. Son las posiciones explícitas sobre las que se negociará, la plasmación en demandas de nuestras necesidades y deseos, son, en definitiva, la punta del iceberg descrito anteriormente.

Tal como señalan Fisher y Ury (1998), discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes, ya que cuando las partes negocian sobre posiciones tienden a encerrarse en ellas, olvidando que esos objetivos no son más que una plasmación de unas necesidades y deseos que, posiblemente, podrían ser cubiertos de otras maneras.

Es necesario pues, negociar según los intereses (necesidades y deseos) propios y de la otra parte y no según las posiciones ya que a menudo pueden generar diferencias aparentemente insalvables y, de esta manera, separar a las personas de los problemas.

Según nuestro caso, negociar sólo sobre la base del precio o del punto exacto de la excavación sería un grave error que podría romper la negociación. Es imprescindible llegar a un acuerdo teniendo en cuenta las ventajas globales que supone un hallazgo de estas características para cada país.

Supongamos, en el ejemplo anterior, que el director de marketing no obtiene la aprobación de su plan. Para él es uno de los planes mejor proyectados que ha realizado y considera que sería un empuje decisivo para la compañía y para su propia carrera profesional. No entiende la postura del consejo de dirección, hasta ahora le habían aceptado todos sus proyectos, y su oposición parece desmesurada.

Si el director de marketing negocia basándose en posiciones sólo hay dos vías: se realiza el plan o no se realiza. Sin embargo, si negocia basándose en intereses, esto es, intentando descubrir cuáles son sus necesidades y deseos ocultos, puede descubrir que el consejo directivo tiene dificultades para asumir un plan de este tipo por la inversión y refuerzo de imagen que requiere y el miedo que tienen de perjudicar la imagen pública de la empresa si no sale bien. Ahora se le abren muchas alternativas para solucionar el problema con un beneficio mutuo. Ha de adaptar el plan.

1.4. BASES FUNDAMENTALES DE LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

A menudo observamos cómo negociaciones que se podrían haber cerrado con acuerdos ventajosos por ambas partes acaban en desacuerdo. ¿Qué sucede? ¿Qué factores provocan que las partes en conflicto no puedan resolver su situación?

Ante todo afecta un factor clave: nuestra relación con la otra parte. La desconfianza mutua, el temor a ser engañado y sobre todo el sentimiento de desear ganar la batalla.

Ejemplo

Una persona me contaba que, de viaje por un país del Magreb, había comprado unos espejos de artesanía regateando con éxito con el vendedor. Consiguió una rebaja del 40% del precio inicial, aunque al cambio sólo representaban unas 100 ptas. De regreso al hotel encontró a otro compañero de viaje con los mismos espejos comprados unas 20 ptas más baratos que él. El comprador se enfureció. ¿Antes estaba contento por haber conseguido una rebaja de 100 ptas o porque tenía la sensación de haber ganado? y por contra ¿le disgustaba haber pagado 20 ptas más que su amigo o sentirse vencido por el vendedor?

En un proceso de negociación los sentimientos de los negociadores no pueden estar en juego, sólo importa si el acuerdo es razonable y ventajoso para cada una de las partes. Debemos olvidarnos de buscar acuerdos que nos hagan sentir victoriosos frente al otro.

A menudo no es la ética sino la estética la que provoca que no se llegue a acuerdos, es decir, los procesos que permiten que la relación entre las partes en conflicto sean suficientemente claras. Pero para que esto sea así es necesario aceptar una serie de reglas del juego:

- **El poder de una de las partes es exactamente la necesidad del otro de llegar a un acuerdo.** En nuestro ejemplo, Karztein debe colaborar para no tener que iniciar un proyecto de excavación sin la cooperación de Velafskan.
- **Negociar sobre posiciones resulta ineficaz, genera nuevos conflictos y pone en peligro las relaciones personales. Negocie sobre intereses.** Si la negociación entre los dos países se basa sólo en el precio, se generará un conflicto.
- **Separe a las personas de los problemas.** Su necesidad es llegar a un acuerdo ventajoso, no «vencer a su oponente». La misión de las dos delegaciones es llegar a un acuerdo. No malbaratar su relación futura.
- **Sólo se cierra un acuerdo cuando todas las partes lo aceptan voluntariamente.** Por ello, no se deje impresionar ni presionar por los demás, si para usted es un mal acuerdo no lo acepte, aunque para ello será necesario que haya analizado correctamente su situación. Más adelante se presentará un método para poderlo hacer.
- **La base de los acuerdos se encuentra en la cooperación, no en la competición.** Negociar no es competir y cerrar acuerdos no es vencer. Veíamos antes que sólo se cierra un acuerdo cuando todas las partes están mínimamente satisfechas y para conseguir ajustar las posiciones hasta ese punto es necesario buscar vías de colaboración mutua. Si entendemos la negociación como una competición en la que unos ganan y otros pierden nuestra conducta provocará que la otra parte se defienda de nuestros ataques y pierda la esperanza de encontrar un buen acuerdo mutuo, por lo que levantará más barreras para defenderse y se bloquearán las vías que permiten entender las necesidades e intereses de ambas partes. Karztein puede efectuar el pago inmediato de las primeras obras sin demasiado esfuerzo y así conseguirá reducir la tensión con Velafskan.
- **En una negociación no podemos coger (robar) lo que nos interesa, sólo lo conseguiremos cuando la otra parte nos lo dé.** Parece absurdo plantear una regla del juego como ésta, sin embargo, muchas veces se olvida que para conseguir que el otro nos conceda algo (en negociación se hacen concesiones, no cesiones) debemos concederle alguna cosa a cambio o ha de tener poderosas razones para actuar así. Si queremos conseguir que la otra parte nos conceda aquello que nos conviene debemos facilitarle las razones para hacerlo. Dicho de otro modo, todo el mérito de lo que ganemos en una negociación es de la otra parte y viceversa.
- **Debemos mostrar nuestras reglas del juego a la otra parte sin explicárselas.** Si todo el mundo jugara con las mismas reglas, el juego de la negociación sería claro, sencillo y de fácil solución. Sin embargo, no podemos confiar que la otra parte actúe siguiendo las bases de negociación que mostramos en éste tema, y si no confía en nosotros no podemos explicarle que nuestro interés es beneficiarle al máximo para que él nos beneficie. Sencillamente no nos creería. Para poder mostrar nues-

tro estilo de juego debemos actuar planificadamente, enseñándole cuáles son nuestras reglas, haciendo concesiones para que observe que nuestra intención es conseguir el máximo beneficio mutuo y ayudándole a que nos vea como colaboradores y no como competidores.

1.5. ¿CÓMO CONSEGUIR BENEFICIOS PARA TODAS LAS PARTES?

En bastantes libros sobre negociación encontramos la siguiente tipología de negociaciones basada en las ganancias y pérdidas de cada una de las partes

		NOSOTROS	
		Ganar	Perder
ELLOS	Ganar	Ganar/Ganar	Perder/Ganar
	Perder	Ganar/Perder	Perder/Perder

Figura 6. Tipologías de negociación

Si analizamos la figura 6 observaremos cómo las posiciones de pérdida voluntaria (Perder/Ganar y Perder/Perder) sólo se pueden dar en la realidad si se trata de pequeñas pérdidas a corto plazo que nos permitan obtener mayores ganancias a largo plazo, por lo que sería incorrecto considerarlo explícitamente una pérdida.

Las posiciones que nos quedan para negociar son las de:

Ganar/Ganar Ganar/Perder

Obviamente, en ambos casos la posición de ganar sería la nuestra. Sin embargo, sería excesivamente ingenuo pensar que la otra parte está dispuesta a perder en el segundo de los casos, sino que más bien se provoca una situación similar a la siguiente, en la que la otra parte utiliza la misma táctica negociadora que nosotros.

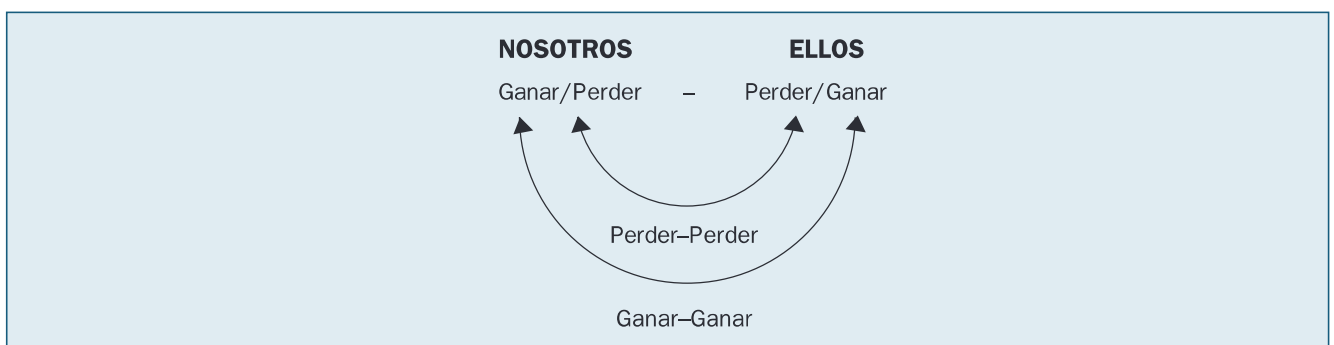


Figura 7. Posiciones en la negociación.

En una situación como la mostrada en la figura 7 las dos partes están dispuestas a luchar para conseguir sus ganancias a costa de las pérdidas del otro, por lo que lo más probable es que se entre en una dinámica de Perder/Perder que acabe rompiendo la negociación bajo acusaciones mutuas de falta de interés por llegar a acuerdos y excesiva rigidez en las posiciones propias. Desgraciadamente esto ocurre demasiadas veces.

Al mismo tiempo, si la negociación se inicia con unas posiciones como las presentadas, es muy difícil que las partes lleguen a una táctica de Ganar/Ganar, ya que las energías desatadas en la lucha habrán provocado un distanciamiento sólo recuperable, en ciertas ocasiones, por la imperiosa necesidad de llegar a un acuerdo, aunque incluso en este caso con una elevada insatisfacción de los negociadores.

Pero ¿cómo podemos conseguir un acuerdo beneficioso para todas las partes? Primero evitando negociar únicamente una variable, ya que si negociamos sobre un sólo parámetro cualquier ganancia estará provocada por la pérdida directa del otro. Por ejemplo, si negocia con una imprenta y lo único que está en juego es el precio, por cada peseta que consiga rebajar se producirá una pérdida del mismo valor para el impresor.

Es imprescindible para desarrollar una negociación de Ganar/Ganar poner en juego cuantas más variables mejor. En el ejemplo anterior se pueden considerar además del precio, los plazos de entrega y de pago, las calidades de papel y de impresión, los servicios de recogida y entrega, contratos futuros, etc.

Una vez descritas todas las variables que son susceptibles de ser intercambiadas (considerando tanto los valores tangibles como los intangibles), debemos analizar cada variable en función de su coste y de su valor.

Todas las concesiones que se intercambian en una negociación tienen costes y valores que no necesariamente coinciden. De hecho, raramente coinciden.

Entendemos por coste el esfuerzo que realiza cada parte negociadora en el momento de hacer una concesión, mientras que el valor es la valoración que hace quien se beneficia de la concesión recibida.

Hay concesiones de gran valor para la otra parte y escaso coste para quien las realiza, por ejemplo redactar una carta de recomendación para un colaborador o para un proveedor, mientras que en otras concesiones ocurre lo contrario.

Un buen análisis de las variables en juego en cada negociación nos permitirá identificar aquellas concesiones que nos cuesten menos y tengan más valor para el otro, al tiempo que podremos solicitar aquellas que nos sean más ventajosas, tal como se indica en la figura 8.

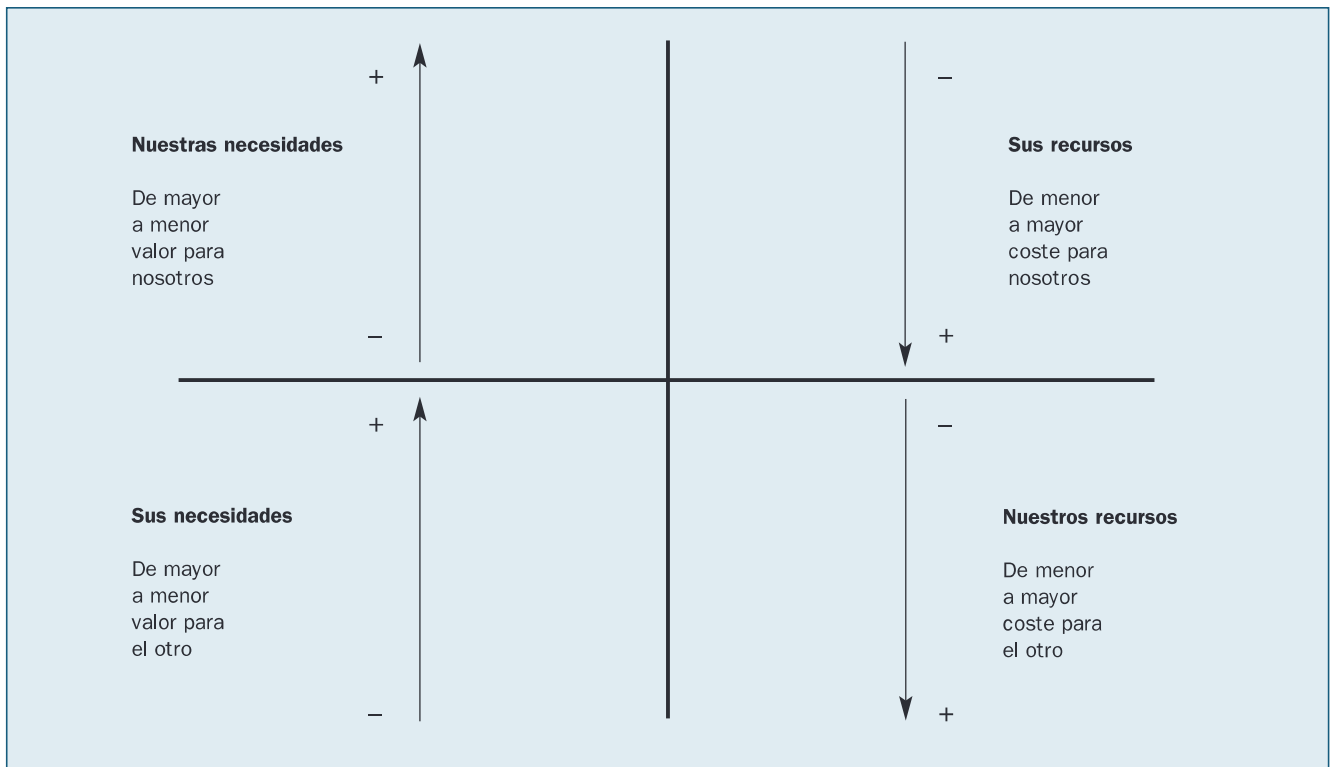


Figura 8. Análisis de necesidades y recursos.

En el caso que nos ocupa, podemos describir el siguiente análisis:

Desde el punto de vista de Karztein:

- Nuestras necesidades
 - a) Conseguir que la prospección de prueba se realice en el punto más cercano posible al límite entre los dos países.
 - b) Libre acceso a los datos obtenidos en la prospección.
 - c) Pagar lo mínimo posible.
- Nuestros recursos
 - a) Llegar a un acuerdo con rapidez.
 - b) Aportar recursos humanos y técnicos.
 - c) No se citan dificultades económicas ni límites para poder pagar rápidamente.
- Nuestras necesidades
 - a) Llegar a un acuerdo lo antes posible.
 - b) Conseguir que Karztein cubra económicamente el máximo de los costes de la excavación.
- Sus recursos
 - a) Aportar datos de prospección.
 - b) Disposición a acercar la carta arqueológica a la frontera.
 - c) Recursos técnicos.

Desde el punto de vista de Velafskan:

- Nuestras necesidades
 - a) Llegar a un acuerdo hoy, de manera de Karztein comience inmediatamente a pagar su parte de los costes de perforación.
 - b) Conseguir que Karztein pague el 50% de los costes de prospección.
 - c) Mantener buenas relaciones con Karztein para lograr acuerdos futuros de explotación del yacimiento compartido.
- Sus recursos
 - a) Empezar a pagar inmediatamente.
 - b) Aportar técnicos especialistas a las obras de prospección.
 - c) Manifestar predisposición de mantener acuerdos futuros sólidos y estables.
- Sus necesidades
 - a) Tener una cata de prospección cercana a su país.
 - b) Acceder a todos los datos obtenidos.
 - c) Pagar lo mínimo posible.
- Nuestros recursos
 - a) Aportar todos los datos de la explotación.
 - b) Aproximar la cata arqueológica a su país.

Recuerde que no todas las negociaciones se realizan para cubrir necesidades, sino que algunas sólo quieren cumplir deseos. Así, si negociamos la compra de un vehículo, posiblemente nuestra necesidad sea disponer de un medio de transporte, mientras que el interés por ese modelo concreto no es más que un deseo.

Es por ello que en el momento de analizar nuestras posiciones es imprescindible identificar nuestras verdaderas necesidades y distinguirlas de nuestros deseos. Las necesidades tendrán un valor mucho más elevado para nosotros.

Al realizar este tipo de análisis tenga en cuenta que las estimaciones que haga sobre las necesidades y recursos de la otra parte pueden ser, en muchas ocasiones, sólo unas conjeturas, con el consiguiente margen de error que esto puede producir. Será necesario modificarlas a medida que usted vaya descubriendo sus errores durante el proceso de negociación. Por ejemplo, si usted considera equivocadamente que la otra parte tiene problemas de liquidez y que por eso desea aplazar pagos u obtener otros beneficios financieros negociará unas concesiones que quizás no tengan ningún interés para el otro.

- ¿Qué significa negociar sobre intereses? ¿Y sobre posiciones?
- ¿Cómo puede conocer la parte oculta de una negociación?
- ¿Cómo influye el poder en la negociación?
- ¿Qué diferencia hay entre necesidades y recursos?
- ¿Qué significa Ganar/Ganar?

Ejemplo

En este apartado hemos trabajado la negociación como un proceso integral. Este proceso tiene su origen en la voluntad de las partes de llegar a un acuerdo sobre unos intereses comunes pero en conflicto y tiene su final lógico en el acuerdo perseguido. Hemos visto la importancia de los procesos de poder en la negociación y el hecho de que existe poder para la parte A cuando la parte B se lo otorga. Sabemos que negociar sobre posiciones no lleva a ninguna parte y que hay que negociar sobre intereses y en base a la cooperación mutua. También hemos analizado las diferencias entre el nivel subjetivo y el nivel objetivo de la negociación, recalcando la necesidad de conocer esa parte subjetiva que queda oculta. Hemos aprendido a analizar nuestras necesidades y recursos y las necesidades y recursos de nuestros oponentes para poder así diseñar una estrategia acorde con nuestros intereses que a la vez permita a la otra parte ganar.

2. LAS CONDUCTAS DE LOS BUENOS NEGOCIADORES

Tal como señala Samfrits Le Poole (1989), el deseo de definir al negociador ideal viene de antiguo. Callières, en un ensayo publicado en 1716 y titulado *Sobre el modo de negociar con los príncipes; sobre los usos de la diplomacia, la elección de ministros y enviados y las cualidades personales necesarias para triunfar en las misiones extranjeras*, da la siguiente descripción:

“El negociador ideal tiene una mente rápida, pero una paciencia sin límites; sabe cómo ser modesto y sin embargo firme, cómo despistar sin ser mentiroso, cómo inspirar confianza sin confiar él mismo en los demás, cómo encantar a los demás sin sucumbir a sus encantos, y tiene mucho dinero y una bella esposa para que pueda permanecer indiferente a todas las tentaciones de la riqueza y las mujeres”.

A esta magnífica descripción podríamos añadir algunas características recogidas de numerosos participantes en seminarios.

Un negociador ideal debe ser un buen comunicador, una persona flexible en sus planteamientos y posiciones, inteligente y astuto en las relaciones, debe conocerse bien y conocer sus objetivos, es un buen estratega y sabe conseguir la máxima información de la otra parte sin apenas informar sobre sus intereses, necesidades y deseos.

Sin duda, una persona que cumpla todas estas características será un buen negociador, pero ¿quién se atreve a definirse con todos estos atributos?. Es más, si usted reconoce humildemente que sus virtudes no son las descritas más arriba ¿significa que está condenado a ser un mal negociador de por vida?. Nada más lejos de la realidad, cualquier persona puede mejorar su habilidad como negociador. Lo importante no es cómo uno es, la clave está en cómo actúa, y todos podemos mejorar nuestras actuaciones mediante un adecuado entrenamiento.

De la misma manera que con un entrenamiento adecuado conseguiremos mejorar nuestra marca personal en una carrera de 100 metros sin que por ello nos acerquemos a las marcas de Carl Lewis, todos podemos aprender a negociar mejor, sin que dejen de tener validez los anteriores enunciados descriptivos. Quien los tenga y se entrene ganará más carreras.

Los comportamientos de los negociadores eficaces que se desarrollan a continuación están extraídos, esencialmente, de los estudios realizados por Neil Rackham, del Huthwaite Research Group y enriquecidos con aportaciones de Gerald Nieremberg y Samfrits Le Poole.

La metodología básica para estudiar el comportamiento de negociación era simple: hallar algunos negociadores eficaces y comparar sus conductas con las de otros negociadores medios. Los criterios para identificar a los buenos negociadores son tres:

- Las dos partes deben reconocer que el negociador es eficaz.
- Debe poseer un historial anterior de importante eficacia.
- El negociador debe tener una incidencia baja de fracasos en la aplicación de los acuerdos.

2.1. CÓMO PLANIFICA EL NEGOCIADOR CAPAZ

- **Tiempo de planificación.** No se han descubierto diferencias significativas, aunque se estima que no es tan importante el tiempo dedicado a planificar como la manera en que se utiliza ese tiempo.

Dedique tiempo a planificar las estrategias de ambos países.

- **Opciones consideradas.** El buen negociador tiene una gama de resultados y opciones para negociar, tanto propios como de la otra parte, sensiblemente más amplia que el negociador medio. La imaginación y la creatividad son dos buenas cualidades para el negociador eficaz. Negocie con imaginación y conseguirá mejores resultados.

En nuestro ejemplo, negociar sólo sobre la base del precio, no nos llevará a ninguna parte. La negociación debe tener en cuenta otros factores, como la calidad de los datos compartidos, los plazos, el punto de excavación o el futuro de la explotación del yacimiento arqueológico.

- **Terreno común.** Si bien todos los negociadores tienden a centrarse en aquellos temas en los que están en conflicto, los negociadores eficaces dedican más tiempo relativo a aquellos aspectos que son comunes y unen a las dos partes.

Por ejemplo, la necesidad de Karztein de lograr los datos útiles para su país y la de Velafskan de conseguir un pago inmediato de Karztein.

- **Negociación a corto o largo plazo.** Hoy en día todas las negociaciones se realizan pensando en el corto plazo, lo que no deja de ser alarmante. Sin embargo, los negociadores eficaces consideran con más intensidad las repercusiones que puedan tener los acuerdos actuales en el futuro.

Los dos países deberán replantearse su relación futura y el beneficio que les reportará a largo plazo la realización de esta obra.

- **La fijación de los límites.** Los buenos negociadores, al considerar más opciones, pueden ampliar sus límites de negociación. Es decir, si un negociador medio limita los campos de negociación a A y B, mientras que un negociador eficaz piensa negociar A, B, C, D y E, el primero se ve obligado a conseguir acuerdos en una banda estrecha de posibilidades, mientras que el segundo puede perder algo en B y recuperarlo en D y E.

Si analizamos nuestro caso, podría parecer que los límites de los costes que ambos países están dispuestos a compartir son muy escasos pero, si éstos se enriquecen con las otras concesiones, se comprobará que los límites para llegar a acuerdos son realmente amplios.

- **Planificación de la secuencia y del problema principal.** Todos los negociadores tienen su planificación ideal de la secuencia en que se negociarán las opciones en juego. Así, por ejemplo, el negociador anterior puede establecer que “primero plantearé A, después analizaremos B y finalmente atacaré con C, D y E”. Sin embargo, la planificación de la secuencia no siempre coincide en todas las partes negociadoras, o pone en dificultades a los negociadores que han condicionado sus concesiones a los resultados que vayan consiguiendo paulatinamente. Los negociadores eficaces tienen su secuencia ideal de negociación pero se muestran flexibles a posibles cambios, procurando que los temas negociables sean independientes y no estén ligados mediante una secuencia.

La importancia que representa el negociar con los mismos elementos de juego, —esencialmente las opciones consideradas y la planificación de la secuencia de negociación—, obliga a que en determinadas negociaciones se establezca lo que se ha venido en llamar «plataformas de negociación», en las que se definen las opciones a negociar y su orden de aparición en sesiones previas a la negociación.

2.2. EL COMPORTAMIENTO CARA A CARA

Se han observado diferencias significativas en el comportamiento de los negociadores eficaces al compararlos con los medios. Las diferencias más significativas son:

- **Escuchar activamente.** Los buenos negociadores dedican mucho más tiempo a escuchar a la otra parte que a argumentar sus razones y posiciones. Los negociadores eficaces buscan en la información que le da la otra parte cuáles son sus necesidades e intereses reales, es decir, lo que está por debajo del iceberg, y para ello utilizan técnicas de escucha activa. Un buen sistema para escuchar eficazmente es utilizar los siguientes mecanismos:
 - **Parafrasear:** Intente repetir lo que le están diciendo utilizando otras palabras, esto le permitirá entender exactamente lo que le intentan transmitir.
 - **Preguntar:** Pregunte lo que no entienda y pida ampliaciones sobre lo que sí entienda, usted necesita conocer las necesidades de la otra parte y para poder hacerlo lo mejor es preguntárselo. Tendemos a censurarnos más a la hora de preguntar que la otra parte en el momento de contestar. Pregunte sobre datos y cosas, pero también pregunte por los sentimientos de la otra parte, sobre sus opiniones y expectativas, esto también le dará una información interesante y rica. El negociador eficaz muestra un porcentaje significativamente mayor de preguntas que el negociador medio.
 - **Conductas no verbales de escucha:** Cuando el otro esté hablando mírele a los ojos, utilice su cuerpo para expresar que le está escuchando, en lugar de aprovechar para susurrar algo a su compañero o para utilizar la calculadora o tomar notas en un papel. Ahora no. Cuando

le están hablando debe mostrar interés, si actúa de forma distinta el otro percibirá que sus palabras no tienen ningún interés para usted y dejará de darle información.

- **Atenuar los argumentos.** Tendemos a creer que una sólida argumentación hará que la otra parte nos dé la razón y nos conceda aquello que deseamos. Nada más alejado de la realidad. Piense cuántas veces le han convencido a usted sobre aspectos que, por nobles que fueran, iban en contra directamente de sus intereses. Es más, cuantos más argumentos esgrima mayor es la posibilidad de que uno de los argumentos sea débil y se convierta en su talón de Aquiles. Si usted tiene un único argumento sólido límitese a él, repítalo cuantas veces sea necesario y no intente buscar más razones a sus posiciones, no le servirán para nada o pueden volverse en su contra. En nuestro caso, la efectividad de reiterar la necesidad de disponer de datos completos y fiables por parte de Karztein puede ser contrarrestada por la constante argumentación de que Velafskan necesita cobrar el 50% de los costes de la prospección.

Ejemplo

Sirva a título de ejemplo el caso de una persona a la que urgía vender su piso. A los pocos días de ponerlo a la venta un comprador se interesó por el inmueble y le ofreció un importe sensiblemente inferior a la oferta. El vendedor exclamó que era una oferta claramente insuficiente, a lo que contestó el ofertante, después de entregarle su tarjeta de visita, que en el caso de cambiar de opinión le llamara. Al cabo de una semana el vendedor llamó a la persona interesada para convencerle mediante argumentos de la necesidad de mejorar su oferta, a lo que el comprador contestó: “Bien, si usted me ha llamado es que está interesado en mi oferta”. Finalmente, y sin ningún argumento de por medio la operación se cerró con el importe establecido por el comprador.

- **Factores irritantes.** Determinadas expresiones que se utilizan comúnmente durante la negociación poseen un valor muy escaso para persuadir a la otra parte y sin embargo causan irritación. Cuando una de las partes propone una “oferta muy generosa” es probable que irrite a la otra parte que la considera absolutamente contraria a sus intereses. Cuando alguien dice “como tú muy bien sabes...” y expresa opiniones o datos contrarios a la posición del otro, provoca irritación. Los negociadores eficaces evitan las expresiones que puedan irritar a la otra parte. ¿Para qué hacerlo?, ¿cómo va a conseguir que la otra persona quiera colaborar con usted si le está irritando?

Si durante la negociación, la delegación de Velafskan insiste en que probablemente el 70% del yacimiento se encuentra en su país, se puede provocar una reacción adversa en la delegación de Karztein. Por otro lado, el hecho de que Karztein insinúe sus dudas sobre la fiabilidad de los datos entregados por Velafskan puede suponer un factor irritante para este país.

- **Contrapropuestas.** Entendemos por contrapropuestas las propuestas que se realizan inmediatamente después de una efectuada por la otra parte. Las investigaciones han señalado que los negociadores eficaces las evitan, ya que:
 - Se presentan en el momento en que la otra parte es menos receptiva, de hecho está pendiente de que analicemos su propuesta y no preparándose para recibir una nueva.
 - Indicamos a la otra parte que ni siquiera consideramos su oferta y que no estamos interesados en escuchar su propuesta. La otra parte lo percibe como un bloqueo o desacuerdo.
- **Espirales defensa/ataque.** Como la negociación implica a menudo conflicto, es posible que los negociadores se acaloren y utilicen expresiones emotivas y cargadas de valores y sentimientos. En los momentos de tensión defenderse de los supuestos ataques del otro puede ser interpre-

tado como un ataque, lo que genera una espiral de defensa y ataque que se convierte en un nuevo núcleo de conflicto. Por ejemplo, cuando un directivo se defiende ante otro con expresiones como “Quizás estás insinuando que mi equipo no está preparado para dar una respuesta rápida y eficaz a los problemas que nos planteáis desde vuestro departamento”, el otro directivo interpreta algo así como “O sea, que, en vuestra opinión somos nosotros los que os inundamos de problemas porque no los sabemos solucionar por nosotros mismos”, con lo que su respuesta será una defensa de su equipo que, a su vez, será interpretada como un nuevo ataque y así sucesivamente.

Si Karztein expone veladamente su impresión de que Velafskan oculta datos relevantes de la exploración, la espiral de descalificaciones está asegurada. Velafskan acusará a Karztein de no estar preparado tecnológicamente, de comportarse de manera poco científica, o validará cualquier argumento para desmontar la acusación. Estas dinámicas no favorecen la consecución de los acuerdos.

Los negociadores eficaces evitan en mayor medida este tipo de escaladas conflictivas, controlando sus defensas o evitando entrar en discusiones estériles con la otra parte.

- **Etiquetado de los comportamientos.** Los negociadores capaces tienden a dar una indicación previa del tipo de comportamiento que utilizarán, siempre que éste no sea de desacuerdo. Por ejemplo, en lugar de preguntar directamente “¿Qué experiencia tiene su empresa en trabajos similares a éste?”, dirían “¿Me permite una pregunta... qué experiencia tiene su empresa en trabajos similares a éste?”. En vez de hacer una propuesta directamente, indican “le voy a hacer una propuesta...” y la hacen. Este matiz en la conducta presenta varias ventajas:

- Prepara a quien escucha y facilita que centre la atención.
- Permite disminuir el ritmo de la negociación, dando tiempo al negociador que introduce el etiquetado para centrar mejor sus pensamientos.
- Elimina un cierto grado de brusquedad a través de sistemas formales.

Por contra, se ha observado al mismo tiempo que los negociadores medios tienden a etiquetar sus conductas de desacuerdo mediante enunciados como “no estoy de acuerdo con lo que están diciendo, ya que...”, lo que permite que la otra parte se prepare y empiece a pensar en la contrarréplica.

Intente en nuestro caso identificar qué estilo de negociación podría usar para:

- Introducir preguntas.
- Conseguir tiempo.
- **Verificación de la comprensión y resumen.** Se ha observado que los buenos negociadores tienden a recapitular sobre los acuerdos ya alcanzados, resumiendo las posiciones de cada parte y enfatizando aquellos puntos que, o bien eran comunes antes de empezar a negociar o bien se han conseguido a través del proceso negociador. Este comportamiento persigue dos objetivos: por un lado, permite aclarar malentendidos y reduce la posibilidad de malas interpretaciones, cuestión especialmente importante en negociaciones complejas en las que el enunciado del acuerdo puede resultar, en ocasiones, confuso. Por otro, resumir es un buen sistema de hacer referencia al terreno común y permite poner más énfasis en los acuerdos que se han conseguido que en las diferencias que todavía quedan por resolver.

¿Qué resumen haría de la negociación de este caso? Intente describir los argumentos y los contraargumentos de cada una de las partes.

- **Paciencia.** Es un requisito indispensable para un negociador. Durante una negociación hay que saber soportar repeticiones, bloqueos, digresiones e incluso impertinencias, y hay que evitar el impulso de levantarse y renunciar a seguir buscando un acuerdo. La paciencia, junto con la perseverancia necesaria para conseguir los objetivos son dos cualidades que los buenos negociadores ponen a prueba en más de una ocasión.

Velafskan no tendrá demasiada paciencia, ya que le urge el acuerdo; pero, si logra dejar la urgencia en un segundo plano y centrarse en el proceso, saldrá más beneficiado de la negociación. Por contra hay una serie de conductas a las que hay que renunciar cuando se está negociando, procure evitar los siguientes comportamientos:

- **Mentir:** Tal como indica Callières en su ensayo, “el negociador ideal sabe cómo despistar sin ser mentiroso”. Evite en todo momento mentir sobre datos o cosas, es innecesario y se puede volver fácilmente en su contra. Si la otra parte negociadora averigua que en algún momento usted ha mentido habrá perdido todas sus armas. Por contra, puede usted confundir a través de opiniones, intereses y sentimientos. Son pensamientos personales que siempre podemos modificar sin que por ello quede perjudicada nuestra imagen.
- **Agradar:** No se trata de evitar agradar a la otra parte, sino que hay que evitar el ansia de agradar, de ser apreciado por los demás. En una negociación puede verse obligado a contrariar a otras personas y si busca en exceso que le valoren y aprecien puede sentirse confundido.
- **Rigidez:** Durante una negociación es necesario modificar las posiciones, comprender las razones que llevan al otro a actuar como lo hace, buscar creativamente nuevas vías de solución a las situaciones conflictivas, etc. Si usted se muestra excesivamente rígido provocará que muchas puertas se le cierren y dificultará la consecución de acuerdos.
- **Emociones:** Si en las negociaciones se siente presionado personalmente, entiende que los ataques del otro van dirigidos a su persona y no a lo que representa, si observa que la tensión le lleva a decir cosas de las que después se arrepiente o que los acuerdos a los que llega son más fruto de la presión que de su propia voluntad, no negocie. Nunca deje que sus emociones condicionen su comportamiento negociador, para evitarlo, el mejor sistema es planificar a fondo sus negociaciones.

Observe que las conductas de los negociadores capaces les llevan a comportarse de forma encantadora. Son personas que saben escuchar, que evitan discutir, que no argumentan constantemente, que buscan lo que nos une y no lo que nos separa, que nunca mienten, que se muestran firmes pero agradables en el trato, que entienden que la negociación no es una competición sino una vía para la colaboración mutua y que, finalmente, buscan su propio beneficio a través del de la otra parte. Casi podríamos decir que son peligrosamente encantadores.

2.3. LA ESCUCHA ACTIVA

Un dicho popular dice que “Dios nos hizo con dos orejas y una boca para escuchar el doble de lo que hablamos”. Parece sencillo, pero pruebe a hacerlo... en una negociación.

La escucha activa es una capacidad crítica de influencia que tiene una importancia directa en los procesos de negociación. Comprende diversos comportamientos que comunican al otro que se le está

escuchando y comprendiendo, que se aprecian y aceptan los sentimientos que subyacen a las palabras y que, cualesquiera que sean sus pensamientos o palabras, es aceptado como persona. La finalidad consiste en comunicar que, sean cuáles sean la calidad de las ideas, acontecimientos, actitudes y valores de la persona que habla, el que escucha no evalúa a esa persona por sus ideas o sentimientos. La persona que escucha acepta a la persona que habla tal como es, sin emitir juicios morales, de bien y de mal, sin tacharla de lógica o ilógica.

Cuando escuchamos se activan dos tipos de mecanismos de relación:

- Estar de acuerdo con el otro o no, es decir, ¿opino lo mismo que el otro?, en esencia: ¿pienso que su manera de entender el problema es correcto?. ¿Yo haría o pensaría lo mismo?
- Ponerse en el lugar del otro: ¿entiendo cuál es la posición del otro?. ¿Soy capaz de pensar qué haría yo en su lugar, cómo se siente, qué desea?

Si cruzamos las dos variables observamos cuatro formas de enfrentarse a un proceso de escucha:

	Estar de acuerdo con el otro	No estar de acuerdo con el otro
Ponerse en el lugar del otro	SIMPATÍA (1)	EMPATÍA (4)
No ser capaz de ponerse en el lugar del otro	EGOPATÍA (3)	ANTIPATÍA (2)

Figura 9. Proceso de escucha.

- (1) Cuando estamos de acuerdo con alguien y además, si estuviéramos en su lugar, haríamos lo mismo, se genera un proceso de simpatía. La **simpatía** no es mala en la negociación, pero sea cauteloso, podría caer en el error de identificarse tanto con la otra parte que podría llegar a perder sus propios objetivos.
- (2) En el caso que no esté de acuerdo con el otro y, además, sea incapaz de entender su posición, ni por qué se pone en esa situación o, simplemente, no acepta su punto de partida, nos encontramos ante un proceso de antipatía. ¡Ojo!, la **antipatía** genera malas relaciones personales y, como los polos iguales de un imán, provoca rechazo por parte de los negociadores. La antipatía es una buena fuente de desacuerdos por la carga emocional que conlleva.
- (3) Si usted está de acuerdo con el otro, pero es incapaz de ponerse en su lugar, estamos ante la más importante trampa de la escucha, la **egopatía**. Aparentemente, usted tiene la sensación de que está escuchando; pero simplemente se escucha a sí mismo. Veamos una serie de situaciones, ¿se reconoce alguna de ellas?:
 - "Me encuentro cansado, acabo de salir de una gripe y..."
"¡Uf! Terrible, la semana pasada en mi casa estuvimos tres con unas fiebres altísimas".
 - "...Últimamente tenemos un trabajo agotador. No hay manera de terminar con la tarea, ya que..."
"Ni me cuentes, nosotros vamos todos agobiados de arriba a abajo. Parece mentira que cuanto más paro hay más trabajo nos...."

Observe que en los dos casos no escuchamos lo que el otro intenta decirnos, simplemente nos vemos proyectados e interpretamos sus palabras según nuestra realidad. ¡Ojo! Es una gran trampa que nos impide escuchar y que provoca que el otro deje de transmitir información.

- (4) Si usted es capaz de ponerse en el puesto del otro independientemente de si está de acuerdo o no con él, es que está utilizando la empatía. La **empatía** es la mejor fórmula para escuchar activamente, permite comprender a nuestro interlocutor sin juzgarlo, sin tener que darle la razón. Recuerde que el objetivo de escuchar es comprender, no evaluar.

Adquirir las capacidades de la escucha activa exige esfuerzo; pero pueden aprenderse. Es posible que algunos de los comportamientos que le sugerimos a continuación parezcan torpes o forzados cuando empiece a utilizarlos; pero con la práctica parecerán más naturales. Es difícil responder con paciencia, comprensión y empatía cuando el otro está expresando ideas que a uno le parecen ilógicas, engañosas o, incluso moralmente erróneas; sin embargo, los comportamientos que se indican generarán, si se practican con confianza, actitudes de tolerancia y comprensión que facilitarán la empatía y la aceptación no evaluativa de los demás.

2.3.1. PARAFRASEAR LOS CONTENIDOS

Consiste en reformular con palabras distintas lo que la otra persona acaba de decir, con el objetivo de comprobar que se le ha entendido con precisión. Se pueden utilizar frases de arranque como:

- "A mi entender, lo que dices es...".
- "¿Quieres decir que...?".
- "Así que lo que propones es...".

La clave de este comportamiento es que ha de escucharse con verdadera intención de comprender lo que dice la otra parte. Si, cuando el otro está hablando dedicamos el tiempo a pensar lo que vamos a responder, o a hacer evaluaciones mentales y observaciones críticas, probablemente no oiremos lo suficiente como para saber parafrasear correctamente.

Es útil parafrasear con bastante frecuencia, ya que nos ayudará a adquirir la costumbre mental de hacerlo. A las personas no les importa que las interrumpan de vez en cuando si lo que se pretende es comprender bien lo que están diciendo.

2.3.2. PROYECTAR O REFLEJAR LAS CONSECUENCIAS

Para ello es necesario ir un poco más allá del contenido de lo que el otro está diciendo, e indicar a la persona que habla que se cae en la cuenta de la dirección a que apunta el contenido. Puede tomar la forma de una ampliación o explicación de las ideas de la persona que habla, utilizando frases como:

- "Supongo que si haces esto podrás...".
- "Eso puede llevarte a una situación en la que...".
- "¿Serviría eso para resolver el problema de...?".
- "¿Cómo ayuda a nuestra situación lo que estás planteando?".

Al proyectar o reflejar las consecuencias es importante dejar a la persona que habla el control de la discusión o conversación. Cuando esta técnica se utiliza para modificar la dirección del pensamiento de la persona que habla o para demostrar que el que escucha es mucho más listo interrumpe la creación de confianza y pasa a ser un recurso negativo.

2.3.3. REFLEJAR LOS SENTIMIENTOS SUBYACENTES

Esta técnica va todavía más allá del contenido manifiesto de lo que se está diciendo, y saca a la luz algunos sentimientos, actitudes, creencias o valores que quizás están influyendo a la persona que habla para hacerlo de esa forma. Se pretende empatizar, ponerse en el lugar de la persona que habla, experimentar lo que debe sentirse en su situación. Entonces el que escucha expresa de manera tentativa los sentimientos, utilizando frases como:

- "Supongo que esto te preocupó bastante".
- "Si eso me sucediera a mí, me molestaría profundamente".
- "Algunas veces, cuando me he hallado en esa clase de situación, he echado de menos una ayuda".
- "Si consiguiera eso, creo que me sentiría realmente orgulloso".
- "Eso tiene que haberte causado gran satisfacción".

Al reflejar los sentimientos subyacentes se necesita delicadeza para no exponer en exceso a la persona que habla ni presionarla para admitir más de lo que quisiera revelar. Es importante también evitar toda sugerencia al que habla de que los sentimientos que uno está reflejando son los que él debería experimentar en esa situación. Esto tendería a hacer que el que habla se sienta evaluado, cuando lo que se está tratando de hacer es comunicar nuestra aceptación de los sentimientos que rodean las palabras del interlocutor.

Con frecuencia, la aceptación o la evaluación se comunican más bien por la manera y el tono de voz de la persona que escucha que por las palabras utilizadas, por lo que deberemos ser cuidadosos con la comunicación no verbal.

2.3.4. INVITAR A NUEVAS APORTACIONES

Incluso cuando no se haya oído o entendido lo suficiente para hacer indicaciones de comprensión, empatía o aceptación, se puede, al menos, comunicar interés por seguir escuchando. Són útiles las frases como:

- "Dime algo más sobre eso".
- "¿Qué sentiste cuándo....?".
- "Ayúdame a entender...?".
- "¿Y qué sucedió luego?".

En este contexto las peticiones abiertas de que el otro siga hablando son preferibles a las preguntas precisas. Las preguntas exigentes pueden conducir a que el que habla haya de exponerse cada vez más, sin que pueda conocer la manera en que el que escucha recibe y evalúa la comunicación. Las peticiones concretas de información pueden constituir una exigencia unilateral de apertura en la persona que habla. Para mantener el equilibrio no deben utilizarse las preguntas de manera exclusiva, sino que deben ir acompañadas por la reformulación y el reflejo de los sentimientos subyacentes.

2.3.5. RESPUESTAS NO VERBALES DE ESCUCHA

Con frecuencia la escucha activa se comunica tanto por las posturas y los movimientos no verbales como por lo que se dice. Respuestas como las siguientes comunican interés y comprensión.

- Mirar a los ojos del que habla.
- Asentir con la cabeza y hacer murmullos receptivos.
- Inclinar-se hacia el que habla y mostrarse alerta.

Ejemplo

En este apartado hemos aprendido cuáles son las conductas que permiten llevar una buena negociación. Sabemos que podemos aprenderlas y aplicarlas. Conocemos las características del buen negociador: debe ser responsable, astuto, reservado, gran comunicador, buen investigador... Sabemos también que se debe negociar más de una opción para tener más margen y encontrar un terreno común donde basar la discusión. Además, debemos tener en cuenta las repercusiones futuras de nuestras negociaciones y planificar la secuencia de la negociación y el problema principal que se discute. Hemos aprendido también que se debe escuchar activamente al oponente y disminuir al máximo los propios argumentos, no introducir factores irritantes ni presentar contrapropuestas con excesiva rapidez. Otras técnicas que hemos repasado son las de no entrar en espirales de ataque y defensa, preparar a los interlocutores para las preguntas posteriores, verificar la comprensión y seducir al oponente.

- ¿Cómo se pueden aprender las conductas de los negociadores eficaces?
- ¿Es bueno negociar una sola opción?, ¿Qué consecuencias tiene?
- ¿Qué es la escucha activa?
- ¿Cuántos argumentos deben mantenerse en la negociación y por qué?
- ¿Qué significa seducir al oponente?

3. LA PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

La preparación de la negociación, el proceso de análisis y la planificación de las estrategias y tácticas constituye una parte fundamental para el éxito de cualquier negociación. Si no dispone de tiempo para hacerlo debería cuestionarse seriamente la conveniencia o no de negociar, ya que no podrá controlar lo que ocurra durante el proceso de negociación.

Más adelante expondremos una metodología de planificación de las negociaciones, pero antes es conveniente repasar algunos conceptos que se han de considerar siempre que negociemos.

3.1. LA DEFINICIÓN DE LOS LÍMITES

Antes de empezar a negociar debe establecer claramente el rango en el que está dispuesto a manejarse para cada variable en juego, definiendo cuál será su posición de partida (límite de salida), cuál es su objetivo (zona objetivo) y hasta dónde estaría dispuesto a llegar en el peor de los casos (límite de ruptura), tal como se muestra en la figura 10.

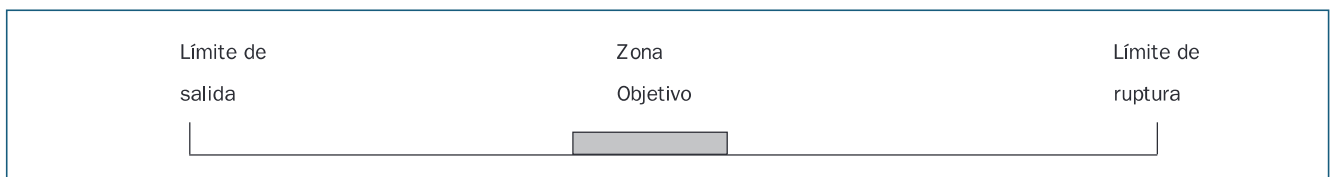


Figura 10. Definición de límites

- **Límite de salida.** Es el que define su oferta inicial. El sistema para establecerlo es poco claro, ya que casi siempre se trata de un valor alejado de la realidad que nos va a permitir hacer concesiones fácilmente hasta la zona objetivo. Sin embargo, un criterio que se puede utilizar es el de plantear ofertas iniciales lo más elevadas o lo más bajas posible (depende de si usted oferta o demanda la opción en juego) pero que le permitan contestar racionalmente a la pregunta “¿Por qué me ofrece esto?” o “¿Por qué me pide esta cantidad?”.
- **Zona objetivo.** Son los valores entre los que esperamos que se cierre el acuerdo. Si el acuerdo es de un valor superior será claramente beneficioso, mientras que si está por debajo puede ser aceptable aunque no cumpla todas nuestras expectativas. La zona objetivo ha de quedar definida a través del análisis de nuestras necesidades, intereses y deseos.
- **Límite de ruptura.** Es el punto por debajo del cual es mejor no cerrar el acuerdo, ya que las consecuencias del mal acuerdo serían peores que romper la negociación. Un buen sistema para definir claramente este punto es preguntarse ¿qué pasará si no llegamos a ningún acuerdo? El análisis de las consecuencias del no acuerdo nos hará más fácil establecer hasta dónde estamos dispuestos a llegar.

Intente establecer estas zonas para cada una de las delegaciones de nuestro caso. Calcule hasta qué límite puede ceder cada una o qué zona objetivo ha de conseguir.

Una vez haya definido los límites de la negociación de cada una de las variables no las modifique. En el calor de la negociación, las presiones y el deseo de llegar con prontitud a un acuerdo pueden tentarlo a aceptar acuerdos por debajo de su límite de ruptura. No lo haga. Si es preciso pida un aplazamiento y vuelva a analizar fríamente fuera del marco negociador. Pregúntese por qué definió ese límite y analice las consecuencias de modificarlo, sólo de esta manera podrá controlar sus emociones y evitará conseguir acuerdos de los que más tarde se puede arrepentir.

La combinación de los límites de las partes negociadoras puede presentar las tres situaciones expuestas en los siguientes puntos.

3.1.1. EXISTE UN CAMPO DE ACUERDO

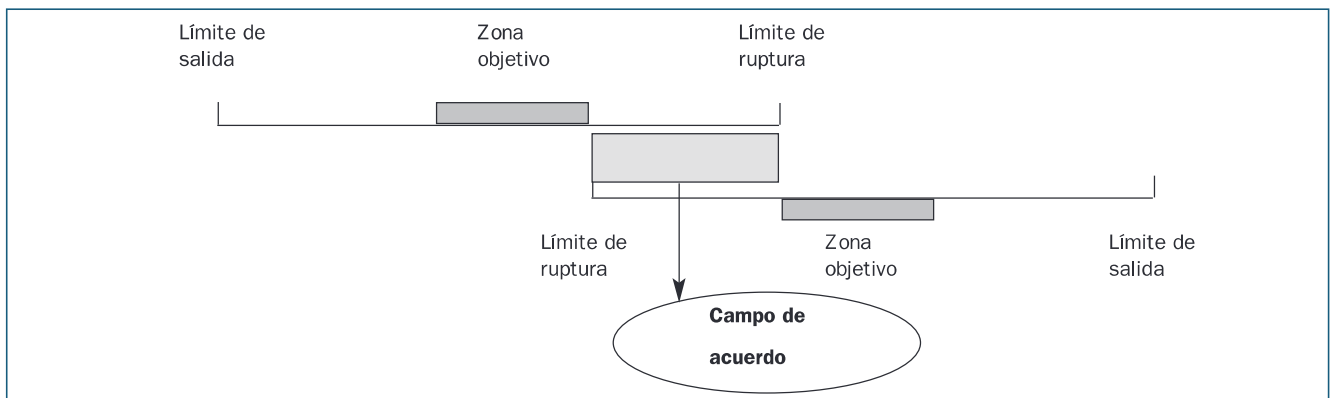


Figura 11. Posición con campo de acuerdo.

El campo de acuerdo es la zona en la que se establecerá el acuerdo final. Sin embargo, una situación como la anterior no garantiza en ningún momento llegar a acuerdos, es decir, se trata de una posición necesaria pero no suficiente.

Supongamos el siguiente ejemplo: un proveedor tiene un límite de salida de 200 y un límite de ruptura de 125, mientras que usted plantea un límite de salida de 90 y un límite de ruptura de 150. Aparentemente será fácil llegar a un acuerdo entre 125 y 150, sin embargo, cuando el proveedor le plantea una oferta que supera en más del doble su posición inicial es fácil pensar que usted se desanime y piense que muy difícilmente lleguen a un acuerdo, por lo que renuncia a seguir negociando.

3.1.2. NO EXISTE UN CAMPO DE ACUERDO

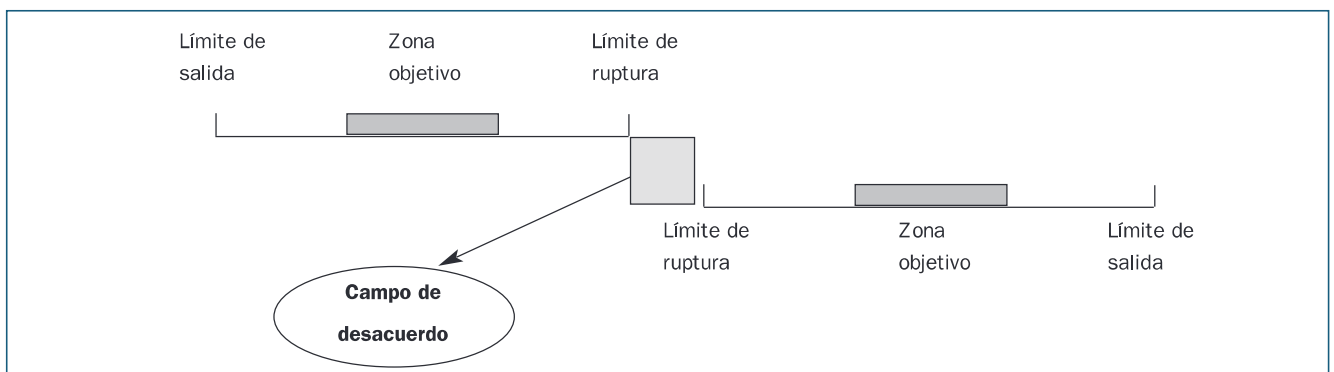


Figura 12. Posición sin campo de acuerdo.

En este caso es imposible llegar a un acuerdo a no ser que, en un análisis posterior, una de las dos partes compruebe que sus límites estaban mal definidos.

3.1.3. LOS LÍMITES DE UNA PARTE SE ENCUENTRAN DENTRO DE LOS DE LA OTRA PARTE

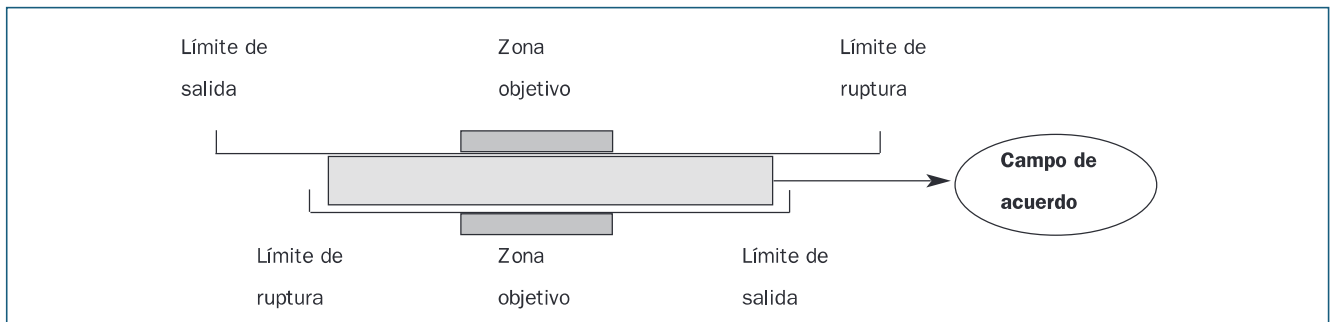


Figura 13. Campo de acuerdo dentro de los límites del otro.

Curiosamente, este posicionamiento entre las dos partes se da con cierta regularidad en negociaciones en las que intervienen negociadores bien entrenados con negociadores noveles, sin embargo, muy raramente sabremos que nuestros límites han quedado dentro de los de la otra parte, ya que en el caso de que sea así, los negociadores evitan informar del error y siguen el juego.

A pesar de las mermas que puede producir el establecer unos límites de negociación demasiado estrechos, el error no es grave, puesto que el acuerdo que se alcance se encontrará dentro de nuestro margen de satisfacción.

3.2. DÓNDE NEGOCIAR Y CÓMO EMPEZAR

Cuando se plantea la cuestión de dónde es mejor negociar, si en nuestra casa, en la del otro o en un terreno neutral, muchas personas indican que siempre es preferible negociar en casa. Sin duda que negociar en casa conlleva grandes ventajas, aunque es bueno analizar también qué problemas asociados tiene y qué ventajas supone hacerlo en terreno del otro.

- Negociar en **terreno propio** permite controlar la distribución del espacio, favorece la posibilidad de crear ambientes adecuados a cada tipo de negociación, garantiza el tener a mano los datos que necesite en cualquier momento y obtener el soporte de sus colaboradores en los momentos de mayor tensión. Sin embargo, negociar en casa puede resultar complicado cuando la negociación se vuelve excesivamente agria y usted tiene deseos de aplazarla o romperla definitivamente. Usted no puede levantarse de su despacho e irse.
- Negociar en **terreno del otro** no le va a permitir controlar tan bien la situación como en su casa, sin embargo le ofrecerá una valiosa información que de otro modo sería imposible obtener. Pisar la empresa de sus proveedores o clientes, conocer sus sistemas internos de relación, observar los indicadores de status de la otra parte y captar el estilo y los signos externos de los demás le proporcionará una gran cantidad de información indirecta que le ayudará a entender los intereses y deseos del otro negociador.
- Negociar en **terreno de nadie** puede ser muy valioso en negociaciones especialmente duras, pero es poco aconsejable a no ser que sea imprescindible, ya que denota falta de confianza mutua, provoca incomodidad e incrementa la sensación de competencia.

Una vez decidido el terreno de juego es importante determinar si voy a realizar yo la primera oferta o si esperaré a conocer las intenciones del otro.

Existe la creencia extendida de que es mejor esperar a que la otra parte realice su oferta inicial, ya que de esta manera conoceremos sus intenciones y podremos condicionar nuestra táctica a la suya. De hecho, esta creencia intenta evitar el tercer supuesto descrito en las relaciones en los límites de negociación, en el que uno de los rangos de negociación está incluido en el del otro negociador.

Esta táctica es, sin duda, aconsejable cuando usted tenga que negociar y desconozca los parámetros en los que se ha de mover, aunque en estos casos debería informarse antes. Por ejemplo, usted debe contratar unos servicios de marketing en Bolivia y desconoce cuáles son los precios del mercado boliviano y los medios más adecuados para promocionar sus productos.

Por contra, lo habitual es que usted tenga bien definidos sus límites de negociación y sus objetivos. En este caso lo aconsejable es que usted realice la primera oferta, de esta manera, si consigue que la negociación se inicie y tenga como punto de referencia su oferta inicial obligará a la otra parte a pedirle que le haga concesiones y que modifique usted su postura, mientras que él no podrá ofrecerle nada a cambio.

De la misma manera en que la fuerza que hay que utilizar para evitar moverse al ser empujado es menor que la que utiliza quien empuja, el negociador que consigue convertir su posición en el punto central de negociación tendrá un desgaste menor.

Asimismo, es muy probable que, si la persona con la que trata no es un negociador experimentado, al proponer su oferta le haga de entrada alguna concesión sin que usted lo sepa. Así por ejemplo, en el caso planteado anteriormente en el que un proveedor establecía su rango entre 200 y 125, mientras usted lo hacía entre 90 y 150, si usted se adelanta y le propone 90 muy probablemente ya no se atreverá a pedirle 200 (posición que él sabe que está tan alejada de la realidad como la suya) y le haga una contraoferta inferior.

A pesar de todo, si el otro negociador le plantea su oferta antes que usted, no pasa nada, límitese a plantear su límite de salida sin modificar lo que tenía pensado hacer antes de empezar a negociar.

Revise el caso presentado e intente establecer una estrategia para cada una de las delegaciones. ¿A quién le recomendaría que hablase antes sobre el tema del precio? ¿Utilizaría sólo este factor?

3.3. LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE LA NEGOCIACIÓN

En el marco de negociación, entendemos por estrategia el modelo general de relaciones que se desea llevar a cabo, mientras que las tácticas se refieren a las operaciones que se desarrollarán para conseguir los objetivos fijados. Dicho de otra manera, la estrategia es lo qué se hará y las tácticas cómo se realizará.

Las estrategias que se pueden dar en una negociación son:

- No empezar.
- Lo toma o lo deja (marcar una única opción posible y/o negociar).
- Regateo (discutir según una única opción en juego).
- Negociación (buscar el máximo beneficio mutuo).

Para poder definir correctamente la estrategia que se va a utilizar es necesario conocer las posiciones de poder, el tiempo del que se dispone para llegar a un acuerdo y valorar la importancia de las relaciones personales en el futuro. La combinación de estas variables presenta el siguiente cuadro de estrategias aconsejables.

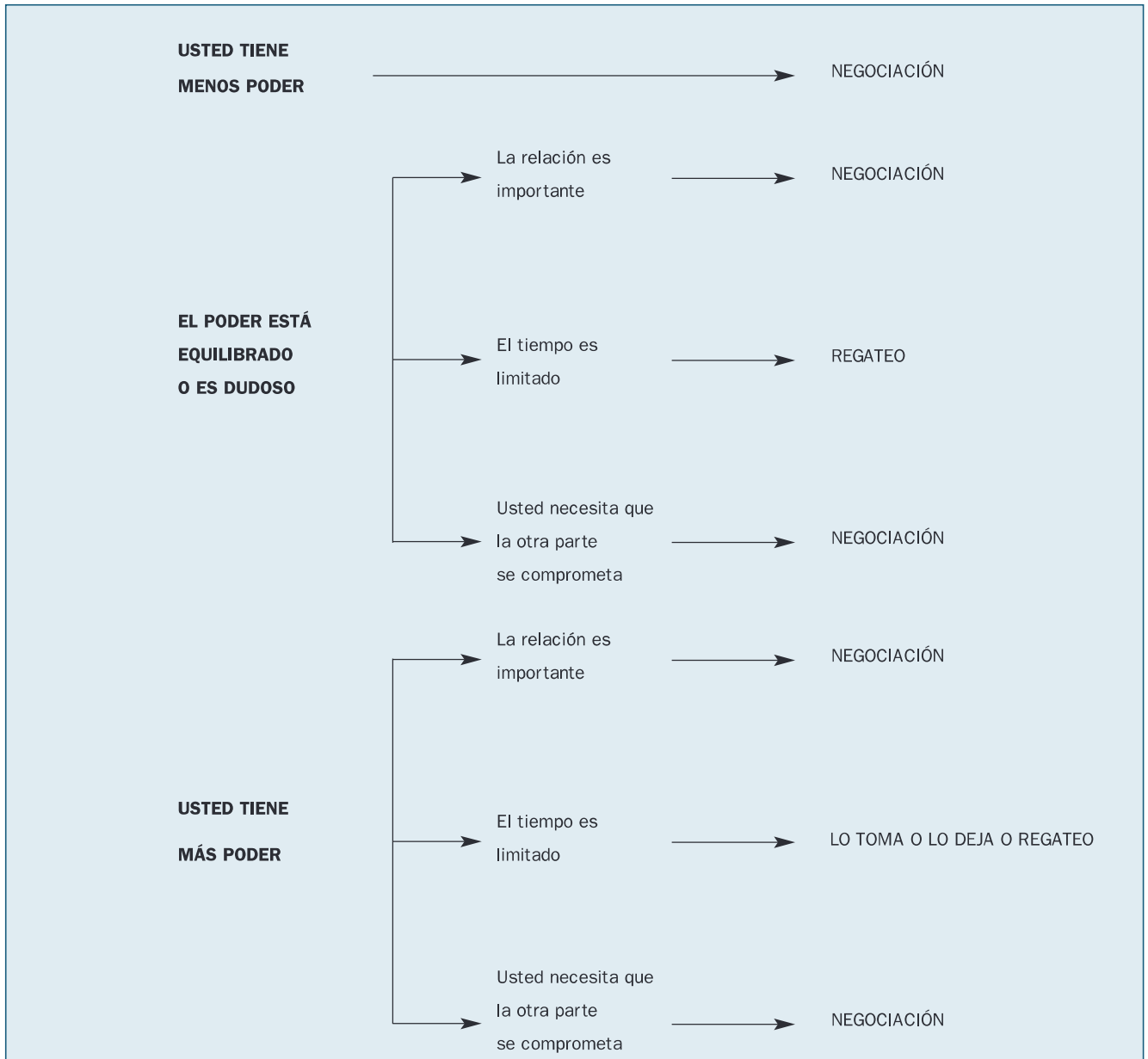


Figura 14. Estrategias de negociación.

Antes de identificar las tácticas concretas de negociación es necesario establecer el estilo deseable para la negociación en función de dos variables:

- **El grado de relación con la otra parte.** Si la relación futura es importante es conveniente negociar de forma suave, evitando especialmente las posiciones cerradas, los factores irritantes y la presión excesiva. Por ejemplo, con un compañero de trabajo es aconsejable negociar con un estilo suave. Por contra, si las relaciones futuras no son importantes no significa que debamos negociar con dureza, sino que, en caso necesario podemos usar un estilo duro.

- **El grado de fiabilidad del acuerdo.** Hay negociaciones en las que los acuerdos quedan asegurados contractualmente (contratos de servicios, escrituras notariales, contratos mercantiles, etc.), mientras que hay otro tipo de acuerdo en el que no es posible garantizar su cumplimiento más que por propia voluntad de los ejecutores (calidad del servicio, esfuerzo en el trabajo, interés por conseguir los objetivos, etc.). En el primer caso los negociadores pueden actuar de forma cerrada, procurando despistar al otro y ocultando cierta información, por contra, si el grado de fiabilidad del acuerdo es bajo será necesario negociar lo más abiertamente posible.

La combinación de estas variables nos da la figura 15 de cuadro de posibilidades.

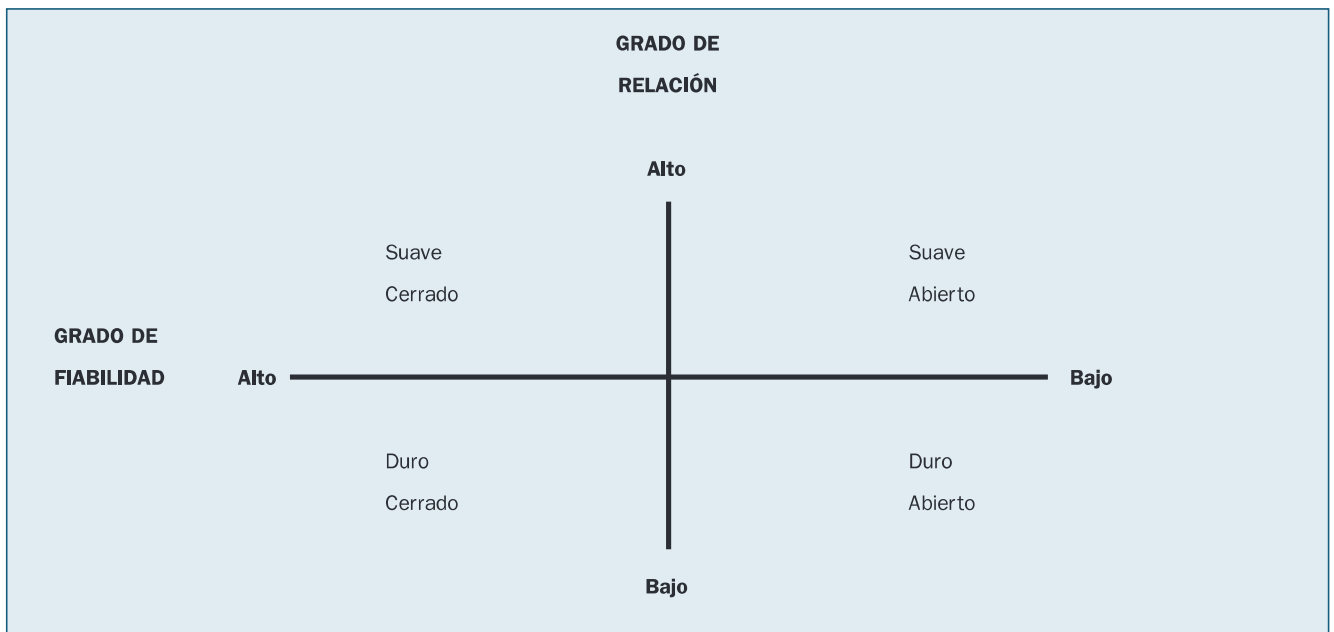


Figura 15. Estilos de negociación.

Una vez establecido el estilo táctico es necesario mantenerlo durante toda la negociación, a no ser que la otra parte haya escogido claramente un estilo de mayor enfrentamiento que el nuestro y nuestra táctica pueda resultarnos contraproducente.

Existen tácticas que se utilizan cuando se negocia de forma dura y cerrada. A continuación le presentamos algunas, aunque nuestro consejo es que no las utilice, ya que provocan más tensión y dificultan llegar a acuerdos beneficios para ambas partes. A pesar de ello, es conveniente que usted las conozca y pueda reconocerlas en los comportamientos de los otros negociadores:

- **El salami.** Las concesiones hay que darlas de la misma forma en que se sirve este embutido, a lonchas bien finas. ¿Qué concesiones haría en nuestro caso? ¿Cómo las dosificaría?
- **Tengo mejores ofertas.** Esto puede contestarse de tres formas distintas:
 - Aconsejarles que las acepten (es un alto riesgo pero le permitirá ver si es un engaño).
 - Pedirles que las muestren.
 - Entonces mi oferta está bien, lo único que quiere es que justifique el precio.

¿Qué puede hacer Velafskan frente a esta posible objeción de Karztein?

- **El atractivo que se desvanece.** Una oferta que a primera vista parecía maravillosa suscitó su interés, pero, posteriormente, cuando ya está prendido en el anzuelo, va resultando menos y menos atrayente.

Si Velafskan ofrece a Karztein los datos completos de la explotación, a primera vista puede parecer atrayente, pero después puede alejar el punto de excavación del lugar deseado por de Karztein.

- **El bueno y el malo.** En negociaciones en las que interviene más de un negociador por cada parte, en un equipo observa que una de las personas es terriblemente dura, rígida y obstinada mientras que la otra se muestra abierta y razonable, aunque incapaz de convencer a su compañero. Esta táctica, de las más usadas, tiene versiones más complejas cuando los negociadores van alternando en sus papeles o cuando se deja el papel del malo a “las circunstancias, el sistema o las normas internas de funcionamiento”.

¿Como montaría esta estrategia en nuestro caso?

- **Facultades limitadas.** Una vez alcanzado un acuerdo, una de las partes se declara incompetente para firmar el mismo y lo condiciona a la aprobación de su superior.
- **La posición cerrada.** Una de las partes hace que le resulte imposible ceder, aunque entienda que su posición es negativa, sus actuaciones previas le impiden modificar su posición. Por ejemplo, antes de negociar ha declarado públicamente que no cederán ni un milímetro en sus posiciones. Si lo quiere lo coge y si no ya lo sabe.
- **La información caída del cielo.** Al término de la ronda de negociadores su oponente se olvida “por error”, aunque a propósito, notas y documentos en los que hay información clave. Usted cae en la tentación de leerlos y queda condicionado por una información falsa.
- **Fuera de los límites.** “Vamos a ponernos de acuerdo sobre algunos temas que no discutiremos”. Lo que permite reducir el campo de negociación y conseguir algunas ventajas antes de empezar.

Finalmente, queremos enfatizar que el conocimiento de estas tácticas no implica su utilización y que consideramos poco aconsejable su uso, aunque sí saber que existen para intentar contrarrestarlas. ¿Imagina alguna situación donde se puedan aplicar en nuestro caso?

3.4. EL PAPEL DEL TIEMPO

El tiempo desempeña un papel importante y a menudo decisivo en las negociaciones. Para los negociadores, el tiempo es poder. Cuando alguien tiene prisa se enfrenta a una desventaja evidente. Evite por todos los medios negociar en tales circunstancias y, en el peor de los casos, oculte esta prisa a sus oponentes.

La presión del tiempo hace inevitable que los negociadores reduzcan sus objetivos antes de lo necesario para una negociación eficaz, rebajen sus exigencias e incrementen sus concesiones y, además, pueden llegar a hacerlo de forma inconsciente.

Es importante, antes de empezar a negociar, conocer realmente cuál es la presión de tiempo a que está sometido. De hecho, el tiempo también puede medirse en función de las prioridades de cada situación. Priorice sus obligaciones, sus necesidades, sus deseos y sus compromisos y observará su disponibilidad de tiempo.

Tomarse tiempo para negociar también tiene un efecto psicológico. Usted transmite la sensación de estar tranquilo, relajado, sin prisas y sin que le puedan apresurar; de estar al mando de la situación.

Si regresamos a nuestro caso, veremos que ambas delegaciones tienen una necesidad clara de llegar a un acuerdo lo antes posible; sin embargo, probablemente las dos tengan la sensación de que la otra parte no tiene prisa, que juega con el tiempo a su favor.

No olvide que la urgencia por el acuerdo es sólo conocida por usted y que debe evitar que la otra parte la perciba.

De todas maneras, incluso una norma tan clara como "no negociarás de forma apresurada" tiene sus excepciones. Cuando la negociación se efectúa entre negociadores experimentados e inexpertos, la rapidez de la negociación siempre se pone del lado de los expertos. Igual ocurre cuando se oponen negociadores que han preparado a fondo la negociación con personas que no han trabajado suficientemente la planificación. De todas maneras, debemos indicar que los acuerdos precipitados tienden a llevar a acuerdos desequilibrados que pueden afectar al cumplimiento del acuerdo y a negociaciones futuras que deba llevar a cabo. Un acuerdo desequilibrado raras veces es de gran calidad.

Vamos a analizar en los siguientes puntos algunas de las situaciones en las que el tiempo acostumbra a jugar un papel importante.

3.4.1. FECHAS LÍMITE

¿Qué ocurre cuando usted está totalmente decidido a poner a su disposición todo el tiempo necesario para las negociaciones, pero tiene que ceñirse a una fecha límite?

En primer lugar es bueno recordar que las fechas límite tienden a ser autoimpuestas, quizás es que empezó demasiado tarde a negociar. En segundo lugar establezca la diferencia entre las **fechas límite objetivas** y las **arbitrarias**.

Las fechas límite objetivas vienen determinadas por las circunstancias, como por ejemplo la finalización de un contrato, una citación judicial, la caducidad de una garantía, etc.

Las fechas límite determinadas arbitrariamente por una de las partes entran dentro de una categoría diferente y tienen distintas implicaciones. Si su oponente le dice que las negociaciones quedan rotas a no ser que acepte sus condiciones antes de determinada fecha, si un comprador potencial de una casa le dice que adquirirá otra a no ser que acepte su oferta, etc., usted se encuentra delante de una fecha límite que es negociable.

La presión de la otra parte puede ser cierta, medianamente cierta, o falsa. En la mayoría de los casos acostumbran a ser medianamente ciertas. No se trata de que su oponente quiera marcarse un farol; pero posiblemente ve que es bueno presionarle y que puede sacar una ventaja de hacerlo. No se alarme, los límites arbitrarios vienen y se van si se tratan con cuidado, sin presionar a la otra parte e intentando averiguar, mediante preguntas y técnicas de escucha activa, la veracidad de la presión.

Los negociadores faltos de experiencia tienden a estar demasiado pendientes de sus propias fechas límite y a subestimar aquellas con las que se enfrenta su oponente. Cuando tenga que ceñirse a las que no están establecidas abiertamente por su oponente, pregúntese antes que nada si es posible alargarlas y, a continuación, si su oponente está o no al tanto de ellas.

3.4.2. LAS NEGOCIACIONES FUERA DE LA PROPIA CIUDAD

El tiempo constituye un factor especialmente influyente cuando se negocia en otra ciudad y, sobre todo, en el extranjero. Si en unas negociaciones una de las partes ha volado desde una ciudad lejana y ha de regresar a una hora concreta para poder coger el avión, la inevitabilidad de la partida plantea a ambas partes una fecha límite estricta y objetiva.

De todas maneras, en estos casos, quien recibe la mayor presión es el que viaja, aunque, a veces, la presión juega en sentido contrario, dependiendo del grado de necesidad de llegar a un acuerdo, tal como describíamos en el primer apartado de este curso.

3.5. ALGUNAS PREGUNTAS Y DATOS NECESARIOS ANTES DE NEGOCIAR

Una buena metodología para preparar una negociación es tener siempre a mano una lista de preguntas que nos ayuden a centrar la planificación. Es posible que cada negociación precise de una información diferente, y sin duda, cada negociador debería crear su propia batería de preguntas. A título orientativo presentamos algunas que pueden resultarle útiles:

- ¿Cuáles son mis necesidades?
- ¿Cuáles mis objetivos y deseos?
- ¿Cuál es la relación de poder entre las dos partes?
- ¿Tengo definidos los límites de negociación?
- ¿Cuáles deben ser las necesidades y deseos de la otra parte?
- ¿Es obligatorio llegar a un acuerdo?
- ¿Qué pasará si no se llega a un acuerdo?
- ¿Pueden sentarse precedentes?
- ¿Se podrá hacer cumplir el acuerdo?
- ¿De cuánto tiempo dispongo para negociar?
- ¿Cuál será el papel del otro negociador en la ejecución del acuerdo?
- ¿La relación personal futura será importante?
- ¿La fiabilidad del acuerdo es alta o baja?
- ¿Qué estrategia es la más adecuada para esta negociación?
- ¿En qué escenario vamos a negociar?
- Etc.

Paralelamente a la formulación de estas preguntas es necesario recoger la información necesaria para desarrollar con éxito la negociación. Algunos de los campos que han de definirse son:

- **Búsqueda de información:** Sobre la situación de la otra parte. Información financiera, cumplimiento de compromisos previos, historial negociador, situación actual, etc.
- **Prioridades y ordenación** en el tiempo: Es aconsejable empezar por los temas fáciles, seguir por los difíciles y dejar para el final los complejos, de esta manera ampliará el terreno común y facilitará la consecución de acuerdos en los temas más complejos.
- **Argumentos:** Aunque hemos señalado que hay que atenuar la cantidad de argumentos que defiendan su postura, es necesario poder razonar sus posiciones. Analice los argumentos que defiendan su posición y escoja aquellos que sean realmente sólidos, aunque sólo sea uno.
- **Concesiones:** ¿Qué concesiones piensa realizar y en qué orden? Analícelo en función del coste que suponen para usted y del valor que les dará la otra parte.
- **Puntos fuertes y puntos débiles** suyos y de la otra parte: Conviene que usted reconozca sus virtudes y defectos, que conozca su situación en la negociación e intente averiguar la del otro. Esta información le permitirá escoger la estrategia y las tácticas adecuadas.
- **El punto de vista del oponente:** Evitando caer en el Síndrome de Estocolmo, usted debe ponerse en el puesto del otro, de esta manera, no sólo podrá prever sus comportamientos y reacciones, sino que podrá obtener información que le permitirá identificar las necesidades e intereses del otro, lo que le facilitará encontrar puntos de acuerdo beneficiosos para ambos.
- **El entrenamiento:** Cuando tenga que llevar a cabo negociaciones especialmente complejas, es aconsejable que usted se entrene antes. Pida a un compañero que haga de parte contraria y negocie con él. Esta simulación le permitirá analizar su conducta, reconocer sus puntos débiles y le entrenará para superar con mayores posibilidades los momentos de tensión.

Teniendo en cuenta el caso de Velafskan y Karztein, y el análisis que hemos hecho, conteste a las preguntas anteriores.

3.6. FASES DE LA NEGOCIACIÓN

Toda negociación tiene unas fases que se repiten siempre:

- Fase preliminar.
- Fase inicial.
- Fase de diagnóstico y desarrollo.
- Fase final.

Vamos a analizar brevemente cada una de ellas, haciendo especial énfasis en la primera, ya que las otras se extraen de lo que hemos analizado hasta el momento.

3.6.1. FASE PRELIMINAR

Los objetivos básicos de esta fase son:

- Construir un clima positivo.
- Definir la situación y establecer las reglas del juego.

Para ello es importante definir y establecer algunas cuestiones de tipo eminentemente práctico:

- **El local y la situación física de los negociadores.**

Ya hemos visto que es posible negociar tanto en su casa como en casa del otro o en un terreno neutral. En todos los casos tendrá ventajas e inconvenientes. De todas maneras, es importante que considere los siguientes aspectos, que le pueden ayudar en la consecución de un clima de trabajo agradable y de confianza.

- Cuando negocie en su casa:
 - a) No haga esperar a sus visitas. Además de ser un claro signo de mala educación, provocará que se sientan incómodos antes de empezar a negociar y esto no le ayuda nunca en nada.
 - b) Evite las interrupciones: teléfonos, personas que entren en su despacho, etc.
 - c) Procure que sus invitados se sientan cómodos; pero evite el mobiliario excesivamente cómodo (sillones, sofás, etc.). Se trata de trabajar, no de recibir visitas de cortesía.
 - d) Intente que su espacio sea lo más neutral posible: evite mesas de despacho que provoquen gran distanciamiento, sillones sensiblemente más altos de lo normal, etc. Si puede, utilice mesas de reuniones y evite la de despacho.
 - e) Procure que las condiciones ambientales sean las adecuadas, sin exceso de luz, sin sonidos molestos, con una temperatura agradable. Vigile que estas condiciones sean correctas para sus visitantes. A menudo, con el tiempo y la costumbre, uno deja de ser sensible a las incomodidades de un espacio pero los visitantes pueden notarlas; por otra parte, es fácil observar cómo las condiciones de luz, temperatura o sonido son distintas en función del lugar que utilicemos en un despacho. Intente ser lo más equilibrado posible y ofrecer las máximas comodidades.
- Cuando negocie en casa del otro o en terreno neutral
 - a) Intente que se den todas las condiciones expuestas en el punto anterior. En el caso de que no se den, solicítelas sin ningún rubor. Usted tiene derecho a sentirse cómodo y en igualdad de condiciones con el otro. Tenga siempre presente que es mejor ser considerado excesivamente puntilloso en las formas que caer en la ingenuidad de aceptar incomodidades que pueden afectar su capacidad para negociar con confianza.

- **Definir las reglas del juego.**

En el momento de iniciar una negociación es bueno plantear cuáles son los objetivos básicos que va a perseguir cada una de las partes. En este punto es aconsejable definir la plataforma de negociación, es decir, pactar qué temas serán negociados y qué orden se va a seguir. Incluso en algún caso es bueno presentar cuál es la posición de salida de cada una de las partes para cada uno de los elementos en juego.

Es igualmente necesario definir cuál será el esquema básico de la negociación, quién participará en ella y qué formato prevemos seguir (número de reuniones, lugares, etc.).

No tema ser excesivamente formal, estos pequeños pactos le pueden ser muy útiles para planificar y le relajarán de la necesidad de tener que controlar constantemente el marco de la negociación.

- **Nivel de autoridad.**

Al principio del curso hablamos del poder en la negociación, término que no debemos confundir con el de autoridad. En este punto, definimos **nivel de autoridad** como *la posibilidad de tomar decisiones y llegar a acuerdos por parte de los participantes en una negociación*.

Es muy importante que su nivel de autoridad sea igual o inferior al de los representantes de la otra parte. Nunca negocie con alguien que tenga menos autoridad para tomar decisiones que usted, ya que esta posición beneficia claramente a su homólogo, que no está asistiendo a las sesiones. En este caso, lo más aconsejable es que usted se quite de encima nivel de autoridad aparente, con frases como: "Yo también deberé consultar con mi superior el principio de acuerdo que obtengamos" o "en este caso, preferiría no tomar sólo la decisión y comentarlo antes con mi equipo".

3.6.2. FASE INICIAL

Los objetivos básicos de la fase inicial son:

- Plantear la posición inicial.
- Comprobar la posición inicial del otro.

Ya hemos hablado antes de los límites y cómo establecerlos. En este momento sólo queremos insistir en la conveniencia de plantear primero la posición inicial.

Tenga en cuenta que la verdadera negociación no arranca hasta que no se ponen las posiciones iniciales encima de la mesa; hasta entonces todo lo que ha hecho pertenece a la fase preliminar: crear un clima de confianza, plantear los objetivos básicos, etc.

No se bloquee en este momento, cualquier posicionamiento por parte de la otra parte negociadora es posible. Sólo le están planteando la posición inicial. A partir de este momento usted deberá analizar qué tan distantes están, recordar hasta dónde está dispuesto a llegar y, sobre todo, empiece a escuchar activamente: pregunte, busque las verdaderas necesidades del otro, averigüe qué hay detrás de sus demandas y muéstrese firme sin ser rígido.

3.6.3. FASE DE DESARROLLO Y DIAGNÓSTICO

Los objetivos inherentes a esta fase son:

- Identificar las necesidades ocultas de la otra parte.
- Comprobar los recursos propios como elementos que realmente pueden satisfacer las necesidades del otro.
- Comprobar el valor de nuestros recursos y evaluar el grado de acierto de nuestras suposiciones sobre las necesidades del otro. No es casualidad que a esta fase se la denomine muchas veces simplemente fase de diagnóstico. De hecho, la clave de cualquier negociación es, esencialmente, diagnosticar cuáles son las necesidades reales de la otra parte y las propias para poder descubrir dónde se puede encontrar el punto de acuerdo válido para los dos.

Ya lo hemos dicho antes, pero queremos insistir en ello: no se trata de ganar nada, se trata de cubrir nuestras necesidades cubriendo al mismo tiempo las del otro, ya que de otra manera difícilmente nos dará aquello que necesitamos.

En esta fase hay que ir dando pasos concretos hacia el acuerdo, hay que hacer concesiones que permitan al otro hacerlas también; pero, sobre todo, hay que explorar las necesidades que están detrás del posicionamiento de cada uno.

Preguntas del tipo: ¿qué hará él con lo que yo le dé? o ¿con quién hablará del acuerdo al que lleguemos?, le pueden orientar sobre las necesidades ocultas que, a lo mejor sin ser primordiales, pueden estar condicionando el acuerdo.

En este punto es bueno recordar la frase de Callières citada en el inicio del apartado 2.

Tener una mente rápida pero una paciencia sin límite, ser modesto y sin embargo firme, favorecer que el otro confíe en nosotros, mostrarse encantador y, no lo olvide jamás, nunca menta.

3.6.4. FASE FINAL

Los objetivos de esta fase son:

- Equiparar recursos y necesidades.
- Llegar a un acuerdo y contratar.
- Gestionar las posibles tensiones que hayan podido quedar abiertas.

Analicemos los tres objetivos por separado.

- **Equiparar recursos y necesidades:** usted tiene que estar preparado para cerrar acuerdos que sean distintos a los que había previsto; pero que cubran igualmente sus necesidades. Recuerde que su objetivo es cubrir aquello que necesita y no conseguir aquello que está pidiendo: no siempre coincide del todo.
- **Llegar a un acuerdo y concretar:** de hecho, ya hemos visto que hay que ir revisando constantemente los acuerdos parciales a los que se va llegando. Esto sirve tanto para comprobar que ambas partes entienden lo mismo, como para ir creando un clima de confianza basado en el avance y el terreno común que se va construyendo.

Llegar al acuerdo no siempre es fácil, ya que muchas veces sentimos que ofrecer una última concesión que permita cerrar es algo así como perder una batalla. Nada más lejos de la realidad, usted no está luchando por nada, usted está intentando llegar a un acuerdo con otra persona. Si hacer la concesión final le permite obtener un acuerdo que le es positivo hágala, si hacerla significa llegar a un acuerdo que es peor que la falta de acuerdo, no la haga.

Finalmente, no olvide aclarar todos los aspectos referidos al contrato que estén negociando. Tenga presente que no todo lo que negociamos acaba escrito en forma de contrato formal; pero todo lo que pactamos hay que cumplirlo y debe tener las garantías mínimas de que la otra parte lo cumplirá. No deje para luego los detalles de forma, son importantes y pueden bloquear la ejecución de un acuerdo cerrado.

- **Gestionar las tensiones:** a pesar de todo lo que hemos visto y del significado real de las negociaciones, sería ingenuo pensar que una negociación no genera tensiones y que estas tensiones no pueden afectar gravemente a la relación de futuro de las partes que están negociando.

Una vez cerrado el acuerdo es bueno dejar de lado el rol negociador para regresar a un posicionamiento más personal. Ahora ya no está negociando y puede permitirse una relación más amistosa que le dejará valorar abiertamente a la otra parte negociadora. Las relaciones de futuro se montan a partir de las personas, las negociaciones se realizan al margen de las personas que están negociando. Hay que despersonalizar los procesos de negociación y entender al otro en el rol que representa; pero también hay que ser capaz de, una vez cerrado el acuerdo, construir positivamente el futuro.

3.7. UN MÉTODO DE PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Indicábamos en el apartado anterior la conveniencia de que cada negociador diseñe su propia batería de preguntas de análisis que le ayude a analizar las negociaciones, en función de sus propias características personales y de los tipos de negociación que deba llevar a cabo.

Lo mismo ocurre con el método de planificación de negociaciones, método que ha de permitir resumir, en el menor espacio posible, los puntos clave que se han de tener presentes en cualquier negociación. A continuación presentamos un modelo, pero con la consideración de que es solamente un método que puede servir de pauta para que usted se diseñe su propio sistema de análisis/resumen.

- **Resultados esperados.**
Anote los resultados que desean conseguir en esta negociación. Anote las cosas que debe conseguir y las cosas que le gustaría lograr. Incluya resultados "intangibles" si cree que son importantes en este caso.
- **Prioridad de los resultados.**
Ordene lo que debe conseguir por orden de importancia. Destaque sobre todo dos o tres puntos clave.
- **Análisis de necesidades y recursos.**
Siguiendo la figura 8 presentada en el punto 1.5 de este tema, complete todos los cuadrantes según los costes y valores conocidos o, simplemente, supuestos.
- **Equilibrio de poder.**
Su poder en la negociación depende de su dependencia relativa de la otra parte y de las alternativas de que disponga o pueda crear para conseguir un acuerdo.

Basado en el análisis de necesidades y recursos sitúe en la línea su posición de poder:

+ – Tengo un gran poder	El poder está equilibrado	Tengo poco poder – –.
-------------------------	---------------------------	-----------------------

- **Elección de estrategias.**

Basado en el análisis anterior del poder y considerando el tiempo disponible y la importancia de la futura relación que tenga que mantener con la otra parte, defina su estrategia básica e intente identificar la del otro:

MI ESTRATEGIA		LA ESTRATEGIA DEL OTRO
.....	No comenzar	
.....	Lo toma o lo deja	
.....	Regateo	
.....	Negociación	

Figura 16. Definición de estrategias.

- **Orientación táctica.**

Una estrategia se puede poner en práctica de muchas maneras, dependiendo de las tácticas que se utilicen. En este paso se trata de elegir las tácticas que se van a emplear tal como se ha señalado en el punto 3.3.

- **Análisis de los límites y de la posición inicial.**

En este punto será necesario identificar los límites y las posiciones de salida de cada uno de los elementos que van a ser negociados.

- **Planificación en función de las fases.**

El cuadro siguiente le ayudará a concretar y prever las distintas fases de las que se compone toda negociación.

FASES DE LA NEGOCIACIÓN Y SUS PRINCIPALES OBJETIVOS	ASPECTOS PARA TENER PRESENTES
Preliminar • Construir un clima positivo. • Definir la situación y establecer las reglas.	• Local. • Situación física de los negociadores. • Autoridad para decidir. • Horario y plazo final. • Orden del día.
Inicial • Plantear situación inicial. • Comprobar la posición inicial del otro.	• Posición inicial. • Respuesta a peticiones no razonables previsibles. • Prever la respuesta a presiones • Gestión de la tensión.
Diagnóstico de las posiciones • Identificación de las necesidades ocultas. • Comprobar los recursos como satisfacción de necesidades • Comprobar el valor de los recursos	• ¿Qué revelamos y cuándo? • Construir fiabilidad y confianza. • Distribución de las concesiones.
Final • Equiparar recursos y necesidades. • Llegar a un acuerdo. • Contratar.	• Plazo de tiempo final. • Concesiones. • Comprobación de comprensión terminológica y de acuerdos. • Gestión de posibles tensiones. • Forma de acuerdo.

Figura 17. Fases y planificación.

Finalmente, le presentamos la figura 18 a modo de resumen, que le puede permitir, en un mínimo espacio, identificar los elementos clave de su negociación:

Análisis de necesidades y recursos <table border="1"> <tr> <td><i>Mis necesidades</i> En función de los valores</td> <td><i>Sus recursos</i> En función de los costes</td> </tr> <tr> <td><i>Sus necesidades</i> En función de los valores</td> <td><i>Mis recursos</i> En función de los costes</td> </tr> </table>	<i>Mis necesidades</i> En función de los valores	<i>Sus recursos</i> En función de los costes	<i>Sus necesidades</i> En función de los valores	<i>Mis recursos</i> En función de los costes	Posiciones de poder Alta Media Baja Definición de los límites L. Salida Z. Objetivo L. Ruptura Opción A _____ L. Salida Z. Objetivo L. Ruptura Opción B _____												
<i>Mis necesidades</i> En función de los valores	<i>Sus recursos</i> En función de los costes																
<i>Sus necesidades</i> En función de los valores	<i>Mis recursos</i> En función de los costes																
Principales argumentos <table border="1"> <tr> <td>A Favor:</td> <td>En Contra:</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td>•</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td>•</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td>•</td> </tr> </table>	A Favor:	En Contra:	•	•	•	•	•	•	El punto de vista del oponente <table border="1"> <tr> <td>Puntos Fuertes:</td> <td>Puntos Débiles:</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td>•</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td>•</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td>•</td> </tr> </table>	Puntos Fuertes:	Puntos Débiles:	•	•	•	•	•	•
A Favor:	En Contra:																
•	•																
•	•																
•	•																
Puntos Fuertes:	Puntos Débiles:																
•	•																
•	•																
•	•																
Ordenación de los temas a tratar • Fáciles. • Difíciles • Complejos.	Estilo táctico <table border="1"> <tr> <td>Suave Cerrado</td> <td>Suave Abierto</td> </tr> <tr> <td>Cerrado Duro</td> <td>Duro Abierto</td> </tr> </table>	Suave Cerrado	Suave Abierto	Cerrado Duro	Duro Abierto												
Suave Cerrado	Suave Abierto																
Cerrado Duro	Duro Abierto																
Listado de preguntas y consideraciones clave																	

Figura 18. Elementos clave de la negociación.

Durante este apartado hemos estado analizando los distintos elementos y las diferentes fases del proceso de planificación de la negociación.

Es bueno recordar que una buena planificación es imprescindible para poder llegar a un buen acuerdo. De hecho, es habitual invertir casi el doble de tiempo en la planificación que en la negociación propiamente dicha. Planificar nos ayuda también a analizar el problema desde diferentes puntos de vista, a definir correctamente nuestros objetivos y nuestros límites, a identificar las estrategias más efectivas y a encarar la negociación de forma más abierta y flexible.

Planificar es muy útil, pero no convierta su planificación en un sistema que le haga parecer rígido frente al otro. Una buena planificación le puede dar más flexibilidad si es capaz de entender plenamente y recordar el proceso que le ha llevado hasta su mejor opción.



CONCEPCIONES ERRÓNEAS

- Utilizar muchos argumentos débiles en lugar de pocos y sólidos.
- No buscar información.
- Cambiar constantemente de estilo.
- Introducir elementos irritantes.
- Involucrar a las personas con los problemas.
- No definir el tema ni el objetivo de la negociación.
- Negociar una sola opción mostrándose rígido.
- No priorizar.
- No escuchar activamente.
- Desconocer el grado de relación futura con la otra parte.
- Desconocer la importancia del acuerdo.
- Establecer diferentes estrategias en una misma negociación.
- Desconocer las posiciones de poder en juego.
- No haber planificado los argumentos.
- No haberlos priorizado.
- Ignorar el punto de vista del interlocutor.
- Empezar la negociación por los puntos más complejos, en lugar de por los más fáciles.
- Iniciar la negociación por las concesiones que significan mayor coste para nuestros oponentes y menor valor para nosotros y no a la inversa.
- Empezar por las concesiones de mayor valor para nosotros y mayor coste para nuestros oponentes.
- No diferenciar entre necesidades y deseos.
- Discutir sobre posiciones en lugar de negociar sobre necesidades.
- Competir para ganar en lugar de buscar un acuerdo válido para ambas partes.
- Querer ganar a costa de que pierda la otra parte.



- No hacer concesiones.
 - Proponer contrapropuestas con demasiada rapidez.
 - Mentir.
 - No tener en cuenta el factor tiempo.
-



SÍNTESIS

Ya lo apuntábamos al inicio de este tema, pero queremos insistir en ello: posiblemente no hay nada en el tema que no haya sabido antes a partir de su experiencia personal y de sus reflexiones acerca de la negociación; sin embargo quisiéramos plantearle algunas consideraciones:

- No es suficiente con hacer las cosas bien, además es necesario saber por qué las estamos haciendo bien.
- La experiencia acumulada no siempre se traduce en aprendizaje real. Para ello es necesario que, además, la experiencia y la reflexión estén estructuradas de tal forma que sean fácilmente utilizables. Esto es lo que hemos intentando hacer en este curso: ayudarle a aprender de lo que, posiblemente, ya sabe.
- Saber cómo se negocia y ser consciente de cuáles son las conductas más ventajosas en una negociación no se traduce, necesariamente, en una buena ejecución.

Nuestra experiencia nos indica que no es fácil trasladar la reflexión a la conducta. A menudo, observamos negociadores experimentados, conscientes de la necesidad de escuchar, de mostrarse flexibles y de buscar un acuerdo ventajoso por ambas partes que, frente a situaciones de negociación, se convierten inconscientemente en argumentadores sordos, rígidos en sus planteamientos, que pierden de vista, incluso, sus propios objetivos.

Recuerde: toda la información que le brinda este curso no le va a servir de nada si lo olvida por la presión de los resultados y las emociones de las negociaciones enfrentadas.

El libro de Fischer y Ury (1.998) ofrece un excelente ejemplo y reflexión de lo que debería significar un proceso de negociación:

"En 1.964 un padre americano y su hijo de doce años estaban disfrutando un hermoso sábado en Hyde Park, Londres, jugando a atrapar un platillo volador. Pocos en Inglaterra habían visto un platillo volador en aquel tiempo y un grupo de paseantes se reunieron a presenciar ese extraño deporte. Finalmente, uno de los paseantes se acercó al padre:

– *Disculpe que le moleste. He estado observándoles un cuarto de hora. ¿Quién está ganando?*

En la mayoría de los casos, preguntar a un negociador quién está ganando es tan inapropiado como preguntar quién está ganando en un matrimonio. Si usted se hace esta pregunta acerca de su matrimonio, usted habrá perdido ya la negociación más importante, la negociación sobre qué tipo de juego a de jugar, acerca de la forma en que ustedes se tratan el uno al otro y sus intereses, tanto los compartidos como los diferentes".



En la mayoría de los seminarios que hemos realizado sobre negociación empezamos solicitando a los participantes qué esperan del curso. Las respuestas, a menudo, son del tipo:

- Saber cómo ganar más en mis negociaciones.
- Técnicas para convencer a los otros.
- Técnicas para sacar más ventajas de mis posiciones.
- Etc.

El principal aprendizaje que se consigue en un curso de negociación es descubrir que estas preguntas o necesidades, no son las necesarias. El principal aprendizaje es cambiar el enfoque de la negociación y dejar de percibirla como un enfrentamiento entre dos partes para ser capaz de enfocarla como un proceso de colaboración en el que no sólo es posible, sino absolutamente necesario que todas las partes implicadas obtengan alguna ventaja.

Esperamos que este curso les permita llegar a la misma conclusión.

- ¿Qué es el terreno común?
- Defina la zona objetivo, límite de ruptura y límite de partida.
- Enumere tres tácticas para la negociación y explique en qué consisten.
- Enumere los cuatro estilos tácticos de negociación y explique en qué consisten.
- ¿Por qué es necesario mantener el estilo durante toda la negociación?

BIBLIOGRAFÍA

CAMPBELL, S. (1990) *Cómo resolver las discrepancias en el trabajo y en la vida diaria*. Bilbao: Deusto.

FAST, J. (1988) *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona: Kairós.

FISHER, ROGER; URY, WILLIAM; PATTON BRUCE (1998) *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder* (4ª edición). Barcelona: Ed. Gestión 2000.

LE POOLE, S. (1989) *Nunca acepte un “no” por respuesta*. Bilbao: Deusto.

NIEREMBERG, G.I. (1991) *El negociador completo*. Madrid: Espasa-Calpe.

RICHARDS, I. (1990) *Cómo expresarse mejor en las reuniones de empresa*. Bilbao: Deusto.

SALA, T. (1990) *La negociación colectiva y los convenios colectivos*. Bilbao: Deusto.

STEFANIC-ALLMAYER, K. (1980) *Técnicas de decisión*. Barcelona: Hispano Europea.

LECTURAS RECOMENDADAS

FISHER, ROGER; URY, WILLIAM; PATTON, BRUCE (1998) *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

Este libro nació después de una investigación sobre negociación que se desarrolló en Harvard, y desde su aparición se ha convertido en uno de los principales referentes en la teoría de la negociación. De él no destacamos ningún capítulo en especial sino el enfoque que Fisher y Ury dan al análisis de las negociaciones y la perspectiva, novedosa en su día, que supuso. El libro es ameno y está repleto de ejemplos, por lo que recomendamos su lectura como complemento a este curso.

LE POOLE, S. (1989) *Nunca acepte un “no” por respuesta*. Bilbao: Deusto.

Samfrits Le Poole es un consultor especializado en negociación. Su trabajo consiste en asesorar y apoyar a empresas y administraciones públicas en sus negociaciones, sean del tipo que sean. Recomendamos el libro por su carácter eminentemente práctico, basado en la experiencia personal. Aunque posiblemente no se trate de un libro que permita tener una visión global de la negociación, le pueden ser muy útiles los capítulos dedicados a la planificación y a las tácticas de negociación.

NIEREMBERG, G.I. (1991) *El negociador completo*. Madrid: Espasa-Calpe.

Se trata de un manual muy completo sobre la negociación. De planteamiento y contenido más clásicos que el libro de Fisher y Ury, ofrece una visión muy completa de todos los aspectos que giran en torno de la negociación. De él queremos destacar, especialmente, los capítulos referidos a la preparación de la negociación y a la utilización de las preguntas.



PÁGINAS WEB RECOMENDADAS

<http://www.inter-mediacion.com/papers/estrategiasnegociacion.htm>

Esta página contiene una publicación de Intermediación, empresa dedicada al suministro de herramientas para la solución de conflictos.

<http://www.geocities.com/luisdallanegra>

Página que ofrece un interesante artículo sobre la negociación internacional atendiendo también a las cuestiones locales e interpersonales.

<http://ianca.com.ar>

Esta página del Instituto Argentino de Negociación, Conciliación y Arbitraje, contiene información y comparaciones entre diferentes modelos de negociación.

www.um.es/ugt/page7.html

Página de la UGT en que presenta el funcionamiento de las mesas de negociación.

http://www.oit.or.cr/mdtsanjo/actrav/neg_col/neg_col.htm

Artículo sobre la negociación colectiva.

<http://www.geocities.com/negoziacion/>

Sitio que contiene diversos elementos conceptuales y aplicaciones relacionadas con el tema de la negociación, con un enfoque académico.