

Negociación

❖ **Textos:**

M^a Eugenia Ramos Pérez (Fundación Gizagune)
Yolanda Muñoz Hernán (Fundación Gizagune)

❖ **Diseño y Maquetación:**

Cristina Rubio Montes (Fundación Gizagune)

❖ **ISSN:**

ISSN 2174-8047

❖ **© 2010**

El presente documento regula la Licencia y los términos de uso de este documento el cual es propiedad de la Fundación Gizagune, titular del CIF G-95572350.

❖ **Términos de uso:**

Se autoriza el uso del material que contiene este documento siempre y cuando se realice la mención tanto de la entidad creadora como de las personas autoras del contenido.

prólogo

Tras años de trayectoria profesional en el campo de la transformación de conflictos se ha visto la necesidad de reflejar con sello propio el producto de nuestro trabajo. Gizateka es el espacio documental que la Fundación Gizagune pone a vuestra disposición para compartir experiencia y conocimiento. Esperamos que este archivo virtual os sea de gran utilidad.

En esta segunda entrega presentamos el documento "Negociación". En él se presenta una introducción al procedimientos y herramientas de la Negociación, procedimiento básico de la gestión y transformación de conflictos.

índice

índice

7	Breve historia de la negociación
9	Definición de negociación
11	El proceso de negociación
11	Fase I: Preparación
11	Obtención de información
12	Preparación de intereses
13	Legitimación
13	Preparación de alternativas
14	Otros elementos a tener en cuenta
15	Fase II: Reunión
15	Generación de confianza
17	Exposición de intereses, acercamiento de posturas, generación de opciones
18	Selección de opciones
18	Fase III: Acuerdo
18	Fase IV: Seguimiento

gizateka

A stylized icon of an open book, with the pages represented by several curved lines radiating from the center. The icon is positioned between the 'e' and 'k' of the word 'gizateka'.

breve historia de la negociación

La negociación no es un procedimiento exclusivo de nuestra época, ha sido utilizada en las relaciones internacionales desde tiempos inmemoriales, de hecho, el primer sistema documentado de relaciones internacionales que implica sofisticadas negociaciones y tratados fue desarrollado por los griegos ¹.

A lo largo de la historia ha sido frecuente la práctica y la literatura en negociación, destacando, entre otros las siguientes obras:

El príncipe de Nicolás de Maquiavelo (1520). Este autor fue secretario de estado, diplomático y asesor del emperador florentino. Vivió en una época de decadencia de las ciudades-estado italianas, por ello, el estilo de negociación que imperaba hasta entonces de equilibrio de poder, información y estrategias a largo plazo entre los negociadores cambió, caracterizándose desde entonces las negociaciones por utilizar los engaños, poca ética y basarse en acuerdos a corto plazo y negociaciones arriesgadas, como fórmula para conseguir la supervivencia de las pequeñas ciudades-estado italianas.

Esta situación cambió en el s. XVII al vivir Europa el auge de una Francia fuertemente centralizada al mando del Cardenal Richelieu. En las negociaciones puso de manifiesto la importancia de los aspectos a largo plazo, por ello otorgó suprema importancia a la redacción de los acuerdos que impidieran malos entendidos e incumplimientos.

La diplomacia francesa acuñada por él y que fue llevada a cabo en los siglos XVII y XVIII se convirtió en la corriente más importante de Europa y fue ampliamente adoptada por otros estados.

Destacan dos obras de gran interés.

¹ Saner, R. *El Experto Negociador. Gestión 2000. Barcelona 2003*

Oráculo manual y el arte de la prudencia de Baltasar Gracián (1647), que introdujo la importancia de salvaguarda el honor del interlocutor en la negociación.

El arte de la diplomacia de Fran Vois de Callières (1716). En este libro se realizan aportaciones fabulosas que continúan vigentes en la actualidad, entre ellas destacan:

a) *Ser negociador es uno de los trabajos más difíciles ya que necesita; sutileza, gran número de conocimientos y sobre todo de una fina y segura capacidad de discernimiento. A menudo este trabajo se deja a gente sin capacidad que causa más perjuicios que beneficios, porque abusan de su poder y gustan de causar humillaciones. Un hombre de naturaleza violenta e impulsiva no es precisamente el más adecuado para llevar a cabo una negociación porque será difícil controlar su temperamento.*

b) *En una negociación el negociador debe saber dominarse y si negocia con alguien fogoso podría decirse que no combaten con iguales armas, pues quien se controla, consigue más fácilmente sus objetivos. El buen negociador debe saber escuchar y responder exactamente a lo que le preguntan, sin dejarse llevar por el orgullo demostrando lo que sabe sobre ese tema.*

c) *El negociador debería tener información de negociaciones anteriores, así por ejemplo en la República de Venecia antes de abandonar el cargo de embajador debían realizar un informe de instrucción a los embajadores nuevos.*

d) *Un negociador hábil no da crédito fácilmente a todas las informaciones que recibe hasta que no las verifica. Transmite la información de forma correcta a la persona adecuada.*

e) *Debe ser observador y descubrir cuáles son las inclinaciones de la persona que tiene enfrente. El negociador debe preocuparse de sus propios sentimientos para ponerse en lugar del príncipe: debe preguntarse "Si yo estuviera en su lugar, y defentara igual el poder, las mismas posiciones y parejos prejuicios ¿Qué efecto*

causaría en mí todo aquello que yo mismo tengo que proponerle?"

f) *El negociador debe emplear todo el tacto en poner al príncipe con quien trata en situaciones de escuchar y de recibir favorablemente los argumentos: esto a menudo depende más de la forma del planteamiento en sí que del fondo. Las amenazas sólo consiguen irritar, y a veces instan a un príncipe o un estado a volcarse hacia extremos por los que no habría optado si se les hubiese tratado con delicadeza, porque los hombres son vanidosos y sacrifican con frecuencia sus mayores intereses a su vanidad.*

En los párrafos citados anteriormente se recogen los elementos que actualmente se consideran esenciales para llevar a cabo una negociación eficaz. Aunque serán objeto de análisis más adelante, vamos a nombrarlos para facilitar su identificación posterior:

- ❖ Un buen negociador o negociadora debe tener capacidad de autocontrol.
- ❖ No debe abusar de su poder.
- ❖ Debe tener capacidad de escucha y de concreción.
- ❖ Como fase previa al mantenimiento de la reunión, debe obtener información veraz sobre determinados aspectos.
- ❖ Debe tener capacidad de empatizar y preguntarse "Si estuviera en su lugar y defentara igual poder, las mismas posiciones y parejos prejuicios ¿Qué efecto causaría en mí lo que propongo?"

Resulta cuando menos curioso que los aspectos esenciales se mantengan a través del tiempo.

definición de negociación

Sobre negociación podemos encontrar cientos de definiciones, porque se confunde negociar con prácticamente cualquier interacción humana que implique dialogar. Pero consideramos que la negociación es una actuación más delimitada que tiene una serie de requisitos que cumplir para poder ser considerada como tal, por ello, tomamos como definición la facilitada por Raymon Saner en su libro: *El experto negociador*² :

La negociación es un proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas".

De la definición presentada se deduce por lo tanto que.

- a) La negociación es un proceso, esto es, una sucesión de fases que se repiten en todas las negociaciones. Cada una de ellas tiene unos objetivos concretos y unas herramientas que permiten dotarle de mayor eficacia.
- b) Es necesaria la existencia de al menos dos o más partes que defienden unos intereses y cuyo objetivo principal y mutuo es llegar a acuerdos.
- c) Es requisito imprescindible que las partes tengan intención de negociar, es decir que tengan voluntad de llegar a acuerdos. La voluntad no debe ser absoluta, alguno o alguna de las presentes es probable que esté más predispuesto o motivado para la negociación, pero debe haber un mínimo interés en que esta se produzca.
- d) Debe existir cierta interdependencia. Una parte debe tener algo de lo que la otra parte necesita y viceversa. En caso de que no se diera esta reciprocidad no estaríamos ante una negociación propiamente dicha. Por ejemplo, en ocasiones utilizamos el término negociar para definir la actuación a realizar al solicitar un aumento de sueldo a un superior o a una superiora. En el caso de que no tuviésemos nada nuevo, diferente, que realmente pudiera interesarle, es decir, no tuviéramos nada que ofrecerle como contrapartida, no nos encontraríamos ante una negociación, si no simplemente ante una solicitud de aumento de sueldo.
- e) El tema a tratar debe ser negociable. No puede tratarse por lo tanto de sentimientos, valores u otros aspectos que no son susceptibles de convertirse en objeto de negociación.
- f) El resultado suele ser imprevisible, cualquier otro medio a utilizar menos eficaz que la propia negociación, debe haber cierta premura de tiempo, y que los intereses no sean incompatibles.

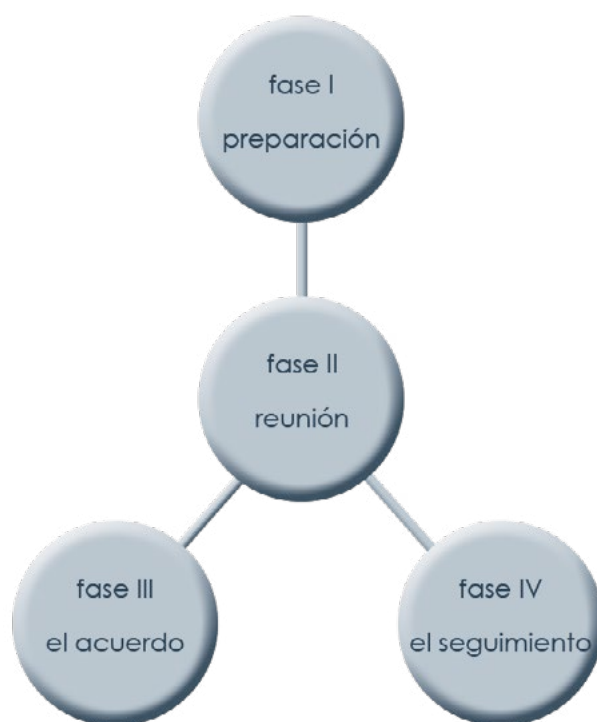
² Saner, R. *El Experto Negociador*. Gestión 2000. Barcelona 2003

gizateka

A stylized icon of an open book, with the pages represented by several curved lines fanning out from the spine. The icon is positioned between the 'e' and 'k' of the word 'gizateka'.

procedimiento de negociación

Como hemos comentado, la negociación es un procedimiento que se gana o se pierde en función de la preparación que se lleve a la mesa de negociación. El procedimiento de negociación tiene cuatro fases destacadas que citamos a continuación:



FASE I: PREPARACIÓN

El objetivo de esta fase es la de preparar todos los elementos necesarios para el mantenimiento de las reuniones posteriores. De esta fase depende el éxito de la negociación.

Las etapas de esta fase de negociación son:

1.- Obtención de información.

Según el ámbito de negociación en la que nos encontremos (negociación colectiva, comercial o con los equipos de trabajo), la información que debemos obtener es algo diferente, pero el proceso de negociación es idéntico.

1.1.- En caso de estar ante una negociación colectiva, se deberá obtener información de los siguientes aspectos ³.

- ❖ De las peticiones de la otra parte. Esta información va más allá de la conocida como plataforma de negociación. Es necesario tener sistemas de obtención de información para poder conocer con exactitud los aspectos prioritarios para las partes.
- ❖ Las negociaciones anteriores que haya podido haber, porque estas darán idea de cuánto se pide y se obtiene habitualmente y cuánto tiempo han durado las negociaciones.
- ❖ De las negociaciones que se hayan cerrado en una zona próxima en el mismo sector.
- ❖ Quiénes son las personas que acudirán a la reunión y qué liturgias son las habituales (cuál es la costumbre de comportamiento de cada uno y cada una para evitar que el papel que acostumbre adoptar cada uno no nos confunda). Debe conocerse si estas personas tienen legitimidad suficiente para firmar lo que se acuerde en la mesa, o si por el contrario, será necesaria la ratificación por la asamblea.
- ❖ El grado de crispación existente para determinar si sería necesario realizar alguna actuación previa que permitiera apaciguar la tensión.

1.2.- Si nos encontramos ante una negociación comercial.

- ❖ Situación de la empresa con la que se va a negociar: situación económica, situación en el mercado...
- ❖ Quiénes son sus competidores o competidoras y los nuestros (para preparar nuestro poder, nuestras alternativas en la negociación –este punto se explicará más adelante–)
- ❖ Quién es el negociador – negociadora o negociadores con quienes vamos a tener que negociar, (su perfil, su actitud hacia nosotros etc)

❖ Si ha habido negociaciones anteriores y cual ha sido el resultado.

❖ ¿Cuántas personas o partes participan o están interesados en la negociación directa e indirectamente?

❖ El poder de cada una o su relación entre sí.

❖ ¿Qué tipo de problemas pueden plantearse?

❖ Si existe algún aspecto previo que resolver antes de negociar.

1.3.- Finalmente, si se trata de una negociación con un equipo de trabajo.

❖ Magnitud del problema: Debemos conocer a todas las personas que se encuentran implicadas directa e indirectamente (es importante conocer quienes influyen en las personas implicadas directamente).

❖ Los grupos de poder o de relación existentes.

❖ La percepción que cada una de estas personas tiene sobre lo que está ocurriendo, es decir, cuál es su versión sobre lo ocurrido.

❖ Desde hace cuanto tiempo ocurre esto (cuanto más tiempo haya pasado, es más difícil resolver).

❖ Qué tipo de problema: estructural, de interés, cultural, de información, o personal.

2.- Preparación de los intereses.

La siguiente actuación la constituirá la elaboración de los intereses propios.

El descubrimiento de este elemento: EL INTERÉS, revolucionó la práctica de la negociación. Su importancia fue destacada por la Escuela de Negociación de Harvard que ha creado un proceso de negociación basado en siete elementos donde el interés es el elemento central, los otros 6 son: alternativas, opciones, legitimación,

³ Monge, J.L. *Técnicas de Negociación Colectiva. El decálogo del buen negociador.* Madrid 2004. Fundación Confemetal

acuerdo, comunicación y relación, alguno de los cuales se explicarán a lo largo de este capítulo.

El interés es el elemento que se sitúa debajo de la posición. La posición es aquello que decimos que queremos, que suele coincidir con lo mejor que nos podría pasar. Pero las negociaciones posicionales nos llevan a un enfrentamiento inevitable, porque pronto los argumentos se convertirán en una lucha para ver quién vence a quien. Esto va radicalmente en contra de lo que debería ser una negociación eficaz y profesional.

Los intereses son las razones por las que las personas queremos aquello que manifestamos que queremos (posiciones). Los intereses son de dos tipos cuantitativos, tangibles, muchas veces económicos y cualitativos. Estos últimos suelen tener más fuerza, suelen ser más motivantes, dependen más de los sentimientos, del reconocimiento que necesitamos de los demás, tienen un componente más emocional.

3.- La legitimación.

Dentro de la legitimación se van a introducir dos elementos:

3. a) la legitimación de los intereses.

Una vez claros los intereses, es necesario argumentarlos. Esta es una actividad que requiere de una preparación importante.

La razón para ello es que tiene mucha más fuerza un buen argumento, que una exposición simple de los intereses. Este argumento debe estar basado en elementos que no dependan de la voluntad de las personas que los crea, es decir, deben ser lo más objetivos posibles. Por ello, el nombre por el que se conoce este elemento es: "criterio objetivo".

Por ejemplo si en una compraventa se decide que el precio de la vivienda es de 300.000 €, hay una diferencia clara, entre decir el precio simplemente, o argumentar la razón por la que se considera que el inmueble tiene ese precio. Así por ejemplo, si explicamos que el metro cuadrado de la vivienda en ese lugar es de X pesetas y debido a que la vivienda tiene tantos metros, su precio es de X, a lo que podemos sumar las

mejoras realizadas que dan un total de 300.000 €, siempre será más fácil de entender y aceptar por la otra parte.

3.b) La legitimación de la persona negociadora.

La preparación de la negociación sirve para ver quiénes son las personas que deben intervenir en la negociación, porque hay un elemento importante a tener en cuenta que es: no debemos sentarnos a negociar con una persona que no tenga capacidad para cerrar el acuerdo.

Debemos conocer por lo tanto la capacidad para comprometerse en el contrato de la persona con la que vamos a reunirnos –este dato lo conocemos en la fase I de preparación-. En ocasiones es difícil reunirnos desde el principio con la persona idónea, pero deberemos al menos conocerlo para preparar nuestra estrategia, ya que en caso contrario, nos encontraríamos con que hemos cedido todo lo posible y la persona que tenemos enfrente nos dice que no puede darnos una respuesta, porque no depende de él o ella si no de alguien de jerarquía superior que finalmente decidirá.

Esta circunstancia se aprovecha siempre para modificar las condiciones en su favor, lo que nos dejará en una situación francamente perjudicial si, como hemos comentado, ya hemos cedido todo lo posible, por eso es importante conocer de antemano el poder de la persona con la que tenemos que sentarnos.

4.- Preparación de las alternativas

Antes de sentarse a negociar hay que preparar la alternativa.

Este elemento es conocido como Maan que es la abreviatura de: la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado.

Habitualmente reflexionamos sobre las alternativas que tenemos, al no haber obtenido el resultado esperado en la negociación. En ese momento, pensamos en qué posibilidades pueden quedarnos para satisfacer nuestros intereses. Pero el momento para preparar esto no es el adecuado porque nos encontramos presiona-

dos. Por eso es necesario preparar las alternativas ANTES de acudir a la mesa de negociación.

Para crearlas debemos preguntarnos: ¿Qué puedo hacer para satisfacer mis intereses sin contar con la persona con la que voy a negociar? Vamos a imaginarnos una negociación por una indemnización en un despido, nosotros somos los trabajadores. Antes de comenzar la negociación, para prepararnos el Maan nos deberíamos preguntar, tal y cómo hemos visto, qué puedo hacer para satisfacer mis intereses sin contar con el empresario, en el caso de que no quiera conceder la indemnización que consideramos nos corresponde. El Maan más claro es acudir a los Tribunales.

Pero la preparación del Maan no consiste únicamente en pensar en las posibilidades que tenemos, debemos conseguir convertirlas en reales, no en meras hipótesis.

Si tomamos el ejemplo del párrafo anterior, además de pensar en la alternativa tenemos que asegurarnos de que los Tribunales están concediendo indemnizaciones como las que nosotros queremos solicitar, en caso contrario, esta vía no servirá para satisfacer nuestros intereses.

Podemos crear una batería de alternativas, pero de todas ellas una será la que satisfaga mejor nuestros intereses y la que sea más posible de desarrollar, esta, será la considerada como la mejor, es decir, como el Maan.

El Maan sirve por lo tanto para:

1. Ver qué otras posibilidades tenemos de satisfacer nuestros intereses sin depender absolutamente de la personas con la que vamos a sentarnos a negociar. Normalmente no encontraremos a priori ninguna alternativa que satisfaga mejor nuestros intereses que la propia negociación, porque en el caso de que así fuera, no negociaríamos.
2. Nos da el nivel de nuestro poder en la negociación. Si tenemos alternativas interesantes y realizables estaremos bien situados en la negociación, ya que de alguna manera podremos satisfacer nuestros intereses. Por el contrario, si no tenemos más posibilidades que negociar con la persona prevista, nuestra situación es complicada.

Estar bien situados en una negociación, no depende en la mayoría de los casos del poder que tenga cada parte. Imaginemos que debemos negociar las condiciones de una expropiación. La entidad expropiante es una gran compañía estatal muy poderosa, que construye los aeropuertos. La otra parte la forma una familia, propietaria de una pequeña casa de campo en la zona donde quiere instalarse el aeropuerto, que está habitada por dos personas incapaces, pero con autonomía para vivir de manera independiente en esa casa, porque siempre han vivido allí y conocen el entorno. Aunque su familia les visita todos los días y les limpian y realizan la comida, sería muy engorroso trasladar a los incapaces, puesto que no se adaptan a la vida en otros lugares –ya lo han intentado en varias ocasiones-. En este caso, aunque la empresa estatal es mucho más poderosa en términos generales, la otra parte está mejor situada, puesto que pueden negarse a negociar o en su caso dilatarla, lo que perjudicará gravemente a la otra parte.

3. Establece cuál es nuestro límite en la negociación. Conociendo claramente cuál es nuestro Maan sabremos hasta donde podremos llegar. Una vez superado este límite, sabemos que contamos con otra alternativa capaz de satisfacer nuestros intereses sin tener que rebajar nuestras pretensiones innecesariamente, ante el temor de que, si no conseguimos algo en la negociación, por poco que sea, habremos desaprovechado la ocasión.

5.- Otros elementos a tener

en cuenta:

5. a) Determinar los intereses y alternativas de la otra parte.

En esta fase del procedimiento de negociación, deberemos conocer cuáles son nuestros intereses y las alternativas a la negociación. Pero será necesario conocer cuáles son, tanto los intereses como las alternativas de la otra parte. Esto en ocasiones es difícil de conocer, pero es necesario pensar en cuáles consideramos que pudieran

ser. Esto no serán más que hipótesis que deberemos confirmar en el momento de la reunión.

5. b) Determinar en qué lugar se va a celebrar la reunión o reuniones.

No siempre es adecuado celebrar la reunión en nuestras oficinas. Primero, porque podemos estar sujetos a más interrupciones lo que incide negativamente en nuestra capacidad de concentración. Pudiera darse el caso de que las instalaciones de la otra parte sean más lujosas, lo que tampoco nos deja en principio, en una situación más beneficiosa.

Como podemos observar es difícil determinar cuál es el mejor lugar para celebrar la reunión, pero al menos debemos tener en cuenta que deberá ser un lugar cómodo para todas las partes, que no esté sujeto a interrupciones innecesarias.

En la medida de lo posible, deberemos contar con una mesa redonda lo suficientemente grandes como para estar cómodos.

5. c) Establecer nuestra posición

Aunque hemos visto cómo tiene más ventajas negociar en intereses que en posiciones, debemos preparar cuál será nuestra posición de salida, de la que vamos a partir, para a continuación centrarnos en descubrir los intereses de la otra parte.

FASE II: LA REUNIÓN

Esta es la fase con la que se identifica la negociación, pero la fase previa es realmente importante.

Esta segunda fase se desarrolla en tres momentos.

Estos tres momentos son:

- ❖ La generación de confianza.
- ❖ La exposición de los intereses, acercamiento de posturas, generación de opciones

- ❖ Selección de las opciones definitivas.

1.- La generación de confianza.

Es necesario invertir algo de tiempo en conocerse. La atmósfera debe ser cordial para facilitar la negociación. El objetivo de esta fase es que se establezca un clima adecuado que favorezca la práctica negociadora. No se quiere decir que se conviertan en amigos, pero al menos sí que haya conseguido un tono cordial y profesional en el que se desarrolle la negociación.

En una negociación, tan importantes como todos los elementos objetivos son los elementos subjetivos. No se conseguirá ser un negociador o negociadora eficaz si no se desarrolla la capacidad de establecer una relación adecuada con las partes en la negociación. El peligro estriba en que, una vez convertido en "enemigo" al contrincante en la negociación, mucha de la energía de ambas partes irá dirigida a "vencer" a la parte contraria, a demostrar que se es más fuerte, más inteligente etc, lo que nos desviará peligrosamente del objetivo inicial que era satisfacer nuestros intereses.

Es realmente imprescindible ensayar las herramientas que la comunicación nos facilita, para evitar poner en nuestra contra de manera innecesaria a las personas con las que negociamos, ya que en este nos acarrearía un problema añadido a las dificultades que conlleva cualquier negociación. Lo más llamativo sin duda lo constituye nuestra incapacidad para ser conscientes de estas deficiencias. Tanto en los cursos que imparto, como en la labor como asistente en las negociaciones, me encuentro una y otra vez con que las personas consideran que tienen habilidades muy desarrolladas en este campo. Cuando realizamos ejercicios que ponen de manifiesto la poca destreza con la que cuentan, quedan absolutamente asombrados.

Cuando negociamos, nos enfrentamos a las mismas barreras a la comunicación que padecemos en cualquier otra circunstancia. Esto supone un handicap para la realización de una negociación eficaz. Las barreras más comunes son:

a) Barreras psicológicas:

Nuestros propios prejuicios, creencias o valores. Las más de las veces tenemos una visión muy sesgada de la vida. Consideramos que las cosas son como nosotros consideramos que deben ser, y quien no vea así las cosas está claramente equivocado. Esto dificulta mucho la comunicación, al obligarnos a entrar en discusiones innecesarias sobre cómo son las cosas, en vez de aceptar que las cosas tienen distinto valor para cada uno de nosotros y que la interpretación que hacemos de ellas es diametralmente opuesta, lo que no significa que sea equivocada.

b) Barreras comunicacionales.

❖ **El estilo impositivo** que caracteriza nuestro modo de dialogar. Cada vez que emitimos juicios de valor sobre lo que nos han manifestado, damos consejos, ironizamos, interpretamos la información recibida, mantenemos un estilo impositivo, porque de manera sutil nos instalamos en una posición que podríamos traducir como: yo sé lo que ocurre, tú no lo sabes. La reacción que provocamos en el interlocutor suele ser agresiva. Este estilo lo utilizamos frecuentemente con intención de ayudar a la otra parte, pero el efecto que se consigue no es el esperado.

❖ **El estatus** en el que personalmente nos instalamos, que nos impide tomar en consideración las apreciaciones de las personas con las que dialogamos y a las que no consideramos de un estatus semejante (cuando hablamos aquí de estatus, no nos estamos refiriendo únicamente al económico, si no al moral. Cada uno de nosotros estimamos, sin cuestionarla, la opinión de pocas personas, estas son a las que moralmente consideramos de un estatus -ideológico, intelectual, moral etc - semejante al nuestro). Esta circunstancia nos facilita entrar en discusiones en las que fácilmente desacreditamos al contrario, muchas de las veces de forma injusta.

❖ **Las deficiencias con las que escuchamos.** En nuestra cultura no se considera "la escucha" en toda la importancia que realmente tiene. Por ello es impactante observar la poca destreza que tenemos en este arte. La escucha es una herramienta imprescindible para la comunicación, que debemos desarrollar.

❖ **Hacer de la persona con la que negociamos, otro problema.** Existe una herramienta creada por la Escuela de Harvard denominada: Separar la persona del problema. Qué significa esto, pues que en una negociación es necesario realizar un esfuerzo por centrarse en el problema que nos ha traído, intentando obtener el máximo beneficio para todas las partes. La mayoría de las veces sin embargo, ante cualquier comentario desafortunado del otro negociador, le convertimos en un nuevo problema, al desacreditarle, entrar en discusión con él, contravenirle, etc –tal y cómo hemos comentado al inicio de este punto–, sin hacer el esfuerzo de entender las razones por las que ha podido decirlo etc.

c) Herramientas que facilitan la comunicación.

La más importante es la escucha activa, porque recoge el resto de las herramientas imprescindibles para la comunicación. En la explicación que se realiza a continuación de la escucha, se incluyen el resto de las herramientas:

La escucha activa: Se conoce con este nombre para significar que quien escucha no se sitúa en la parte pasiva de la conversación, si no que su papel es de igual importancia que la persona que habla.

La escucha es un proceso que debe desarrollarse de la manera siguiente.

❖ Mirar a la persona con la que se está hablando. El objetivo es dar a entender que efectivamente hay un interés en lo que se va a decir. El lenguaje no verbal es importante por ello hay que eliminar todas las barreras que hagan percibir al interlocutor cierta desidia.

❖ Escuchar lo que está diciendo y concentrarnos sólo en eso. Nuestra forma de escuchar más habitual es, pensando simultáneamente en una situación parecida que nos ha ocurrido. A partir de ahí, estamos únicamente atentos a cualquier segundo de silencio del interlocutor para coger aire –en el mejor de los casos, porque también son habituales las interrupciones–, para contar nuestra historia. Con esto se consiguen varias cosas, todas ellas negativas: Pri-

mera, hacer ver al interlocutor que su relato no es tan extraordinario, porque nuestra experiencia ha sido más excepcional, con lo que le habremos coartado cualquier intento de continuar con su narrativa, lo que impedirá que lleguemos a conocer su interés, segundo, en muchas ocasiones la interrupción hará que se cambie el tema de discusión, con lo que nuevamente peligrará el conocimiento de sus intereses.

❖ **Preguntarle** si tenemos alguna duda o requerimos más información sobre algún aspecto concreto sobre los que esté hablando. Las preguntas fundamentalmente pueden ser de dos tipos: abiertas y cerradas. Cerradas son aquéllas que pueden contestarse con monosílabos –ejem. ¿Has hablado con él? –y por el contrario las abiertas son las que requieren de una explicación mayor en la contestación –ejem. ¿Qué piensas hacer?

Tanto en negociación, como en cualquier proceso comunicativo es necesario utilizar más las preguntas abiertas que las cerradas, con el objetivo de llegar a conocer con más precisión qué es lo que quiere el interlocutor. La dificultad estriba en que no estamos acostumbrados a realizar preguntas abiertas, por lo que finalmente convertimos la conversación en un interrogatorio. Este estilo es muy utilizado con los niños pequeños, a los que normalmente preguntamos: ¿Qué tal estás bonito? ¿Qué tal en el cole? ¿Tienes muchos amiguitos? Etc, a lo que el niño abrumado nos contestará con tímidos “síes” y “noes”. Ante esta respuesta, en vez de asumir que nosotros hemos provocado esa reacción, hasta nos atreveremos a manifestar a sus progenitores: ¿Qué tímido es el niño verdad?

Lo que queremos significar es que en la mayoría de las situaciones somos nosotros mismos o nosotras mismas, quienes provocamos reacciones tales, como que los interlocutores o interlocutoras se sientan incómodos, que no dialoguen con nosotros o nosotras, que nos faciliten respuestas anodinas etc, sin ser conscientes de nuestra responsabilidad en ello. Por eso es tan importante tener destreza con las herramientas que facilitan la comunicación.

❖ Estar atento o atenta al **lenguaje no verbal**, que transmite mucha información sobre la situación de comodidad o incomo-

dad, acuerdo o desacuerdo en la que se encuentre el interlocutor o interlocutora.

❖ Repetir con nuestras propias palabras lo que he entendido que la otra parte ha querido decir. Esta herramienta se conoce como **PARAFRASEO**. El parafraseo comienza con una fórmula que suele ser: “Si te he entendido bien, lo que me has querido decir es que.....” y a partir de aquí se recogen los hechos, lo más objetivamente posible y el sentimiento transmitido.

Esta herramienta tiene varios objetivos:

El primero que el interlocutor o interlocutora perciba que se ha realizado un esfuerzo por entenderle. Segundo, que entienda igualmente que no hay intención de manipular sus palabras, si no de recoger lo que ha querido decir. Tercero, produce un efecto tranquilizador en la otra parte, que en ocasiones puede estar muy tensa, si utilizamos un tono apaciguador.

2.- La exposición de los intereses, acercamiento de posturas, generación de opciones.

Esta es una fase clave en la negociación. Nosotros y nosotras conocemos cuáles son nuestros intereses, debido a que en la fase de prenegociación, los hemos preparado cuidadosamente. Este es el momento en el que debemos confirmar las hipótesis forjadas sobre los intereses de la otra parte. Para ello nos resultara de gran utilidad las herramientas para la comunicación expuestas en el punto anterior.

No debemos olvidar que lo primero que se exponen en la reunión son las posiciones. No podemos caer sin embargo en la tentación de centrarnos en ellas, porque como ya hemos visto, no nos conducirían más que a enfrentamientos.

Esta constituye una de las claves de la negociación eficaz, la de ser capaces de transitar sutilmente de las posiciones a los intereses de las partes.

Necesitamos por lo tanto emplear tiempo en explorar detrás de las posiciones para llegar a saber cuáles son los intereses.

Una vez que conocemos cuáles son todos los intereses de todas las partes, nos resultará más sencillo acercar posturas, que se consigue habitualmente generando opciones que satisfagan los intereses de todas las partes.

Este proceso de generación de opciones requiere de cierta metodología. El objetivo que se persigue es el de obtener el mayor número de opciones posibles. Algunas podrán servir y otras ser absolutamente inoperativas, pero en un primer momento, todas son válidas. Es necesario seguir el siguiente procedimiento:

- ❖ Crear un clima de confianza suficiente para que las partes puedan exponer las opciones que consideren, sin temor a ser criticados.
- ❖ Conocer claramente los intereses de todas las partes, si no, no tendría sentido generar opciones.
- ❖ Buscar el mayor número posible de opciones, sin evaluarlas.

3.- Selección de las opciones idóneas.

- ❖ Una vez obtenido el listado de las opciones posibles, deberemos examinarlas tomando como criterio para ello, si satisfacen o no el interés de todas las partes.
- ❖ Una vez realizada esta evaluación, quedarán seleccionadas algunas opciones que constituirán el conocido como PRE-ACUERDO.

FASE III EL ACUERDO

Para convertir las opciones seleccionadas (preacuerdo) en un acuerdo, deberemos desmenuzarlas, tangibilizarlas. Un preacuerdo podría ser que vamos a valorar unos bienes que tenemos en común y repartirlos en función de su precio realizando lotes equitativos. El acuerdo sería más específico y en él entraría, quién va a encontrar a un tasador o tasadora, en qué plazo, qué criterios se van a seguir para la selección, qué va a ocurrir si no se está de acuerdo con

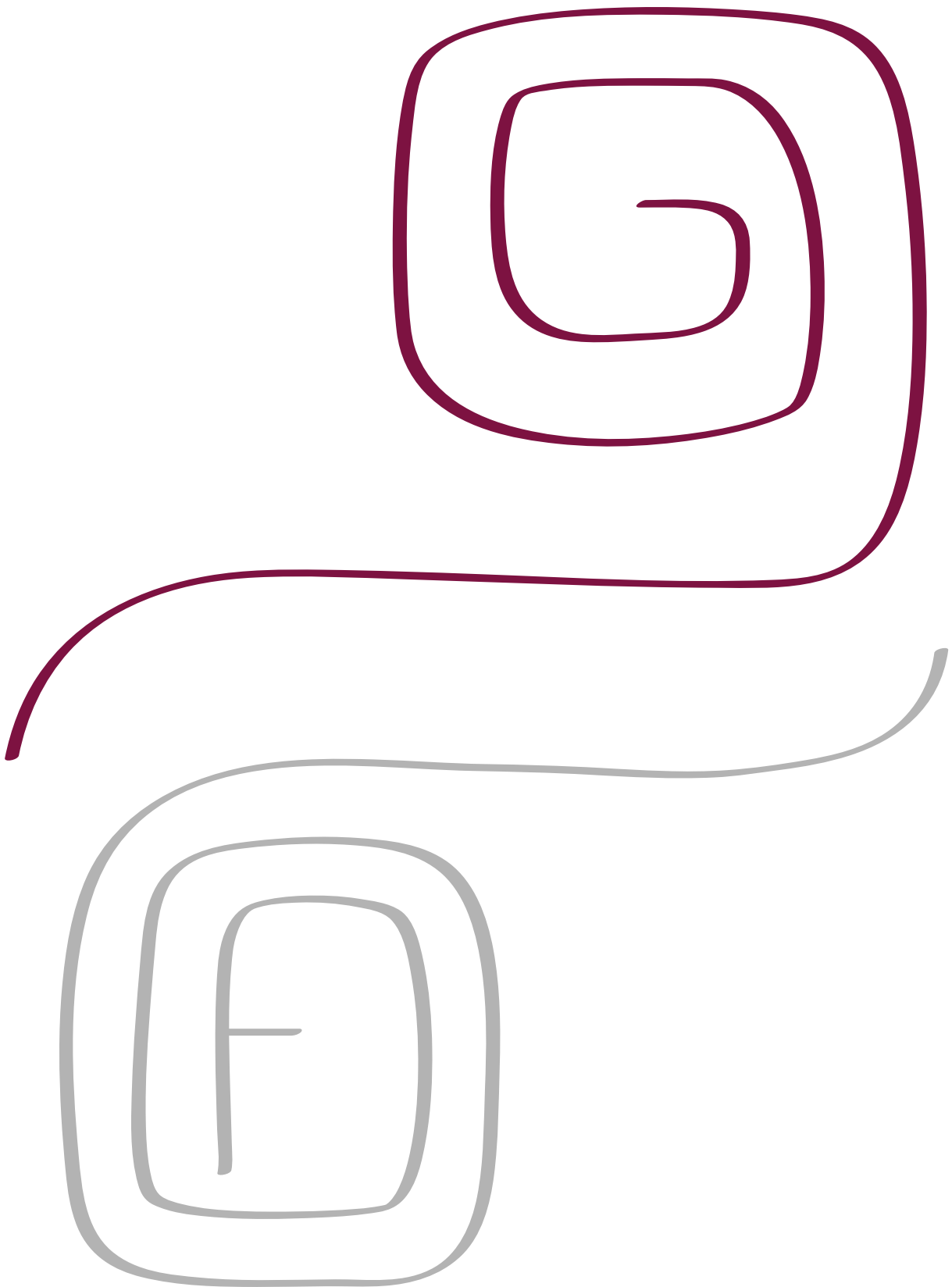
la designación o con la valoración, quién va a hacer los lotes etc...es decir, el acuerdo debe ser por un lado, lo más global posible, para que puedan incluirse todos los puntos en disputa, y por otro lado lo más específico posible, de tal forma que no quede nada al azar.

Es importante realizar el esfuerzo de definir todos los puntos, para que la interpretación de los mismos pueda dar lugar a otros conflictos posteriores.

FASE IV EL SEGUIMIENTO

Una vez finalizada la negociación, queda una última fase que tiene gran importancia, esta es el seguimiento. Es fundamental que una vez realizado el esfuerzo que supone una negociación, se sea especialmente escrupuloso o escrupulosa con el cumplimiento del acuerdo. En el caso de que en el transcurso de proceso negociador observemos la imposibilidad de incumplimiento de los acuerdos que vamos a adoptar es mejor no adoptarlos, porque el incumplimiento de los mismos es difícilmente reparable, por la pérdida de confianza de las partes entre sí.

Una vez obtenido el acuerdo, es necesario dotarle de los medios suficientes para que pueda desarrollarse. Esta fase es conocida como seguimiento.



gizateka

A stylized icon of an open book, with the pages represented by several curved lines fanning out from the spine. The icon is positioned between the 'e' and 'k' of the word 'gizateka'.

bibliografía

**Negociación
Teoría y
Técnicas**

bibliografía

- ❖ **Altschul, Carlos:** *Todos ganan: claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral.* Buenos Aires: Acme S.A. 1992. 198p.
ISBN: 950-12-1014-6
- ❖ **Bourdoiseau, Yannick.:** *Saber negociar. En la vida privada, social y profesional.* Bilbao: Mensajero. 1977. 231p.
ISBN: 84-271-1057-X
- ❖ **Christopher, Elizabeth M.; Smith, Larry E.:** *El juego de la negociación: Manual de entrenamiento.* Santafe de Bogotá: Legis. 1992. 180p.
ISBN: 985-653-039-6
- ❖ **Chorda, Ramón M.:** *¿Negociaciones?* Madrid: Ra-ma. 1991 124p.
ISBN: 84-7897-033-9
- ❖ **Edmund Jandt, Fred; Gillette, Paul.:** **Ganar ganar negociando: Cómo convertir el conflicto en acuerdo.** México: Compañía editorial continental. 1987. 259p.
ISBN: 968-26-0704-3
- ❖ **Espada García, Miguel:** *En la vida todo es negociable. Método del experto en negociación.* Barcelona. 1990
ISBN: 84-404-5746-4
- ❖ **Fisher, Roger; Brown, Scott:** *Cómo reunirse creando una relación que lleve al si: Proyecto Harvard sobre negociación.* Bilbao: Deusto. 187p.
ISBN: 84-234-0939-2.
- ❖ **Fisher, Roger; Ertel, Danny:** *Obtenga el si en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 1997
ISBN: 84-8088-196-8. 210p.
- ❖ **Fisher, Roger; Ury, William:** *Obtenga el si: el arte de negociar sin ceder. Proyecto de investigación sobre negociación de Harvard.* México: Compañía editorial continental, S.A. 1984. 162p.
ISBN: 968-26-0490-7
- ❖ **Gómez-Pomar Rodríguez, Julio:** *Teoría y técnicas de negociación.* Barcelona: Ariel. 1991. 150p.
ISBN: 84-344-1101-6.
- ❖ **Kennedy, Gavin; Benson, John; McMillan, John:** *Cómo negociar con éxito.* Bilbao: Deusto. 200p.
ISBN: 84-234-0625-3
- ❖ **Lax, David A.; Sebenius, James K.:** *El directivo como negociador. Negociación para la cooperación y la ganancia competitiva.* Madrid. Instituto de Estudios Fiscales.. 1991. 339p.
ISBN: 84-7196-926-2.
- ❖ **Lebel, Pierre:** *El arte de la negociación.* Barcelona: CEAC. 1990. 196p.
ISBN: 84-329-7065-4.

- ❖ **Le poole, Samfrits:** *Nunca aceptes un no por respuesta*. Bilbao. Deusto. 1989. 128p.
ISBN: 84-234-0707-1
- ❖ **Leritz, Len:** *Negociación infalible: Cómo resolver problemas, lograr acuerdos y solucionar conflictos*. Barcelona: Paidós. 1993.
ISBN: 84-7509-883-5
- ❖ **Maddux, Robert:** *Cómo negociar con éxito. Estrategias y tácticas efectivas para ganar ganar*. México. 1992. 66p.
ISBN: 970-625-009-3
- ❖ **Maubert, Jean Francoise.:** *Negociar: las claves del triunfo*. Barcelona: Marcombo Boixareu Editores. 1993
ISBN: 84-267-0907-9. 223p.
- ❖ **Monge, J.L.** *Técnicas de Negociación Colectiva. El decálogo del buen negociador*. Madrid 2004. Fundación Confemetal
- ❖ **Nierenberg, Gerald I:** *El Negociador completo. Todo en la vida es una negociación*. Argentina. División editorial. 1993. 339p.
- ❖ **Raiffa, Howard:** *El arte y la ciencia de la negociación*. México: Fondo de Cultura Económico. 1991. 367p.
ISBN: 968-16-3641-4
- ❖ **Robinson Colin:** *Como negociar : Guía para hacer transacciones productivas*. Colombia: Legis Fondo Editorial. 1992.
ISBN: 958-653-040-X
- ❖ **Saner Raymon,** *El experto Negociador*. Barcelona Ediciones Gestión 2000. 2003
ISBN: 84-8088-822-9
- ❖ **Ury, William:** *De la negociación al acuerdo: claves para superar cualquier negociación*. Barcelona: Parramón. 1993. 174p.
ISBN: 84-342-1861-5
- ❖ **Weiner, Elliot:** *Como afrontar los problemas a tiempo... y no hacer como el avestruz*. Bilbao: Deusto. 188p.
ISBN: 84-234-0684-9
- ❖ **Winkler, J:** *Cómo negociar para mejorar resultados*. Bilbao: Deusto. 256p.
ISBN: 84-234-0557-5

99