

TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

Angel Martínez Moreno

NEGOCIACIÓN. Definición y naturaleza

La **negociación** es un proceso intencionado de comunicación entre dos o más partes que tiene como objetivo que cada una de ellas alcance sus intereses a través de **conseguir acuerdos**.

El hecho de que hablemos de un proceso intencionado no significa que sea necesariamente formal. Así, podemos encontrarnos formando parte en una negociación sin que por ello resulte fácil reconocer el momento exacto en el que éste se inicia y sin que las diferentes acciones y escenarios en los que ocurren se encuentren determinados específicamente para ello. En la práctica, la mayoría de los procesos de negociación se producen en entornos informales, a través de encuentros que a veces parecen casuales, de comentarios que pretenden influir en la otra parte sin mostrar claramente la intención, etc.

Puede decirse que de manera general todo proceso de negociación tiene como finalidad, para cada una de las partes que intervienen, el logro de objetivos y la satisfacción de intereses que resultarían más difíciles de conseguir a través de otros medios (por ejemplo la confrontación abierta o el uso del poder para imponer)

Siempre que se entra en un proceso de negociación es porque cada una de los participantes entiende que, en principio, puede conseguir sus objetivos e intereses a través de la colaboración de la otra parte y del intercambio de esfuerzos o de recursos.

La **negociación** no tiene como objetivo **ganar** a la otra parte, sino que cada uno consiga sus objetivos. Y uno de los objetivos de las partes puede ser, por ejemplo, que se resuelva un conflicto. Recuérdese a este respecto que en muchas ocasiones los conflictos pueden ser grandes consumidores de recursos y de energía, que se detraen de otros objetivos.

Como la negociación es una forma de cooperación, lo primero que hay que garantizar en todo proceso es la voluntad de:

**PONERSE DE ACUERDO EN QUE LAS PARTES QUIEREN
PONERSE DE ACUERDO.**

El hecho de negociar y de llegar a acuerdos ha de proporcionar algún tipo de valor añadido para cada una de las partes, de manera que las dos puedan conseguir satisfacer sus intereses desde una perspectiva de **GANAR-GANAR**.

Plantear la negociación desde la perspectiva **YO GANO - TU PIERDES** puede proporcionarnos un beneficio inmediato en una ocasión, pero generará desconfianza en la otra parte impidiendo que en el futuro se pueda seguir colaborando, provocando la desconfianza de los otros e invitándoles a que, cuando puedan, hagan lo mismo con nosotros.

Los tipos de NEGOCIACIÓN

Podemos identificar dos tipos de negociación que son diferentes, tanto en sus objetivos como en las estrategias que requieren:

1. NEGOCIACIONES QUE TIENEN COMO OBJETIVO EL REPARTO DE VALOR EXISTENTE

Esta clase de negociaciones tiene como prototipo el regateo y son conocidas también como **negociaciones de suma cero**, porque cuando finalizan no se ha generado nada nuevo para quienes participan en el proceso.

Fácilmente puede identificarse que las situaciones de compraventa se prestan a la utilización de este modelo, de forma que si alguien quiere comprar pretende hacerlo al mínimo precio y si quiere vender desea que el precio sea máximo. Desde esta perspectiva se considera que todo aquello que consiga el comprador será a costa de los posibles beneficios que hubiera alcanzado el vendedor. El valor de la cosa permanece constante y se gana o se pierde a costa del otro.

La imagen de un pastel que ha de ser repartido puede ilustrar este modelo de negociación: ***la parte que yo me como no te la puedes comer tu pero el pastel no crece.***

La perspectiva subyacente es la de GANAR – PERDER

Se trata de un modelo que puede resultar adecuado cuando los diferentes participantes en el proceso no pretenden seguir colaborando en el futuro y su interdependencia es exclusivamente puntual y ceñida al asunto que se negocia.

2.- NEGOCIACIONES QUE TIENEN COMO OBJETIVO LA GENERACIÓN DE VALOR

En este caso el prototipo viene constituido por las alianzas estratégicas entre empresas o los acuerdos de colaboración en los que las partes, generalmente, han de estar vinculadas en sus intereses durante periodos prolongados de tiempo.

El objetivo de las partes, además de alcanzar sus propios intereses, consiste también en encontrar nuevas ventajas que permitan generar un ***valor adicional*** al que en el momento de iniciar la negociación existe. De esta manera se pueden plantear objetivos como: maximizar el rendimiento que se puede obtener de recursos materiales o financieros, reducir los esfuerzos necesarios para alcanzar metas, generar sinergias nuevas, etc.

La perspectiva subyacente es la de GANAR – GANAR

Se trata de un modelo que puede resultar adecuado cuando los diferentes participantes en el proceso pretenden seguir colaborando en el futuro y su interdependencia se plantea en el largo plazo. Asimismo, los vínculos y sinergias generados por este tipo de negociación pueden facilitar el planteamiento de nuevos objetivos e intereses.

EL ESQUEMA BÁSICO DE LA NEGOCIACIÓN

Posición Más Favorable
(PMF)

Punto de Ruptura
(PR)

=====

ZONA DE NEGOCIACIÓN

=====

==

Favorable

Punto de Ruptura
(PR)

Posición Más
(PMF)

=====

PMF

PR

0,000

PR

PMF

Cada una de las partes participantes en una negociación determina (formal o informalmente) dos puntos de referencia:

- **La Posición Más Favorable (PMF)** representa el máximo beneficio que se puede obtener en una negociación, es decir aquello que podemos conseguir si la situación llega a ser óptima en todos los sentidos (el máximo rendimiento con el mínimo coste). Generalmente se trata de una referencia teórica ya que en la práctica no se espera obtener el máximo cuando se inicia el proceso

- **El Punto de Ruptura (PR)** representa la situación en la que se entiende que los beneficios que se espera obtener no compensan los costes en los que se incurrirá para alcanzarlos o, en otros casos, los rendimientos que se supone que se conseguirían a través de otros métodos diferentes a la negociación (enfrentamiento, continuación del conflicto, acuerdos con otros *partenaires*, etc.)

La Zona de Negociación (ZN) se establece en el espacio en el que coinciden los posibles intereses de las partes y en el que es posible obtener acuerdos. Naturalmente, si no existe esta zona no tiene sentido el proceso. Cuando la Zona de Negociación es amplia la posibilidad de acuerdos y la oportunidad para generar sinergias entre las partes se amplifica. Sin embargo, en ocasiones la Zona de Negociación puede ser pequeña, pero la dificultad de las partes, para obtener sus objetivos o satisfacer sus intereses por otros medios, puede generar que la negociación sea casi inevitable, provocando situaciones de dependencia. Esto ocurre en muchas ocasiones en el ámbito de las relaciones laborales y de los acuerdos entre empresas, cuando las partes no tienen más alternativas que llegar a acuerdos y se encuentran “obligadas a entenderse”

LOS MOMENTOS MÁS RELEVANTES DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN: DE LA PREPARACIÓN EL CIERRE
--

Cuando se pretende explicar el proceso de negociación se recurre en muchas ocasiones a planteamientos que elaboran una serie de fases a través de las cuales se supone que transcurre el proceso. En la práctica sabemos que la negociación constituye un proceso demasiado complejo para poder ser explicado en términos de fases que avanzan hacia un resultado final que acaba en forma de acuerdo o de ruptura. Múltiples experiencias señalan como en demasiadas ocasiones las fases no siguen el transcurso previsto, a veces sus contenidos no aparecen ni son reconocibles, se vuelve hacia atrás para avanzar de nuevo, se rompen los acuerdos justo el momento anterior a que se cristalicen, o se replantean las posiciones y las demandas de las partes una y otra vez.

No puede entenderse el proceso de negociación como lineal sino en toda su complejidad. Esta complejidad impide que seamos capaces de trazar un mapa claro y sencillo de su transcurso.

Sin embargo, si tuviésemos que identificar algunos momentos clave en el proceso de negociación, capaces de condicionar los resultados de forma casi determinante, habríamos de plantear la preparación y el cierre como referencias inevitables. No es que lo que ocurre en el transcurso del proceso no sea relevante, pero se encuentra tan condicionado por el inicio y el cierre, que

los errores en estos dos momentos son capaces de destruir la eficacia de cualquier maniobra, estrategia o táctica por ingeniosa que parezca.

LA PREPARACIÓN

Podemos considerar aquí todo lo que ha de hacerse antes de establecer una relación más o menos formal con la otra parte. No deberíamos dar por finalizado el momento de la preparación sin haber llegado a conocer y definir hasta donde resulte posible lo siguiente:

- Identificar **nuestros intereses**. Para ello es necesario definir al menos dos tipos de objetivos:
 - o **Mínimos**: aquellos que si no se obtuviesen no se justificaría la entrada en la negociación. Si se piensa que no se van a conseguir es necesario abandonar el proceso de negociación.
 - o **Máximos**: aquellos que, en condiciones óptimas, podemos llegar a conseguir. Estos objetivos se perseguirán sólo en el caso de que las condiciones sean especialmente favorables.
- Identificar los **intereses** de la otra parte. En la medida de lo posible intentando conocer sus objetivos mínimos o máximos. El propio proceso de negociación permitirá conocer hasta qué punto nuestro diagnóstico acerca de sus objetivos y condicionantes era acertado.
- Identificar los **antecedentes** de negociación con la otra parte. El conocimiento de las experiencias anteriores permitirá anticipar algunas actitudes y estrategias que quizás utilicen los otros.
- Identificación de nuestro **MAPAN** (Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado). Es decir, hemos de considerar qué alternativas podremos poner en marcha en el caso de que la negociación fracase o de que no podamos obtener nuestros objetivos mínimos.
- Identificación del **MAPAN de la otra parte**. El conocimiento de nuestro **MAPAN** y del de la otra parte definirá en gran medida el margen de maniobra de los agentes de la negociación.

- Identificación de nuestros **puntos débiles y fuertes**. Los puntos débiles deben ser reforzados si es necesario buscando apoyos que suplan sus faltas de potencialidad. Los puntos fuertes han de ser identificados cuidadosamente para apoyarnos en ellos y constituirse en referentes de nuestros argumentarios.
- Definición inicial de la **estrategia** considerando diferentes aspectos como: la elaboración de nuestra oferta o conjunto de exigencias inicial, la definición de los roles de las personas de nuestro equipo que participarán en el proceso, la anticipación de las respuestas que pueden plantearse ante las objeciones de la otra parte, la previsión de la agenda, etc. En todo caso el equipo de negociación ha de estar en disposición de **replantear** sus estrategias en función de la dinámica de los acontecimientos y de la incorporación de nueva información.

EL PILOTAJE DEL PROCESO.

Se trata de la parte central del proceso de negociación en la que se desarrolla la interacción entre las partes. En este momento de la negociación es importante considerar:

- En ocasiones es importante abordar algunas cuestiones iniciales en las que resulta relativamente fácil llegar a acuerdos para generar un **clima de confianza**. Al clima de confianza también puede contribuir la autorrevelación (hablar de uno mismo) ofreciendo informaciones que se suponen conocidas por el otro o que son fácilmente accesibles. Hablar de uno mismo invita tácitamente al otro a que haga algo similar.
- Es necesario disponer de un **argumentario** que se irá modificando a medida que el proceso avance y que nos permita disponer de recursos en todo momento para manejar la relación con la otra parte
- Distinguir claramente entre los **hechos**, los **datos**, las **opiniones** y las **valoraciones**, situando cada uno de estos aspectos en su lugar cuando convenga. Ha de tenerse en cuenta que los datos y los hechos pueden contrastarse y de alguna manera llegar a visiones más o menos objetivas acerca de los mismos. Sin embargo, cuando nos ocupamos de las opiniones, éstas suelen constituirse en posicionamientos de

los que las personas no parecen dispuestos a moverse. Esto supone que cualquier discusión en la que se intente hacer cambiar de opinión a la otra parte o modificar su contenido está condenada al fracaso de antemano y, generalmente, sólo será de utilidad para desgastar las relaciones interpersonales y condicionarlas negativamente.

- Utilizar adecuadamente el **lenguaje**. El lenguaje adecuado es el lenguaje efectivo, es decir aquel que facilita que la otra parte se persuada de nuestros argumentos. Es por esto que no existe un referente único de lenguaje adecuado. El más efectivo es el que es capaz de impactar en el otro evitando resistencias, desconfianzas y ambigüedades en cuanto al significado y alcance de los contenidos, y estableciendo un buen *rapport* entre las personas. Esto supone que el esfuerzo fundamental ha de centrarse, sobre todo, en los propios objetivos y en el conocimiento de las características de la otra persona.
- Prever los posibles **punteos**. Esto es especialmente importante cuando en la negociación intervienen diferentes personas por cada una de las partes. En ocasiones el proceso se dispersa y los escenarios se multiplican. Aquí es fundamental que el equipo de negociación se encuentre cohesionado y haya discutido e interiorizado las estrategias de negociación.
- Identificar personas de referencia que pudieran **mediar** o desbloquear una situación si fuese necesario. ¿Quién podrá intervenir en el caso de que la comunicación se interrumpa? ¿quién será capaz, con la confianza de las partes, de volver a describir la situación en términos aceptables para continuar con la negociación (reestructuración)?
- Identificar y analizar la **estrategia de la otra parte** teniendo en cuenta que puede variar a lo largo del proceso. Es necesario tener en cuenta aquí que el exceso de análisis puede llegar a la parálisis en la toma de decisiones. Cuando la estrategia de la otra parte es analizada con excesivo detalle, generalmente se perciben intenciones que los otros no poseen en realidad y se fomenta la ideación paranoide.

- Establecer una previsión del uso del **tiempo**. Ha de tenerse en cuenta que el tiempo constituye una forma de presión contra quien tiene más urgencia de llegar a acuerdos. También el manejo del tiempo constituye una fuente importante de significado, como ocurre cuando dilatamos el tiempo de dar una respuesta a una propuesta para expresar que no tenemos tanta necesidad como la otra parte de llegar a un acuerdo para resolver nuestros problemas o alcanzar nuestros objetivos.
- **Pedir y conceder** con criterio estratégico. Cuando algo se pide se sabe que probablemente la otra parte pedirá algo a cambio. Cuando algo se concede se espera alguna cosa. En ocasiones, el pedir y el conceder forma parte de un lenguaje implícito que, sin embargo, es perfectamente entendido por las partes.
- **Escuchar activamente** siempre, incluso cuando habla uno mismo. Quien no escucha no aprende y quien no aprende no puede pilotar un proceso tan complejo como es la negociación. Escuchar es identificar matices y detalles que no fueron percibidos antes, incluso cuando se refieren a uno mismo.
- Ser capaz de **disociarse emocionalmente**, es decir, de separar lo que me afecta personalmente de lo que afecta al proceso de negociación. Los procesos de negociación son intensivos en actividad emocional. Las personas se implican, juegan sus bazas y quieren que lo que planean consiga los resultados esperados. Resulta fácil implicarse tanto en el juego, que la persona se asocie a él y olvide, que juega para conseguir algo, y no para ganar a alguien.
- No olvidar que lo importante es el **resultado final** y no las pequeñas batallas que se libran en el proceso.

CIERRE

Es en esta fase en la que han de cristalizar todos los esfuerzos realizados. Será necesario tener en cuenta que:

- Es condición imprescindible para cerrar una negociación haber conseguido los **objetivos mínimos** que la iniciaron. En caso contrario es necesario recurrir al **MAPAN**.

- Cuando se consigue llegar al final de la negociación **con acuerdo**:
 - o Las conclusiones han de reflejarse por escrito y deben recoger todas las concesiones realizadas por las partes así como las acciones y obligaciones a las que se comprometen.
 - o Deben preverse las situaciones en las que, por razones ajenas a los negociadores, no puedan cumplirse obligaciones futuras y anticipar cómo se resolverán, estableciendo procedimientos específicos.
 - o Identificar las consecuencias concretas que tendrá el incumplimiento de los acuerdos por alguna de las partes.
 - o Deben enumerarse detalladamente las ventajas que obtienen cada una de las partes a través del acuerdo negociado.

- Cuando **no** se consigue llegar a un **acuerdo**:
 - o Suele ser útil **preservar las relaciones personales** distinguiendo claramente entre los intereses y las personas que los defienden.
 - o Mantener alguna **puerta abierta** para el futuro.
 - o Tener en cuenta que **recurrir al MAPAN** constituía para nosotros no la mejor opción pero sí un opción aceptable que permitía cierta libertad de acción durante el proceso

- Todo proceso de negociación, tanto si tiene éxito como si constituye un fracaso, ha de considerarse como una experiencia valiosa de la que se puede **aprender**:
 - o Respecto a **cómo funcionan los otros**
 - o Cómo gestionamos nosotros los procesos y por tanto cuales son **nuestras capacidades y limitaciones**

- o Cómo pueden plantearse futuros procesos de negociación (**lecciones aprendidas**) en términos de *qué hacer, qué no hacer y qué hacer de otro modo*

CUATRO POSICIONES PARA LA OBSERVACIÓN DE UNA SITUACIÓN DE NEGOCIACIÓN

Para comprender de manera adecuada y suficiente un proceso tan complejo como la negociación resulta de utilidad que pueda describirse la situación y el proceso desde diferentes puntos de vista. Ninguna de las posiciones de observación es más cierta y realista que las otras. La realidad, en la práctica, se configura a partir del holograma que resulta de la confluencia de las distintas perspectivas de análisis.

1.- La propia.

Supone una percepción unidireccional. He de considerarla para no perder de vista mis intereses y fijar mis objetivos.

Necesitamos utilizar técnicas que nos permitan diferenciar entre:

- objetivos,
- emociones,
- opiniones,
- información.

2.- La de la parte opuesta

He de imaginarla y contrastarla. Pero si no lo hago no obtendré información relevante para entender la situación.

Necesitamos utilizar la **empatía** como instrumento básico. Con dos finalidades: entender como el otro percibe la situación y gestionar el conflicto potencial o manifiesto.

3.-La perspectiva desde el balcón

Cómo describiría la situación un espectador o un posible mediador. La situación es como una escena teatral que es visionada desde el patio de butacas. Y esto aunque uno de los personajes sea uno mismo

Para obtener esta tercera visión necesitamos utilizar técnicas como la **suspensión de supuestos**, es decir, la descripción de la situación eliminando los juicios de intenciones y las presunciones que se basan en interpretaciones acerca de por qué y para qué la

otra persona actúa como lo hace. Esto nos permitirá formular hipótesis de solución basadas en la integración de intereses de las partes y no en el atrincheramiento.

4.- La metaposición

Es aquella desde la que analizamos explícitamente no solamente el conflicto actual en que podemos estar inmersos sino la historia y las pautas de relación entre las partes implicadas.

Se buscan regularidades, pautas de actuación, aquello que ocurre una y otra vez, criterios de actuación, círculos viciosos, elementos que dificultan o favorecen las relaciones y la consecución de objetivos, etc.

OBSTÁCULOS DE DIFICULTAN LA COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN.

Fisher, Ury y Patton¹

Se ha dicho que la negociación es, sobre todo, un proceso de cooperación más o menos formal y más o menos definido. En la práctica, sin embargo, la negociación se experimenta por parte de los actores como un proceso en el que pueden ser engañados, en el que pueden conformarse prematuramente con resultados demasiado escasos y en el que las trampas, los engaños y la manipulación tienen una presencia relevante. Se pueden identificar en los siguientes los obstáculos a la cooperación:

1.- La propia reacción

El miedo a que la otra parte se aproveche de nuestra necesidad de cerrar un acuerdo; la inseguridad en el valor de nuestras propuestas; el entender que cualquier concesión es una muestra de debilidad que el otro utilizará contra nosotros, ...

2.- Las emociones de los otros

La otra parte también puede tener miedo a que nos aprovechemos de nuestra posición, pueden desconfiar de nosotros y, en ocasiones reaccionar de forma no cooperativa. Puede pensar que es cierto aquello de “devora o te devorarán”.

3.- La posición de los otros

¹ Fisher, R., Ury, W. y Patton, B.: *Obtenga el si. El arte de negociar sin ceder*. Ediciones Gestión 2000. 1996

Si el otro se atrinchera y se posiciona, desde esa perspectiva sólo podrá ceder (y se sentirá perdedor, o conceder y se sentirá ganador. Se rompe así el carácter de cooperación que ha de tener la negociación.

4.- El descontento de los otros

Si la otra parte adopta una perspectiva de ganar perder, a no ser que consiga sus objetivos máximos, entenderá que no ha conseguido todo lo que podría obtener de la negociación. En ocasiones, aunque una parte consigue satisfacer sus intereses, pueden temer perder su prestigio si no consiguen el máximo que ellos creen posible.

5.- El poder de los otros

Si una parte percibe que puede conseguir lo que quiere sin ceder en nada, ¿por qué va a negociar? Se aplica el principio de que “lo mío es mío y lo tuyo es negociable”

SUPERACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN LA COOPERACIÓN EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN
--

Fisher, Ury y Patton

Para cada uno de los obstáculos, Fisher, Ury y Patton proponen una serie de estrategias y actitudes básicas que se resumen a continuación:

1.- Subirse al balcón

Ante los problemas derivados de nuestras propias reacciones es importante que seamos capaces de tener una visión objetiva de nosotros mismos y de la situación en que nos encontramos. Para ello puede sernos útil la imagen de vernos negociando como desde un balcón. Nos observarnos a nosotros mismos como si la persona que está ahí no fuéramos nosotros. Nos proporcionará una visión más clara acerca de lo que está ocurriendo y seremos más conscientes de cuál es nuestra actuación y cómo mejorarla.

2.- Póngase al lado de su oponente

Necesitamos provocar que el otro supere sus actitudes defensivas, el miedo, la sospecha y la hostilidad. Para ello es útil hacer lo contrario de lo que el otro espera: así, cuando espera que actúe como adversario hay que comportarse como alguien que escucha, que reconoce las opiniones del otro, y que es capaz de ponerse en su lugar y comprender sus necesidades. Hay que buscar permanentemente situaciones en las que manifestar nuestro acuerdo con el otro.

3.- Centrarse en los intereses y no en las posiciones

Es necesario replantear las posiciones del otro en términos de intereses de cada una de las partes. Para ello es conveniente apoyarse en preguntas del tipo: “explíqueme exactamente cuál es el problema”. Hay que tratar al otro como si fuese nuestro socio y nuestros problemas fueran comunes. No ofrecemos productos sino soluciones a necesidades.

4.- Explicitar los beneficios que cada parte obtiene de llegar a un acuerdo

Asegúrese de que la otra parte ha conseguido satisfacer sus intereses sin renunciar a los propios. Es necesario ayudar al otro a disponer de argumentos que le permitan salvar las apariencias. Eso es conocido como *tender un puente de oro*.

5.- Emplear el poder para educar

Sólo si la otra parte utiliza la amenaza y la coacción se ha de utilizar nuestro propio poder. Hemos de considerar que si la otra parte negocia con nosotros es porque entiende que podemos ser de utilidad para satisfacer sus necesidades. Si entendemos que el otro pretende imponer sus condiciones más allá de lo permisible hay que mostrarle lo que perderá si no hace un esfuerzo para llegar a un acuerdo con nosotros.

CRITERIOS BÁSICOS DEL PROYECTO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

Fisher, Ury y Patton

1.- DISTINGUIR ENTRE EL PROBLEMA DE LA NEGOCIACIÓN Y EL PROBLEMA DE LOS NEGOCIADORES.

La forma en que la otra persona piensa y percibe los problemas no constituye sólo un factor determinante del proceso de negociación. “La forma en que el otro piensa es, en sí misma, el problema”. Por lo tanto, ser capaces de ponernos en la situación del otro es casi la única manera de entender qué significa para él la situación de negociación y, consecuentemente, cuales son los factores que le mantienen en su posición.

Es necesario entender aquí que las emociones se superponen al problema objetivo de la negociación. Se hace necesario identificar y analizar las emociones y la sensibilidad de la otra parte y de la nuestra. Resulta en ocasiones útil “hacer explícitos” los sentimientos y dejar que el otro dé salida a las emociones a fin de que reaccione ante las mismas.

2.- CENTRARSE EN LOS INTERESES Y NO EN LAS POSICIONES.

Constituye una falacia peligrosa pensar que porque la otra parte mantiene posiciones diferentes a las nuestras, sus intereses deben ser también opuestos o incompatibles. Si se examinan detenidamente muchos procesos de negociación se observa que, en muchas ocasiones los intereses subyacentes de las partes son más compatibles y susceptibles de generar sinergia que antagonismos. La no consideración de este hecho impedirá que nos centremos en lo que tenemos en común y nos abocará a magnificar lo que nos separa, dificultando la propia supervivencia del proceso de negociación. Habitualmente la mejor forma de conocer los intereses de la otra parte consiste en preguntar abiertamente por ellos; simultáneamente, explicitar los nuestros.

3.- GENERAR EL MAYOR NUMERO POSIBLE DE OPCIONES POSIBLES ANTES DE DECIDIR UN CURSO DE ACCIÓN

Para ello es necesario:

- Separar el acto de buscar y generar opciones del acto de juzgarlas.
- Enriquecer las opciones que se hayan puesto sobre la mesa en lugar de pretender llegar a respuestas únicas.
- Buscar los beneficios conjuntos.
- Buscar fórmulas y procedimientos que faciliten las decisiones de la otra parte.

4.- EL RESULTADO DE UNA NEGOCIACIÓN HA DE BASARSE EN ALGÚN CRITERIO OBJETIVO (O CONSENSUADO)

Lo contrario supone la imposición de la voluntad de una de las partes y por tanto la sensación o realidad de manipulación por la otra.

Los criterios objetivos refuerzan la argumentación y, en ocasiones, implican dar entrada en el proceso a un mediador experto.

IDENTIFICACIÓN DE ALGUNOS ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN.

Se identifican aquí algunos componentes que se encuentran en la mayoría de las situaciones de negociación. La identificación detallada de cada uno de los elementos resulta imprescindible para la comprensión del proceso y, por tanto, para la planificación de cualquier tipo de intervención que pretenda ser eficaz:

METAS

Las metas constituyen las expectativas de cada una de las partes implicadas en la negociación. Pueden ser explícitas o implícitas, y en la mayoría de las ocasiones las metas constituyen un complejo conjunto de elementos implícitos y explícitos entremezclados.

Las metas explícitas suelen ir acompañadas de razonamientos que mantienen una estructura y coherencia lógica que pretende generar apariencia de legitimidad en las personas del entorno de quien manifiesta explícitamente sus aspiraciones.

Las metas implícitas constituyen los motivos (aquello que mueve a la acción) son aquellas que las personas tiene pero que difícilmente manifiestan por múltiples razones: porque pertenecen al ámbito de las emociones y la persona tiene dificultades para exponerlas en palabras, porque si se manifiestan se teme que las personas de su contexto le consideren egoísta o insolidario, porque se puede decidir que estratégicamente resulta conveniente mantener ocultas las metas reales que se persiguen, etc.

Sin comprender en profundidad las metas implícitas (coincidan o no con las explícitas) resulta imposible comprender el proceso de negociación.

VISIONES

Las metas se traducen en visiones, es decir en formas de imaginar como serán las situaciones, relaciones, disponibilidad de recursos, etc. si la negociación llega a buen término, para cada una de las partes. Así, cada parte interviniente genera una o varias visiones de resolución satisfactoria. Esta visión constituye el criterio más relevante en función del cual se evaluarán las diferentes situaciones, avances o retrocesos en el transcurso y devenir de la negociación.

Quizás una de las situaciones de peor pronóstico en una negociación se produce cuando alguna de las partes, o todas, se muestra incapaz de generar una visión acerca de la resolución satisfactoria de la situación. Así, como no hay criterio compartido, no hay solución satisfactoria y consecuentemente la mayoría de los esfuerzos no se dirigen a satisfacer los intereses implicados sino a atacar a la otra parte.

PODER

El elemento que subyace en todo proceso de negociación es el PODER. La igualdad del poder entre las partes implicadas o su desigualdad.

- Cuando el poder se percibe como equilibrado la negociación requerirá, necesariamente, el planteamiento sistemático de estrategias de cooperación entre las partes.
- Cuando el poder se percibe como desequilibrado, el que dispone de la mayor parte puede decidir imponer sus metas a la parte más débil. En este caso el desequilibrio tenderá a traducirse en falsos consensos o en la sumisión aparente del más débil y su mantenimiento en una situación de espera (resentimiento). En ocasiones la parte más débil puede optar por diversas fórmulas de guerrilla y sabotaje de diferente grado de intensidad. Se pueden cerrar así las manifestaciones del conflicto pero este sigue existiendo de manera implícita y condicionando así las relaciones interpersonales.

French y Raven, plantearon la existencia de cinco fuentes de poder que explican la capacidad de influencia de los individuos:

Poder de recompensa: capacidad que se atribuye a un individuo para recompensar a otro si realiza un determinado comportamiento

Poder de coacción: capacidad que se atribuye a un individuo para sancionar a otro si éste no realiza una determinada acción.

Poder legítimo (o de posición): Capacidad que se le reconoce a un individuo para tomar decisiones, que se deriva del lugar que ocupa en una escala jerárquica cuya legitimidad es reconocida por los miembros de una organización o colectivo.

Poder de competencia: reconocimiento de que un individuo posee una capacidad, conocimiento o habilidad en un ámbito determinado, de lo que se deriva una mayor influencia en ese ámbito.

Poder de referencia: capacidad de influencia en la conducta de otros a partir de que a un individuo se le reconozca como modelo de conducta a imitar (referente de conducta)

EL GRADO DE DEPENDENCIA DE LAS PARTES

Se trata de identificar hasta que punto los intereses (directos o indirectos) que se encuentran en juego en la negociación resultan importantes para cada una de las partes y hasta que punto la

funcionalidad de aquello que hay en juego puede ser sustituida a través de la activación alternativa de recursos diferentes a los implicados.

La parte que cuente con una alternativa aceptable a la falta de acuerdo se encontrará en una posición de mayor poder y capacidad de imposición de condiciones

ANTECEDENTES

Las historias de relación anteriores entre las diferentes partes así como las experiencias que los diferentes agentes consideran como significativas determinan en gran medida las actitudes con las cuales se afronta la negociación.

Cabe considerar, asimismo, los antecedentes biográficos de cada una de las partes y que se refieren en muchas ocasiones a cuestiones que no se encuentran aparentemente relacionadas con el conflicto actual.

En ocasiones el antecedente principal de una situación es un conjunto de conductas o patrones de conducta que se han venido repitiendo a lo largo del tiempo generando malestar o desconfianza en todas o en alguna de las partes implicadas aunque ese malestar no se tradujese en conductas que pudieran considerarse conflictivas.

CONTEXTO

Consideramos como contexto al conjunto de elementos sociales, organizativos o materiales que son capaces de determinar la dinámica del proceso de negociación.

En este sentido puede considerarse a modo de ejemplo la incidencia de un espacio físico que obliga a las partes a compartir un lugar o unos recursos imprescindibles para la actuación concreta en el proceso de negociación; la dependencia de una parte de las decisiones de la otra; la existencia de personas significativas que facilitan la objetivación de las situaciones (amortiguadoras de la emocionalidad) o que por el contrario incitan a reacciones emocionales primarias (incrementadoras de la emocionalidad); la densidad de recursos de mediación y arbitraje, así como de normas disponibles, tanto en el nivel organizativo como en el de las relaciones interpersonales e intergrupales; etc.

En ningún caso puede infravalorarse la capacidad de influencia del contexto que determina en muchas ocasiones la dinámica del conflicto y ha de tenerse en cuenta a la hora de definir las estrategias de afrontamiento.

LOS CONTENIDOS EMOCIONALES

Es prácticamente imposible que exista un proceso de negociación sin repercusiones emocionales en las partes implicadas. El tipo de emociones implicadas influye en la dinámica del proceso, en la selección de estrategias y tácticas y en el pronóstico de escalamiento o de amortiguación de las manifestaciones del conflicto.

Se puede considerar que las emociones se encuentran vinculadas al tiempo (la línea temporal). Así, por ejemplo el *resentimiento*, la *culpa* o la *decepción* se vincula al pasado, la *rabia*, la *soledad* o la *envidia* al presente, y el *miedo* o la *expectativa* al futuro.

COMPLEJIDAD

La idea de complejidad hace referencia a los niveles de imprevisibilidad de la dinámica del proceso. Existen negociaciones que denominamos *triviales* porque son perfectamente previsibles en cuanto a su desarrollo y consecuencias. Las negociaciones *complejas* son aquellas que generan derivas impredecibles o consecuencias difíciles de anticipar.

MÉTODOS

Son el conjunto de estrategias, tácticas y maniobras que las partes aplican a la gestión de la negociación. En este sentido podemos identificar estrategias muy diferentes en una misma situación: la incitación de terceros para buscar aliados, el enfrentamiento directo, el uso del poder institucional, el sabotaje, el manejo de rumores, el victimismo, la falsa protección del otro, el razonamiento sesgado,

EL LENGUAJE DE LA NEGOCIACIÓN

- **Hablar en forma positiva**
 - Las palabras negativas generan imágenes negativas
 - Las palabras positivas generan imágenes positivas.
 - (cambiar el “nunca se estropea” por el ***siempre funciona***)

- **Eliminar el condicional y el pretérito de subjuntivo**
 - En lugar de quisiera: ***quiero***
 - En lugar de contestaría: ***contestaré***
 - En lugar de si usted se decidiera a...: ***consideremos que ha decidido... entonces...***
 - etc.

- **Asumir la responsabilidad de la comprensión del mensaje.**
 - En lugar de no me ha entendido: ***no me he explicado***

En lugar de está equivocado: ***comprendo su punto de vista, veamos esto desde otra perspectiva.***

- **Eliminar las locuciones adversativas.**

En lugar de “sin embargo”, “no obstante”, “pero”,...: utilizar ***y, precisamente por eso,...***

- **Evitar el lenguaje vacío.**

La excesiva redundancia y los rodeos generan desconfianza.

- **Hablar de forma “plástica”.**

Ponga ejemplos, utilice imágenes visuales. Si puede, apóyese en gráficos.

- **Utilizar referencias**

Una buena referencia tiene tanto valor como una prueba evidente. Siempre que sea posible “humanice” la referencia haciendo alusión a personas concretas.

GESTIONAR LAS OBJECIONES DE LA OTRA PARTE
--

Causas objetivas de las objeciones.

- Malas experiencias remotas o recientes.
- Reclamaciones todavía no resultas.
- Malas experiencias ajenas pero conocidas por el cliente potencial.
- Opiniones preconcebidas negativas.
-

Causas subjetivas de las objeciones.

- ***El amor propio.*** En muchas ocasiones los individuos prefieren “tener razón” que encontrar la verdad. Por otra parte, dejarse persuadir fácilmente puede interpretarse como debilidad.
- ***La necesidad de seguridad.*** Asegurarse De que si existe algún problema no será responsabilidad suya
- ***La necesidad de comodidad.*** Se intenta evitar que en el futuro se hayan de producir reclamaciones que siempre pueden resultar molestas e incómodas.
- ***La desconfianza*** ante lo nuevo.

Las objeciones tácticas

Pretenden controlar dos situaciones que resultan evidentes para cada una de las partes:

- Cada una de las partes no es neutral al presentar sus argumentos sino que ofrece la información de manera intencionalmente selectiva. Así pues, aunque diga la verdad, el plantear objeciones permite al cliente comprobar el alcance de las afirmaciones de la otra parte.
- La presentación de un producto o servicio llevará necesariamente a la negociación posterior de un precio. Presentar objeciones al producto o servicio constituye una preparación táctica de la negociación del precio.

Objeciones “proyectivas”.

Son aquellas que han de atribuirse a una mala argumentación de una de las partes o a su inseguridad al realizar la presentación del producto, servicio o propuesta. Ante esto, la otra parte interpreta la inseguridad como debilidad de la oferta.

Objeciones como “coartada”.

En ocasiones una parte puede dar por perdido un objetivo y acepta como razón de ello alguna de las objeciones planteadas por la otra parte sin que intente suficientemente hacerle frente. La objeción actúa como justificación del fracaso.

EL ABORDAJE DE LAS OBJECIONES

A.- Preguntar.

- Preguntar **por qué**. Si no sabemos las razones de una objeción resulta muy difícil superarla.
- Preguntas **espejo**. Se utiliza cuando una parte percibe que la otra está exagerando en sus afirmaciones. Normalmente se utilizará cuando el otro emplea palabras como *siempre, nunca, todos, nadie, imposible, etc.* En este caso se puede responder planteando la misma frase con las mismas palabras en forma interrogativa pero sin agresividad. Así por ejemplo a la frase: *Nunca, en ninguna ocasión,*

*por ningún motivo, nos puede ocurrir a nosotros una cosa así, se puede responder con ¿nunca, en ninguna ocasión, por ningún motivo, les puede ocurrir? Una variante de la pregunta espejo es la **pregunta silenciosa**, en la que el vendedor no dice nada y deja que el cliente se dé cuenta de que está exagerando.*

- Preguntas de **aislamiento**. En este caso se trata la objeción de manera separada del resto de la argumentación (*¿es ésta la única razón para no...?*). Antes de utilizar la pregunta de aislamiento es necesario que se haya procedido a recopilar y clasificar todas las objeciones del cliente.
- Preguntas de **control**. Quien la realiza se asegura de que un punto determinado de la argumentación relacionada con la objeción del otro ha quedado suficientemente claro (*...entonces podemos decir que... ... es el punto débil que usted encuentra en la oferta producto, etc.*).

B.- Desactivar.

Cuando alguien presenta una objeción no siempre lo hace de forma exclusivamente racional sino que incorpora también una parte de su "amor propio". Es necesario prestar especial atención a no herir la autoestima del cliente.

- **Transformar la objeción en una pregunta.** Se repite la objeción del otro y se pregunta si consiste exactamente en eso el problema.
- **Aprobación con reservas.** Se le da la razón al otro pero se añade: *Tiene razón, antes era así, o, muchas veces ocurre que...*

El objetivo es amortiguar las divergencias de opinión a fin de seguir centrándose en los puntos de acuerdo.

- **Técnica de identificación.** Una parte le cuenta a la otra parte como antes él pensaba de la misma manera y plantea las razones que le han hecho cambiar de opinión.
- **Plantear la dificultad de la objeción o pregunta del otro.** Si la objeción es difícil de abordar por falta de información suficiente o por la complejidad que comporta, se debe reconocer este hecho de la manera más inmediata posible y plantear las consultas

necesarias. Cuando una pregunta se califica como “difícil” de contestar se está valorando la inteligencia de quien la formula.

ALGUNAS TÉCNICAS INTERACTIVAS PARA EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN (GLOSARIO DE MANIOBRAS, TÉCNICAS Y TÁCTICAS)

SUPERPOSICIONES

Pequeñas partículas del lenguaje pueden generar efectos perceptivos poderosos en la valoración de situaciones, objetivos y obstáculos. Veamos el efecto de tres partículas especialmente relevantes a estos efectos:

- *Este producto es de una muy buena calidad **PERO** es muy caro*
En este caso la segunda parte de la frase (es muy caro) acaba siendo más relevante que la primera (este producto es de muy buena calidad)
- *Este producto es de muy buena calidad **Y** es muy caro*
En este caso las dos partes de la frase se mantienen en un plan de igual relevancia
- *Este producto es de muy buena calidad **AUNQUE** es muy caro*
En este caso la primera parte de la frase (es de muy buena calidad) se realiza frente a la segunda (es muy caro)

LA LÍNEA DEL TIEMPO

Se trata de una técnica que muchas personas utilizan de forma espontánea. Consiste en preguntar: *¿cómo evaluarás esta situación o esta decisión que vas a tomar dentro de un tiempo X?*

La línea del tiempo permite también otros usos que tienen como objetivo la proyección y la generación de “visiones” en las que el individuo pueda reconocer las consecuencias de posibles decisiones que tome en un momento dado.

REENCUADRE / REFORMULACIÓN

El reencuadre constituye una técnica que pretende ofrecer una visión diferente a la que el sujeto plantea como problemática a partir de ofrecer un punto de vista distinto o de acentuar un aspecto que la persona no ha considerado o que ha dejado en un segundo plano descontando así su relevancia.

Quizás la mejor manera de explicar el reencuadre sea a través de ejemplos:

Esta idea es imposible se convierte en Qué habría que hacer para que pudiese conseguirse esto

Esto es muy caro se convierte en De qué manera podemos conseguir el dinero para comprar esto

Las posibilidades de fracaso se convierten en posibilidades de éxito

De forma humorística Bertrand Russell nos ofrecía un buen ejemplo de reformulación: “Yo soy firme, tú eres obstinado, él es un tonto con la cabeza muy dura”

PREGUNTA SISTEMÁTICA POR LA POSIBILIDAD ¿POR QUÉ NO?

Puede utilizarse esta pregunta clave para desactivar críticas previas a ideas que rompen los usos y métodos habituales y muy establecidos por la propia experiencia, la rutina o por los contextos sociales en los que participamos.

La técnica ha sido ampliamente utilizada en el mundo del marketing donde ha demostrado sobradamente su utilidad para generar innovaciones. Piénsese por ejemplo en ¿porqué un banco no puede también vender ordenadores? ¿Por qué una marca de ropa no puede fabricar también artículos de regalo? ¿porqué un empleado no puede ser también socio?

LA FRAGMENTACIÓN (EL SALAMI)

Consiste En plantear la obtención de pequeñas concesiones de forma sucesiva, de manera que, cuando se suman, el resultado tiene una importancia

considerable. Se trata de dividir en pequeñas lonchas el conjunto del salami que se pretende obtener.. En este caso es importante que el balance de todos los logros que se van consiguiendo conste de manera explícita y se realice formalmente al final de la negociación.

El problema principal de la aplicación de esta técnica es que la otra parte puede sentirse manipulada cuando se da cuenta de la estrategia utilizada. Se trata de una técnica propia de planteamientos Ganar – Perder

EL BALANCE

Se trata de una técnica inversa a la fragmentación. Se trata de incorporar periódicamente, a lo largo del proceso un “balance” de las ventajas y costes que para las partes tienen los acuerdos alcanzados hasta el momento si es que finalmente cristalizan.

Esta técnica permite que se visualicen de forma más transparente los diferentes intereses y se genera un mayor compromiso

EL DESGASTE

Se utiliza cuando existe un desequilibrio importante entre el poder de las partes o en la urgencia por llegar a acuerdos. El proceso de negociación se prolonga artificialmente hasta que una de las partes no tiene más remedio que aceptar condiciones que en otro caso no se habría planteado. Las tácticas utilizadas pueden ser variadas: generar propuestas en el límite de lo aceptable, proponer alternativas confusas, exigir contraprestaciones de última hora, incorporar nuevos negociadores, etc.

TECNICA DE LA ESCALERA

Se realiza una propuesta exageradamente inaceptable para la otra parte. Se deja pasar el tiempo para que el otro haya podido imaginar la posibilidad de no llegara un acuerdo negociado y las consecuencias que ello le comportaría. Se deja pasar el tiempo y se hace un propuesta un poco más favorable para la otra parte. Y así sucesivamente.

REGATEO

Pretende encontrar un punto de encuentro entre las propuestas de cada una de las partes. El regateo constituye la forma más rudimentaria de negociación desde la perspectiva de Ganar – Perder. Dos elementos resultan decisivos para explicar el resultado: el poder de cada una de las partes y las habilidades de comunicación interpersonal

CAMBIO DE OBJETIVO

Consiste básicamente en plantear como prioritarios objetivos que realmente no lo son para posteriormente exigir algún tipo de compensación por renunciar a ellos o rebajarlos.

EL BUENO EL MALO

Se trata de una clásica división de roles cuando se negocia en equipo. Una persona adopta la posición de alianza y de comprensión de las necesidades de la otra parte mientras que una segunda persona se muestra tajante e irreductible en las exigencias.

Se trata de una técnica de manipulación que puede llegar a elevados niveles de sofisticación.

LA INVERSIÓN DE ROLES

Esta estrategia se utiliza cuando una de las partes dispone de poder o prestigio suficiente para convertirse en referencia fundamental en un mercado o en un sector de actividad. Así por ejemplo, un comprador (quizás unos grandes almacenes) impone condiciones a un vendedor para quedarse con sus productos al precio que decide o un banco, por ejemplo, decide las condiciones en las que aceptará el dinero de sus clientes, o una gran consultora decide los plazos y el precio de realización de un trabajo.

REAGRUPACIÓN DE OBJETIVOS

En las situaciones en las que las partes implicadas en el proceso mantienen objetivos en diferentes ámbitos (lo cual es habitual en las grandes empresas o en los entornos sindicales e institucionales). De esta manera, algunas organizaciones pueden tener abiertas simultáneamente diferentes negociaciones. En estos casos pueden plantearse objetivos en los que se

vinculan los resultados que se pretenden obtener en un ámbito determinado con los que se plantean en otro ámbito.

HECHOS CONSUMADOS

Se establece un hecho y se plantea como inamovible de manera que toda la negociación ha de respetar el hecho consumado. *“ya he reservado y pagado los billetes de avión para mis vacaciones en agosto, por tanto, inevitablemente, he de tener vacaciones en agosto y son los demás quienes habrán de adaptarse”* Naturalmente la única forma de hacer frente a esta táctica es “utilizar el poder para educar” no aceptando los hechos o pidiendo contraprestaciones adecuadas.

EL SECRETO

Una estrategia a utilizar cuando se negocia en equipo. Un miembro del equipo de negociación hace la confidencia (en el más riguroso secreto) a otro de la parte contraria acerca del supuesto punto de ruptura de las negociaciones de su equipo o de la existencia de una oferta alternativa de una tercera parte. Puede utilizarse esta técnica no solo para divulgar información falsa sino también para hacer creíble información verdadera que la otra parte pudiera considerar como manipulativa. La técnica tiene variantes conocidas que siempre tienen como condición permitir que la otra parte acceda a información que supuestamente no tendría que conocer. Se trata de una técnica de desinformación.

