

# Capítulo 1

## LA NEGOCIACIÓN

SUMARIO: 1. Concepto de negociación. 1.1. Introducción. 1.2. Definición y elementos característicos de la negociación. 1.3. Otros rasgos del concepto de negociación. 1.4. Nuevas aportaciones al concepto de negociación. 1.4.1. La naturaleza de la negociación como contexto de interacción. 1.4.2. Orientaciones negociadoras y juegos de poder. 1.4.3. La creación de valor. El medio para alcanzar la excelencia como negociadores. 2. Metodología de la negociación. 2.1. Necesidad de una negociación metódica y persuasiva. 2.2. Preparación de la negociación. 2.2.1. Obtención de la información. 2.2.2. Planificación estratégica. 2.2.3. Planificación táctica. 2.3. Dirigir el proceso hacia los objetivos. 3. Sujeto eficaz de la negociación. 3.1. Introducción. 3.2. Habilidades del buen negociador: 3.2.1. Control emocional. 3.2.2. Estrategia comunicativa. 3.2.3. Competencias comunicativas. 3.3. Identidad interpersonal adecuada.

### 1. CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN

#### 1.1. Introducción

“La vida es negociación”. Negociamos desde que tenemos uso de razón. La resolución negociada de conflictos, de posturas encontradas o aspiraciones divergentes, forma parte de nuestra actividad cotidiana, hasta tal punto que tendemos a no darnos cuenta de la importancia que tiene en nuestras vidas.

Todos negociamos permanentemente: negociamos cada día la hora en que nuestros hijos se tienen que acostar, negociamos con nuestra pareja el lugar de las vacaciones de verano, en el trabajo negociamos el sueldo que creemos merecernos, etc. Nadie pone en duda que el ser humano es un animal negociador. Quizás por eso pensamos que la capacidad de negociar es una habilidad innata y suponemos que todos disponemos de ella en grado suficiente.

En esta suposición hay algo de verdad, *negociar* es una actividad cotidiana al alcance de todos y es cierto que algunas habilidades negociadoras forman parte, en grados diferentes, del comportamiento de cualquier persona. Pero negociar bien es una competencia poco frecuente que sólo se adquiere mediante una formación específica y un sólido entrenamiento.

Por todo ello, antes de definir el concepto de negociación, queremos empezar este capítulo afirmando algo que muestra la experiencia: negociar no es sólo una capacidad y actividad natural del ser humano, es también y cada vez más, una técnica. Podemos decir que “el negociador nace pero también se hace”. De ahí la necesidad de “negociar con método” y “con persuasión”, en definitiva, de negociar con *profesionalidad*.

Si la profesionalidad, el método y la seriedad son cualidades que deben ser reconocibles en la práctica de todo negociador, esto es especialmente importante en el quehacer de los abogados. Y esto es así porque la mayor parte de la actividad del abogado consistirá en obtener que se observen “los principios, preceptos y reglas a que están sometidas las relaciones humanas en la sociedad civil” –según la definición de *Derecho* que ofrece el Diccionario de la Real Academia Española– sin que los individuos hayan de ser compelidos por la fuerza. Es decir, la actividad propia del abogado, aquella que le define como profesional consiste, precisamente, en negociar (o ayudar a negociar) los desacuerdos o intereses enfrentados. Esta labor la llevará a cabo asistido siempre por las herramientas del Derecho, y orientado a obtener los mayores niveles de acuerdo, cooperación y confluencia que, en cada caso, sean posibles.

En la difícil tarea de conciliar los intereses contrapuestos de las partes, será el abogado el que deberá encontrar las mejores vías para el logro de eficientes objetivos y resultados empresariales.

Una vez subrayada la relevancia del método en el trabajo de cualquier negociador y en especial en la compleja actividad de los abogados, pasamos a dibujar las coordenadas conceptuales y metodológicas que proponemos para la práctica negociadora.

## **1.2. Definición y elementos característicos de la negociación**

En nuestro propósito de definir qué es negociar revisamos las diferentes visiones o formas de concebir la negociación. Como veremos a conti-

nuación, para algunos negociar es sinónimo de ganar, para otros de acercar posiciones, hay quienes ven la negociación como un mecanismo para la resolución de conflictos, otros simplemente como un proceso de comunicación orientado a la persuasión y dirigido a conseguir un resultado.

Vamos, pues, a examinar diferentes definiciones de *negociación*, según algunos expertos en la materia. De este modo, podremos extraer los elementos básicos de coincidencia para definir el concepto de negociación:

EVANS: *“La negociación es evidentemente un proceso que puede ser impulsado por la lógica, el poder, la transacción, el intercambio, la emoción, o bien por un planteamiento efectivo para la resolución de problemas”.*

FISHER: *“La negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí”.*

KENNEDY: *“La negociación es un explícito intercambio pactado de forma voluntaria entre personas que quieren algo las unas de las otras”.*

NIERENBERG: *“Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando”. “La negociación depende de la comunicación. Se lleva a cabo entre personas que se representan a sí mismas o a grupos organizados. Así pues, la negociación puede considerarse como un elemento de la conducta humana”. “La negociación es una actividad de cooperación y en la que deben lograrse intereses comunes; se trata de un proceso de comportamiento, no de un juego. En una buena negociación todos salen ganando algo”.*

RAIFFA: *“La negociación es un proceso mediante el cual un grupo de entidades intentan llegar a un acuerdo mutuamente aceptable sobre alguna cuestión (...)”.*

SANER: *“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”.*

URY: *“En términos generales, la negociación es un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos”. “El camino que lleva del enfrentamiento a la cooperación es la negociación. (...) El reto es transformar un enfrentamiento en un ejercicio de solución conjunta de problemas”.*

De las definiciones anteriores podemos extraer una serie de elementos, comunes a todas ellas, que van a servirnos para caracterizar en toda su extensión el proceso de negociación. Estos elementos básicos que definen todo proceso de negociación son los siguientes:

### *1º) La negociación es un proceso de comunicación*

No hay negociación ni ninguna suerte de interacción entre personas sin que se produzca entre ellas un proceso de comunicación. En ese marco de intercambio de mensajes, orales o no orales, van a situarse los movimientos estratégicos y tácticos de las partes.

La *comunicación* juega un papel decisivo en la negociación, puesto que ésta no es otra cosa que un proceso de transacción que se produce mediante la comunicación de las respectivas posiciones iniciales y de las sucesivas adaptaciones de éstas hasta el logro del acuerdo o el fracaso del proceso. Negociar bien es comunicar bien.

La comunicación no es algo fácil, ni siquiera entre personas que tienen un gran bagaje de valores y experiencias compartidas. En ocasiones, un mensaje puede entenderse mal, ser malinterpretado o ni siquiera escuchado. Nos comunicamos tanto por lo que decimos, como por lo que callamos. Nos comunicamos con el lenguaje verbal como también con el corporal (gestos, miradas, actitudes, etc.).

Mediante un manejo adecuado de la comunicación a lo largo del proceso de negociación, podemos afrontar retos tales como:

- Conocer a nuestros interlocutores.
- Fijar y mantener los roles o identidades mutuas.
- Hacer nuestro discurso a medida del proceso.
- Mantener el control emocional sobre nosotros mismos y sobre nuestros interlocutores.
- Elegir los recursos persuasivos más adecuados.
- No perder de vista los objetivos durante todo el proceso.

### *2º) Implica la persuasión de otro/s*

Como punto de partida para delimitar la actividad negociadora, nos parece importante subrayar que la interacción que se genera entre las partes en cualquier proceso de negociación, se inserta en el ámbito de las actividades cuyos resultados se obtienen por medios persuasivos y no coercitivos.

La negociación, al igual que las leyes, supone un instrumento regido por los principios y las normas que cada sociedad ha instaurado para coo-

perar y convivir. Pero a diferencia de lo prescrito por los ámbitos jurídicos y legales, el resultado de cada negociación está abierto a la influencia que, mutuamente, ejerzan los negociadores una vez iniciado el diálogo entre las partes.

Esto quiere decir que, aunque la negociación se deba ceñir siempre a los límites que impone la ley, las formas y los posibles “*finales*” de cada negociación, dependen del poder persuasivo desplegado por cada uno de los interlocutores en el encuentro y debate con el otro.

Por *persuasión* se entiende, en palabras de READON, “*cualquier cambio que ocurra en las actitudes de las personas como consecuencia de su exposición a una comunicación*”. A esta definición cabría añadir que dicha comunicación debe ser construida y ejercida de forma intencionada, al servicio de ese objetivo.

Al analizar cualquier situación de negociación constatamos que casi siempre existen diferencias de poder y de estatus entre las partes negociadoras. Diferencias que sólo pueden ser afrontadas utilizando las armas de influencia y persuasión que la comunicación y, de manera más específica, el diálogo, ponen a nuestro alcance.

Por lo tanto, debemos ser conscientes de que no podemos eliminar de un plumazo nuestras diferencias, pero sí enfrentarnos a ellas bajo un prisma constructivo. Generalmente las partes inician el proceso con posturas encontradas, pero, si somos comunicadores competentes y persuasivos, esta situación de enfrentamiento desembocará en cooperación a medida que la negociación avanza.

Ya en el siglo XVIII CALLIÈRES, autor de “Negociando con Príncipes”, recomendaba a los buenos negociadores: “*Utilizar argumentos de razón y persuasión y evitar servirse del engaño para alcanzar los objetivos que nos mueven a negociar. El buen negociador tiene que apelar a su propia inteligencia para dar con los recursos honestos que le permitan hacer ver a la parte contraria las ventajas efectivas ínsitas en su propuesta*”.

### 3º) *Atiende a resolver diferencias*

Un error frecuente que dificulta la resolución del conflicto o problema objeto de negociación, es buscar el terreno común con demasiado empeño y olvidar que el elemento definitorio de común de cualquier negociación es la existencia de necesidades distintas por satisfacer. Para que tenga

lugar un proceso de negociación se requieren, por lo menos, dos partes que se encuentren motivadas por necesidades insatisfechas.

En este sentido, merece la pena destacar que muchas de las fuentes de valor, olvidadas con más frecuencia en la mesa de negociación, manan de las diferencias entre las partes. Las diferencias de interés o prioridad pueden abrir la puerta a separar los diferentes elementos y hacer que cada parte logre lo que más valora al mínimo coste para la otra. Encontrar diferencias puede desbloquear los tratos que se encuentran en un punto muerto. Podemos decir que mientras que el terreno común ayuda, las diferencias impulsan acuerdos.

Afirmamos que el valor que un negociador puede aportar al proceso es la diferencia de sus intereses, experiencias, puntos de vista y argumentos respecto a los del otro. Esto será así, siempre que las diferencias se sepan plantear de forma integradora y persuasiva (no dilemática) y siempre que sean escuchadas y percibidas por el otro como algo positivo y no como una amenaza.

#### *4º) Está orientada a la consecución de un resultado*

Como apuntamos en otro lugar, la negociación es un proceso que encuentra su sentido y finalidad en la consecución pragmática de un resultado. Además, es deseable que si hay acuerdo, éste sea adecuado; es decir que satisfaga, en la medida de lo posible, los intereses legítimos de cada parte negociadora, respete aquéllos que excedan el ámbito de las mismas y resulte duradero.

Conviene recordar que en cualquier negociación, existen tres posibles resultados definidos en términos de ganancias o pérdidas:

– *Las dos partes ganan (Win/Win)*: Este debe ser el reto de cualquier negociador eficaz. Se trata del resultado más deseable en cualquier proceso de negociación, y en virtud del cual se proporciona a ambas partes una base para la puesta en práctica del acuerdo alcanzado.

Con este resultado ambas partes van a percibir el final de la negociación como algo satisfactorio y las dos considerarán la posibilidad de seguir haciendo negocios en el futuro (nunca hay que cerrarse puertas) e, indudablemente, hablarán bien la una de la otra ante terceros.

En este sentido, no podemos olvidar que el objetivo real de toda negociación (tomada en su sentido restringido) es que los agentes lleguen a actuar cooperativamente, en virtud de una racionalidad plena que induce a que las dos partes salgan ganadoras.

Algunos autores critican el término ganar/ganar, afirmando que lleva implícito cierta connotación de competitividad. Algunos hablan de negociaciones integradoras, otros de “*principled negotiation*”/“*negotiation on the merits*” (*Harvard Negotiation Project*). En cualquier caso, la búsqueda de un resultado que suponga una ganancia para ambas partes supone, como rasgo distintivo, una aproximación a la negociación que apueste por formas cooperativas de transacción y diálogo.

– *Una parte gana, la otra pierde/Una parte pierde, la otra gana (Win/Lose)*. Finalizar una negociación con cualquiera de estos resultados es algo poco deseado. Si ganamos a costa de la otra parte, nos arriesgamos a destruir nuestra reputación, o nuestra relación en el futuro. Si, por cualquier motivo, la otra parte desapruueba claramente el acuerdo, o la forma en que se ha llegado a él, nuestra victoria será ficticia y podría llegar a “costarnos caro” a posteriori.

Hoy en día es difícil encontrar expertos en negociación que aboguen por esta fórmula, aunque en ocasiones, esta aproximación competitiva a la negociación puede tener sentido o resultar directamente inevitable.

– *Las dos partes pierden (Lose/Lose)*: Una negociación fracasada es, de alguna forma, un resultado en el que las dos partes pierden, por lo menos respecto de las expectativas y objetivos que cada una se fijó al inicio de dicha negociación.

En otras ocasiones se obtienen acuerdos, pero el desgaste que ha tenido lugar durante el proceso negociador conduce a efectos negativos para ambas partes (por ejemplo, una negociación laboral bloqueada y resuelta con un acuerdo tardío y poco conveniente que acaba por generar una crisis empresarial).

Finalmente, algunas negociaciones versan precisamente sobre el reparto de una pérdida o daño cierto e inevitable entre dos o más partes (por ejemplo, la distribución de una disminución de los cupos de agua para riego entre regantes como consecuencia de la sequía). Aunque en principio parezca una situación *lose/lose*, si la negociación está presidida por el principio de equidad podrá ser considerada similar a la *win/win*.

Las diferentes formas de afrontar el proceso de negociación (estilos de negociación: cooperativo/competitivo), tienden a propiciar resultados distintos. En este momento apuntemos simplemente lo siguiente:

- La dicotomía *negociación competitiva/negociación cooperativa* puede resultar, en ocasiones, más ilusoria que real, ya que, en función del tipo de negociación ante la que nos encontremos, puede interesarnos combinar elementos de los dos estilos. En líneas generales, la clave está en que la negociación cooperativa produce resultados mucho más eficientes, pero no debemos olvidar que, en algunos casos, puede resultar apropiada la negociación competitiva. Cooperar o competir es una cuestión de grado, porque ambos conceptos se alinean a lo largo de un continuo por el que hay que discurrir inteligente y deliberadamente durante el proceso de negociación.
- Además de conducir a resultados mucho más eficientes, la experiencia nos ha demostrado que negociar sobre principios salvaguarda la buena relación entre las partes y los acuerdos alcanzados tiene mayor probabilidad de perdurar en el tiempo.
- Es preferible decidir qué tipo de relación deseamos mantener con la otra parte, y luego considerar qué estilo de negociar nos llevará en la dirección deseada. No es lo mismo una negociación cliente-proveedor, en la que el mantenimiento de un buen clima es absolutamente esencial para conservar al cliente, que la venta aislada de una propiedad a otra persona a la que no vamos a volver a ver.

Por último, conviene resaltar que el logro de unos resultados eficientes y deseables no pasa por el empleo de tácticas engañosas, formas duras frente al otro y un ejercicio de poder desmesurado, sino por un trabajo deliberado y consistente de control, autoafirmación y creatividad en el proceso.

#### 5º) *Es un proceso formal*

El hecho de que negociar deba atenerse a ciertas *reglas y normas* para que sea eficaz no significa que deje de ser un ejercicio de flexibilidad. La atención por una buena preparación debe conservarse durante todo el proceso. Antes de cada reunión es necesario prepararse concienzudamente,



después evaluar el progreso realizado y adaptar cuidadosamente la estrategia escogida, en un proceso de retroalimentación que se mantendrá abierto hasta el cierre.

La esencia de nuestro método de negociación estriba en encontrar una relación de coherencia y complemento adecuado entre los estilos de negociación y los medios concretos que se aplican en función de la fase del proceso en que nos encontremos. Así, con independencia del estilo particular de cada negociador, es imprescindible conocer qué tareas concretas deben realizarse en cada una de las fases por las que una negociación transcurre para hacer más probable el logro de nuestros objetivos. Todo ello contribuirá a que, en un determinado momento, la estrategia escogida pueda adaptarse mejor a las evoluciones que sufra el proceso.

Por lo tanto, es muy útil conocer la finalidad de cada fase en el desarrollo general de una negociación. Como cada fase tiene su propia estructura, el negociador que sabe a dónde le va a llevar lo que está haciendo, será más eficaz que el negociador que va “dando tumbos” con la esperanza de que algo surja por sí mismo. Además, cada fase contribuye y realiza su aportación al trabajo por llegar a un acuerdo.

#### *6º) Incide en las relaciones personales*

El proceso negociador se puede producir entre dos partes (compraventa de un piso: vendedor y comprador) o más (nuevas fórmulas o modalidades de contratación laboral o modificaciones de las existentes, que exigen negociaciones entre empresarios, sindicatos, gobierno y partidos). Cada parte última negociadora puede ser una persona física, una empresa o una institución.

Sin embargo, cualesquiera que sean las partes negociadoras, frecuentemente se olvida una de las características clave de la negociación, y es que se trata de un proceso que tiene lugar entre seres humanos y no entre entidades abstractas, instituciones despersonalizadas o simples representantes de *la otra parte*.

Si a todo ello le añadimos que en los procesos de negociación está en juego, como hemos dicho anteriormente, el logro de resultados o la satisfacción de necesidades que, generalmente, son de gran relevancia para las personas implicadas, ya sea representándose a sí mismo, a un cliente o a una empresa, el que negocia se verá afectado de forma intensa por el buen o mal resultado de la negociación.

Es indudable que el desarrollo de la interacción negociadora tiene un impacto muy importante sobre las relaciones personales, tanto presentes como futuras. Este impacto se conoce en comunicación con el nombre de *espirales comunicativas*. Las espirales comunicativas cuando son negativas, contribuyen a ir distanciando a los interlocutores y llegan, en ocasiones, a crear verdaderos muros de incomunicación y recelo que resultan infranqueables. Sin embargo, cuando se asientan sobre un precedente positivo de escucha y respeto, van creando un clima de entendimiento y credibilidad, cada vez más beneficioso para la construcción del acuerdo.

### 7º) *Implica una actividad de cooperación*

La actitud cooperativa favorece algo, a lo que venimos refiriéndonos desde el comienzo de este capítulo y que constituye el objetivo de cualquier negociador competente: la búsqueda de soluciones que impliquen ganancias mutuas. Además, una orientación cooperativa propicia que a lo largo del proceso puedan tener cabida mecanismos de creación de valor que, en otro caso, resultarían imposibles.

En la línea de este análisis, queremos apuntar algunos “defectos” derivados de la negociación competitiva, generalmente de tipo posicional duro: a) *No suele conducir a buenos acuerdos*, sino que contribuye a que cada parte se bloquee/encierre más en la defensa de su posición. Cuanto más se define y defiende una posición, más comprometidos con ella nos encontramos y más tendemos a identificar nuestro ego con ella. b) *Plantea problemas de eficiencia*, pues cuanto más radicalizamos nuestras posiciones, más esfuerzo, tiempo y dinero costará llegar a un acuerdo. En lugar de concentrar los esfuerzos en la solución conjunta de problemas, los negociadores pierden sus energías en la defensa de sus respectivas posiciones. c) *Pone en peligro la relación entre las partes* que casi siempre resulta deteriorada en un proceso convertido casi por completo en una cuestión personal.

Una vez analizados los elementos básicos del concepto de negociación, vamos a aportar la definición que, integrando estos elementos, proponemos (con GALEOTE y SEGURA): “*La negociación es un proceso de interacción en el que las partes involucradas, conjugando mecanismos de influencia y persuasión, persiguen alcanzar un acuerdo adecuado que satisfaga sus respectivos intereses*”.

### 1.3. Otros rasgos del concepto de negociación

Para terminar con la delimitación del concepto de negociación, efectuamos las siguientes precisiones, con la finalidad de que cualquier negociador sepa reconocer claramente la naturaleza del proceso en el que se va a implicar:

1ª) *La negociación siempre implica un intercambio.* Por tanto, no consideramos negociación un proceso en el cual uno de los negociadores no esté en condiciones de intercambiar alguna variable con la otra parte. Nos referimos al intercambio de concesiones o movimientos que cada negociador consigue del otro.

Así, hay situaciones en las que el negociador evalúa el resultado de su transacción con la frustración de no haber conseguido mover un ápice el punto de partida que el otro le plantea; cuando, por las condiciones del otro o incluso las propias, era imposible lograrlo. Estas situaciones están más cerca del formato de un contrato de adhesión, “lo tomas o lo dejas,” que de una negociación.

2ª) *La negociación es posible a pesar del desequilibrio de poder.* Aunque, como más adelante expondremos, la negociación en sí misma supone una situación igualitaria, y a pesar de que nosotros defendemos una forma de relación cooperativa entre los negociadores, es evidente que, en la mayoría de las situaciones, el poder objetivo que recíprocamente ostentan las partes al inicio de la negociación no es equivalente.

Este desequilibrio no sólo no impide que tenga lugar la interacción negociadora, sino que da pleno sentido al concepto de negociación y posibilita el uso de un poder interpersonal o cooperativo que, sin ser abusivo, amplía y enriquece enormemente las posibilidades de crear valor y de satisfacer los intereses de los negociadores.

Sólo en aquellos casos en los que el desequilibrio de poder es absoluto, casos en los que ya no estamos en un escenario de negociación, sino de imposición o de coerción, podríamos decir que el uso del poder interpersonal o comunicativo no lograría ser efectivo para nivelar ese desequilibrio de poder inicial.

3ª) *La negociación debe ir más allá del mero “regateo”.* Cuando la torpeza o el empecinamiento de los negociadores les lleva a hacer que la negociación discurra a lo largo de una única variable, normalmente la económi-

ca, el proceso se empobrece hasta llegar a convertirse en un mero regateo. Aunque de manera estricta esto sigue siendo negociación, estamos ante la forma más burda y primaria de negociar. Podemos decir que cuando los negociadores se limitan a regatear, la creación de valor ha sido nula.

#### 1.4. Nuevas aportaciones al concepto de negociación

Definido el concepto de negociación y delimitado sus fronteras, pasamos a desarrollar los tres aspectos que nos parecen más relevantes a la hora de afrontar con éxito un proceso de negociación.

##### 1.4.1. La naturaleza de la negociación como contexto de interacción

La sociedad, como contexto general de convivencia, está regida por una serie de normas imperativas que regulan las relaciones humanas, y por normas dispositivas que regulan los vínculos entre particulares cuando éstos escogen un tipo de relación concreta.

En este sentido podemos afirmar que la negociación:

- Es un *contexto particular* dentro del contexto general social.
- Está influido y determinado por las *normas imperativas* que rigen la sociedad.
- Define sus propias reglas en un *marco igualitario*.
- Es un *medio elegido libremente* por los intervinientes.

Esa libertad otorga un poder a cada negociador que le permite ejercerlo, bien conjuntamente con la otra parte, diseñando las reglas por las que se regirá el juego de la negociación, bien individualmente, influyendo para que el proceso se adecue a determinadas reglas.

La negociación define un contexto de equivalencia porque, a priori, sus reglas conceden a las partes una condición de igualdad. Sin embargo, son las identidades de cada uno de los negociadores las que permiten hacer un uso u otro de esa oportunidad. De esta forma quien, de partida, detenta menor poder objetivo, debería ser el que haga mayor y mejor uso de estas condiciones igualitarias para optimizar el logro de sus objetivos.

Por lo tanto, afirmamos que la negociación es un contexto particular que, aun condicionado por las características de la sociedad en las que está inserto, dota a los negociadores de libertad y equivalencia para generar las normas que regularán todo el proceso.

Entender la negociación como un escenario de equivalencia y libertad relativa, subraya la importancia del proceso de influencia mutua. Por esta razón, la comunicación interpersonal tiene en la negociación una serie de funciones que la hacen clave en el desarrollo y resultado de la misma. Podemos decir que la *comunicación entre los negociadores* es la base sobre la que construir:

- El *conocimiento mutuo* y las identidades recíprocas de los negociadores.
- Las *reglas* y procesos que guiarán la negociación.
- La *realidad* que va a ser tenida por común e indiscutible y sobre la que se asentará el intercambio y el posible acuerdo.
- El *medio* para lograr la influencia persuasiva que logre mover y convencer mutuamente a los negociadores.

Por todo ello, podemos decir que la comunicación es, en el contexto particular de la negociación, una fuente de poder adicional e independiente respecto al poder objetivo ostentado por cada negociador. Se trata del *poder interpersonal*, que se puede utilizar de manera tramposa para acrecentar la competitividad y asimetría o, por el contrario, puede ser utilizado para sentar las bases del entendimiento mutuo, la cooperación y el beneficio mutuo, tal y como planteamos.

A la vista de lo expuesto en este apartado, no resulta sorprendente comprobar como las personas, que por sí mismas o en representación de otras ostentan un gran poder objetivo, evitan con frecuencia instalarse en este contexto igualitario en el que su posición de ventaja inicial puede verse disminuida por las propias reglas de la negociación y el buen uso que de ellas haga la otra parte.

#### *1.4.2. Orientaciones negociadoras y juegos de poder*

A pesar de la condición de equivalencia instaurada por la negociación, como hemos dicho, en cualquier proceso de negociación suelen existir diferencias de poder y de estatus entre las partes negociadoras, pero es un

principio básico de toda negociación el enfrentar y dirimir esas diferencias según los principios del diálogo, y sirviéndose tan sólo de las armas de influencia que éste pone en nuestras manos.

Podríamos decir, por tanto, que la negociación se debe servir nada más (y nada menos) que de las armas persuasivas que nuestras palabras, silencios y gestos ponen en el diálogo.

Es evidente que la relación entre las formas de influencia sobre el otro (juegos de poder) y el tipo de orientación que se elige para presidir el proceso de negociación, tiene, en cada caso, características y perfiles propios. No obstante, podemos representar esa relación en el siguiente continuo:

**Poder más asimétrico**

o de confrontación

**Poder más simétrico**

o de cooperación



Orientaciones *posicionales*

Orientaciones basadas  
en *intereses* y de RCP (solución  
conjunta de problemas)

La *orientación posicional* se equipara con el estilo tradicional de negociar, en el que cada parte adopta una determinada posición negociadora, aboga a su favor, hace concesiones a la otra parte y, en función de las mismas, redefine nuevamente su posición. Este ciclo iterativo se repite, sucesivamente, hasta que ambas posiciones se acercan lo suficiente para poder alcanzar un acuerdo.

En la orientación posicional, el poder sobre el otro o poder asimétrico es la vía única y necesaria para el logro de nuestros objetivos en la mesa de negociación, ya que la defensa de una posición implica un ejercicio de poder para tratar de arrancar lo máximo posible a la otra parte. Por lo tanto, bajo esta orientación, a más ejercicio de poder, más probabilidad tendremos de conseguir el mejor acuerdo.

El poder, bajo esta orientación, se convierte en autoritarismo y hace uso de todas las posibilidades —objetivas y subjetivas— que confiere la búsqueda de un resultado ganar/perder.

La *orientación basada en intereses*, en lugar de enfocar el proceso de negociación según la forma tradicional ya vista, es decir, adoptando una determinada posición negociadora, recomienda negociar sobre la base de los intereses de las partes, intereses que subyacen a las posiciones que las mismas suelen adoptar en el proceso de negociación.

Detrás de cada posición existen una serie de intereses a los que la posición supuestamente sirve; intereses que definen el problema y posibilitan su solución con multitud de resultados diferentes. La negociación, en definitiva, debe basarse en esa búsqueda creativa de soluciones que logren conciliar los intereses de las partes, en lugar de en un intento de acercamiento de posiciones entre las mismas.

Por todo ello, en la orientación basada en intereses, el ejercicio de poder sobre el otro o poder asimétrico es contrario al logro de los objetivos pretendidos e interfiere en su consecución. Bajo esta orientación, es preciso, por tanto, un ejercicio de “poder simétrico o de cooperación” que adquiere los siguientes perfiles: es un poder con el otro para la construcción del acuerdo; se trata de un ejercicio deliberado y planificado de poder (y no gratuito); y es cooperativo y persuasivo, de manera que permita tanto la *indagación inicial* de intereses, como el mantenimiento de un *diálogo equilibrado*, en el que las propuestas puedan fluir sin dificultad y, finalmente, el *cierre del acuerdo* o, en los casos en los que éste no sea posible, el cuidado por salvar la relación entre las partes.

Es una orientación para la solución conjunta de problemas (denominada RCP), en la que la simetría u horizontalidad de la relación es tal que desaparece casi por completo el poder ejercido “sobre el otro”, de forma que las partes se esfuerzan por controlar y solucionar conjuntamente el problema o conflicto que les ha llevado a negociar. Con este enfoque, la negociación se convierte en un trabajo lúcido y compartido para analizar y resolver una situación que importa a ambos, se trata de un trabajo en equipo.

Así, en esta orientación, el poder debe medirse en conjunto en la mesa de negociación; es decir, como la suma (no la resta) del poder que ostentan las partes. En definitiva, bajo esta orientación podemos afirmar que la mayor fuente de poder simétrico o de cooperación viene del logro de los intereses de la otra parte como medio para conseguir los propios.

A la vista de todo lo expuesto, podemos concluir este apartado afirmando que:

– Las formas de ejercer el poder en la mesa de negociación deben ser decididas por los negociadores, en función de las condiciones previas y de la orientación elegida. Debe existir siempre una coherencia entre la orientación de negociación elegida y las formas de ejercer el poder.

– Las orientaciones posicionales se sirven de un ejercicio de poder asimétrico, mientras que las orientaciones basadas en intereses y de solución conjunta de problemas ven favorecido el logro de sus objetivos con un ejercicio de poder simétrico o de cooperación. Este ejercicio de cooperación requiere unas habilidades complejas de planificación, comunicación y control del proceso.

– Cuanto menos favorables sean, para una de las partes, las condiciones de “poder objetivo” al inicio de la negociación, más necesario será, para ese negociador, el uso de la cooperación y las formas creativas de resolución conjunta de problemas.

### *1.4.3. La creación de valor. El medio para alcanzar la excelencia como negociadores*

Ser capaces de negociar bien debería ser, hoy en día, una aspiración de todos. En una sociedad avanzada, con amplio acceso a la información y a la cultura, los ciudadanos deberíamos ser educados para afrontar las opiniones, o motivaciones de otros, con el respeto y la curiosidad de quien conoce sus objetivos y se sabe capaz de negociar para alcanzarlos.

Esa curiosidad y respeto, unidos a la habilidad para *construir con el otro* las mejores soluciones posibles para ambos, abre nuestra mente a la creatividad y el enriquecimiento mutuo. Sin embargo, no solemos actuar así, no nos han educado de esa manera. Generalmente nos acercamos a los demás con la solución (la única *solución buena*) pensada de antemano y con miedo o agresividad ante posiciones que puedan divergir de la nuestra. Este perfil cerrado y restrictivo es reconocible, no sólo en las discusiones y debates entre ciudadanos inexpertos, sino también en el comportamiento de los responsables de importantes negociaciones en el ámbito de la política, la abogacía o los negocios. En la mayoría de las ocasiones, incluso, vemos la realidad desde una única perspectiva y somos incapaces de admitir que, en un mismo hecho o asunto, hay siempre “múltiples cuestiones” o múltiples dimensiones que analizar o debatir.



Uno de los primeros aspectos que hay que considerar al analizar las negociaciones de *cuestión única* es la dificultad que tienen las partes de crear ganancias conjuntas. Y es que cualquier escenario en el que el objeto de la negociación sea único, dificulta enormemente el uso de la creatividad en la generación de opciones para intentar aumentar el tamaño de “la tarta a repartir”. En estos casos, los negociadores se suelen convertir en meros “reclamadores de valor”, encontrándose así atrapados en una negociación “ganar/perder”, en la que es muy difícil evitar el clima de enfrentamiento y la falta de cooperación. Los negociadores hábiles, sin embargo, tratan de no caer en este tipo de situaciones de regateo competitivo y se esfuerzan por introducir *cuestiones adicionales* que posibilitan buscar un amplio rango de soluciones creativas que conjuguen los intereses de las partes en conflicto.

Afirmamos, por tanto, que el elemento económico distributivo que contiene cualquiera de estas negociaciones mejora sustancialmente con la introducción de cuestiones adicionales que permitan a las partes “crear valor”, esto es, explorar la creación de ganancias conjuntas que beneficien a ambas. Esto no significa que desaparezca el regateo inherente a dicho tipo de negociación, ya que en cualquier negociación conviven elementos de cooperación con elementos de confrontación: por eso apuntamos siempre la necesidad de construir un proceso que nos permita manejar con habilidad la tensión entre los mecanismos de creación de valor y los de reclamación del mismo.

Un análisis pormenorizado de las negociaciones de cuestión única nos ha llevado a tipificar los errores que se cometen con más frecuencia:

- Centrar la negociación exclusivamente en el precio, convirtiendo tratos que potencialmente pudieran ser cooperativos en competitivos. En estos casos, la negociación se convierte en una situación de puro regateo.

- Medir el resultado de la negociación en términos exclusivamente económicos. Existen muchos factores que, bien manejados, contribuyen a crear valor en la mesa de negociación: intereses de las partes, la relación que existe o conviene que exista entre ellas, y el propio proceso, que, bien gestionado, es una ganancia en sí mismo.

- Aplicar poca creatividad en la introducción de variables que posibiliten que la negociación explore otras cuestiones que permitirían el logro de ganancias conjuntas.

- Dispararse prematuramente hacia el compromiso, sin dedicar tiempo y esfuerzo a la creación de valor durante el proceso.
- Creer que la ganancia potencial de una negociación es algo prefijado y no algo abierto que esta por construir entre los negociadores.
- Considerar que siempre se podría haber arañado un poco más, a pesar de que el acuerdo haya satisfecho los objetivos inicialmente previstos.

## 2. METODOLOGÍA DE LA NEGOCIACIÓN

Que la negociación es un juego complejo, que requiere de jugadores experimentados es algo indudable; que algunos negociadores logran, contra todo pronóstico, resultados magníficos en situaciones desfavorables, es también un hecho cierto. Sin embargo, si nos preguntamos cuáles son las claves del buen negociador, la respuesta no es tan obvia: ¿se trata de la sabiduría acerca del tema que se negocia?, ¿es más bien la firmeza y el poder ostentado? o, por el contrario, ¿es la intuición para conocer cuáles serán los movimientos de la otra parte?

Afirmamos que lo que hace identificable a un buen negociador es la combinación de dos rasgos precisos: un comportamiento premeditado y *metódico*, y una gran competencia para *persuadir* a otros.

### 2.1. Necesidad de una negociación metódica y persuasiva

En efecto, para que un proceso tan complejo e incierto como el de la negociación llegue a un resultado satisfactorio, se precisa una metodología que estructure y dote de previsión y control al comportamiento del negociador. Es claro que no todo puede ser previsto, pero la incertidumbre se reduce enormemente si disponemos de un método que nos proporcione recursos eficaces para afrontar lo imprevisto.

*Negociar con método* aporta un marco que, por una parte, hace más eficiente la tarea orientada a resultados y, por otra, optimiza las posibilidades de conocimiento mutuo, de creación de valor, y de crecimiento ético y personal en la mesa de negociación.

En la práctica pueden identificarse una serie de prejuicios y defectos que, en referencia al método, lastran el comportamiento de la mayoría de los negociadores. A partir de esta relación de errores, puede construirse