Negociar eficazmente

José Fernández Iglesias

Negociar eficazmente

Consiga aquello que desea

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

NEGOCIAR EFICAZMENTE

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2009, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.
c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.
Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain
tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11
www.netbiblo.com
editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-418-6
Depósito Legal: C-3006-2009

Directora Editorial: Cristina Seco López
Editora: María Martínez
Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

¿Qué son los códigos QR?

Los códigos QR (Quick Response Codes) son códigos de barras en 2 dimensiones. Es necesario un lector especial para leer su contenido. En comparación con los códigos tradicionales, los QR pueden almacenar mucha información en forma de texto o enlaces a páginas en Internet.

¿Es gratis?

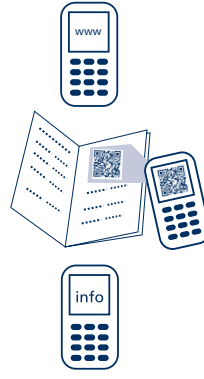
Sí, la aplicación para leer los códigos es gratuita. Sin embargo, para acceder a los contenidos es necesario el uso de internet en el móvil. Por favor, consulte las tarifas con su operadora. Es recomendable tener una tarifa plana de datos o utilizar una conexión Wi-Fi.

¿Cómo leer el código?

1 Instale el Kaywa Reader en su móvil accediendo desde su ordenador o teléfono a http://reader.kaywa.com.

2 Abra el Kaywa Reader y enfoque al QR y le aparecerá el contenido del código.

3 Al aceptar, se abrirá otra ventana con el contenido del QR.



A mis padres.

El autor

José Fernández Iglesias

Licenciado y Doctor en Derecho por la Universidad Complutense, ha sido investigador visitante de Harvard Law School. Aquí fue justamente donde se gestó el libro, concretamente en la realización del PON (*Program on Negotiation*), y donde también ha llevado a cabo el PIL *(Program of Instruction for Lawyers*), centrado especialmente en negociación. Actualmente es abogado del despacho español internacional Garrigues, especialista en Derecho Penal, e imparte numerosos cursos y conferencias sobre negociación (jose.fernandez.iglesias@garrigues.com).

Contenido

Introducción 13

Los métodos ADR

1.1 Fundamentos 17
1.2 Métodos ADR privados o públicos 20

Negociación

2.1 Introducción 21
2.2 Prenegociación 22
2.3 Información 23
2.4 Preparación 26
2.5 Localización y horario 27
2.6 "Poder" en la negociación 29
2.7 Persuasión 32
2.8 Cultura, raza, sexo y estilo 39
2.9 Tácticas 41
2.10 Técnicas de negociación 44
2.11 Análisis del conflicto 47
2.12 La negociación de principios 48

Separar las relaciones personales del problema a negociar

3.1 Introducción 49
3.2 Emociones 50
3.3 Escalada o intensificación del conflicto 53
3.4 Barreras para la resolución de conflictos 55
3.5 Obstáculos en la negociación 56
3.6 Relaciones estables o no estables 58
3.7 Perspectiva cognitiva 59
3.8 El marco de las negociaciones 62
3.9 Salvar la cara 64

Buscar los intereses comunes y no estancarse en posturas partidistas

4.1 Introducción 67
4.2 Definir objetivos de la negociación 69
4.3 Estrechar las diferencias 71
4.4 Intereses y posiciones 72
4.5 Puesta en común de ideas y sugerencias (*brainstorming*) 73
4.6 Comportamientos interpersonales 73
4.7 Comunicación 76
4.8 Detectar las mentiras 82
4.9 Cambio de postura 83

Buscar las mejores opciones entre las múltiples respuestas

5.1 Introducción 85
5.2 Influencia 88

Escoger la mejor solución negociada

6.1 Introducción 91
6.2 Creatividad 92
6.3 Imparcialidad 93
6.4 Reducir los costes 95
6.5 MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) 95
6.6 Negociaciones multiparte 100
6.7 El dilema del prisionero 101

Cerrar el acuerdo

7.1 Introducción 103
7.2 Postnegociación 105
7.3 Negociación y los medios de comunicación 106
7.4 Código para abogados 107
7.5 Demandas, querellas y negociación 108
7.6 Casos en los que se debe llegar a un acuerdo negociado y casos en los que se debe ir a juicio 109

Bibliografía 111

Introducción

"If we keep following the idea of an eye for eye and tooth for tooth, we will end up with an eyeless and toothless world."

Gandhi

En esta obra se recoge la metodología de algunos de los mejores negociadores. Tras un exhaustivo estudio de las obras de los gurús de este arte se han sintetizado y armonizado sus métodos de forma que se facilite el aprendizaje de su técnica. Es una guía sencilla e intuitiva que nos permitirá interiorizar los conceptos y aplicarlos de forma fácil lo que nos permitirá desenvolvernos con solvencia en complejas disputas.

Tal y como su propio nombre indica, *Alternative Dispute Resolution* (puede traducirse por Alternativas para Resolución de Conflictos, en adelante ADR), está conformado por un número, más o menos limitado, aunque no cerrado, de métodos o formas alternativas para resolver disputas fuera de los cauces ordinarios o tradicionales, es decir, los tribunales.

Todos, en algún momento, resolvemos disputas o controversias; desde la más sencilla, con un miembro de la familia sobre quién debe recoger la mesa a otras mucho más complejas de diversa naturaleza, ya sea profesional, económica, política, etc. Todas ellas sin embargo tienen un mismo sustrato y hacen uso de similares patrones de conducta para solucionar el conflicto. Para resolver tales disputas pueden optar por las vías tradicionales, entre las que se encuentran los tribunales de justicia o por otros métodos tales como negociación, mediación, arbitraje y mini-trial (mini juicio) como algunos de los más importantes y con mayor desarrollo y popularidad.

La evolución de las sociedades ha abarcado lógicamente al sistema de administrar justicia, es por ello por lo que ADR no debe parecernos algo que surge de la nada, sino que es fruto de la búsqueda del ser humano por encontrar modos menos expeditivos de resolver sus disputas. Desde el castigo físico y tormento de siglos pasados, con métodos como la hoguera, el potro o la guillotina, la justicia ha cambiado sustancialmente y sigue perfeccionándose hacia mecanismos dirimentes de conflictos que permitan pulir las imperfecciones y que sean más ecuánimes y menos traumáticos. Lo que se busca es suplir los fallos de los métodos tradicionales completando las lagunas o carencias y aplicando los recursos no malgastados en litigios a tareas más rentables (Anderson, 1996, p. 15).

Aunque en nuestro ordenamiento algunos de estos métodos son nuevos o sencillamente inexistentes como tal, en otros sistemas jurídicos como el de Estados Unidos están ampliamente aceptados, desarrollados e incluso insertados en el propio sistema judicial público. El origen de dichos mecanismos podemos encontrarlo en el movimiento intelectual, que luego desarrollaría los métodos ADR, nacido en la *Pound Conference* de la *American Bar Association* en 1976. Allí el profesor Frank Sander puso de manifiesto que los tribunales eran solo un modo de resolver las disputas, lo que supuso un incremento del interés, tanto académico como profesional, por encontrar formas alternativas a los litigios en los tribunales para resolver las disputas (Castelo y Edward, 1996, p. 21. Actualmente algunos mecanismos ADR han superado satisfactoriamente pruebas de fuego con casos de la magnitud de Enron, Microsoft o Worlcom.

Pero no solo esto, sino que los ADR han ido incrementando su presencia como alternativas a los tribunales debido principalmente a la dilación de los tribunales para resolver los asuntos (Dauer, 1994, pp. 2-3), a la falta de autonomía en el diseño del proceso, falta de privacidad, inexistencia de especialización en los jueces, etc.

"If you want to succeed, strike out on new paths rather than travel the worn paths of accepted success."

John D. Rockefeller

Los métodos ADR

1.1 Fundamentos

Nuestros sistemas de resolución de conflictos ante los tribunales han denotado unas carencias comunes independientemente del sistema legal en el que se analicen. Así, la dilación a la hora de resolver los conflictos, que se pasan años en los juzgados; la publicidad negativa, merecida o no; los desmesurados costes de algunos procedimientos; la falta de privacidad; o la falta de flexibilidad de los procesos han promovido la exploración de nuevas vías que corrijan estas imperfecciones.

Lo que se pretende con estos métodos, aparte de impartir justicia, es (Grenig, 1997, pp. 2-3):

1. **Ahorrar tiempo:** aunque es por todos conocida la frase "el tiempo es oro" no son desconocidos los casos en los que una de las partes o incluso ambas ponen todas las pegas, trabas, escollos y obstáculos para finalizar el asunto. El motivo de esto es simple, el miedo a llegar a un resultado que no sea favorable para tus propios intereses o el miedo de que el resultado sea favorable a los intereses del contrario —lo que para esa parte probablemente signifique que "cuanto más ganes tú más pierdo yo"—.
2. **Ahorrar dinero:** el acceso a los tribunales no es *per se* costoso, sin embargo, es incuestionable que puede llegar a serlo y en muchos casos lo es. No es una cuestión de valorar los honorarios profesionales de abogados, procuradores, peritos,

expertos y demás partes que puedan intervenir en un proceso, sino qué es una cuestión de ponderar que es lo que voy a obtener a cambio en términos globales.

3. **Descargar el sistema judicial.**
4. **Crear procesos abiertos y flexibles** que respondan a las necesidades concretas de las partes.
5. **Alcanzar mejores resultados** mediante resoluciones que satisfagan las verdaderas necesidades de los participantes.
6. **Lograr mayor competitividad:** todos los recursos ya sean personales o estructurales que las partes invierten en la solución de un conflicto merman su competitividad. Mientras invierten u ocupan recursos en la solución de conflictos abandonan en cierta medida las prioridades de desarrollo y crecimiento en el mercado.
7. **Mantener buenas relaciones de negocios** (incluso durante la disputa): es bastante común que entre personas o entidades que hacen negocios de forma continuada se produzcan fricciones o desacuerdos. Dichas diferencias pueden no solo impedir que la puntual operación no concluya satisfactoriamente sino que dicho resultado tense las relaciones o directamente las rompa. Las partes intervinientes, lógicamente, además de concluir la específica operación de modo satisfactorio, desean poder seguir haciendo negocios con la otra parte, lo que devendría casi imposible si la conclusión de una específica operación supone sacrificar la relación. Más aún, si el asunto ha llegado a los tribunales y la contienda ha sido especialmente agria podemos predecir que no volverán a mantener relación profesional alguna en el futuro.
   Sin embargo la utilización de mecanismos ADR puede sortear que este enfrentamiento rompa o dañe una relación que hasta la fecha posiblemente fue fructífera. La utilización de ADR y su atmósfera menos formal o incluso informal ayuda a las partes a sentirse más confortables y cooperativos con la parte contraria y más dispuestos a encontrar un acuerdo que

busque un resultado positivo para ambos. El hecho de que sea un método libremente elegido por las partes, reduce la hostilidad y permite que las partes, al sentir que tienen un mayor control del proceso, mantengan un honesto debate que tenga en cuenta todos los puntos de vista (Costelo y Edward, 1996, p. 3 y ss.; 2003, p. 1.002).

8. **Crear la posibilidad de un resultado en que las dos parten sean vencedoras** (*win-win*): la resolución judicial que pone fin a un proceso da la razón a una de las partes y no se la concede a la otra, es decir, hay un vencedor y un perdedor. Sin embargo, algunos de los métodos ADR permiten obtener un resultado consensuado entre las dos partes que beneficie por igual a ambas partes; es decir, un resultado donde habría dos ganadores. La resolución de un juzgado se ciñe única y exclusivamente al objeto de controversia sin desplegar otras posibilidades que permitirían, desde una perspectiva global, adoptar un acuerdo que pudiese beneficiar a todas las partes.
9. **Mantener la privacidad:** una de las mayores preocupaciones de las entidades que se ven involucradas, voluntariamente o involuntariamente, en una disputa es la publicidad. La publicidad negativa sobre una corporación puede suponer pérdidas millonarias en el mercado de valores. Simplemente, aparecer en los medios de comunicación relacionada con una disputa judicial supone un duro golpe al tiempo y dinero invertido en crear una imagen favorable para su potencial cliente.
   La salud de un negocio depende de la habilidad de financiarlo y obtener créditos adecuados. Sin embargo, estar involucrado en un proceso legal puede tener unas consecuencias destructivas, perdiendo la confianza de los consumidores, proveedores e incluso de sus competidores en lo relativo a la información facilitada. Es por ello por lo que la velocidad y eficacia con la que se resuelva la controversia cobra una vital importancia para la estabilidad del negocio y estos factores se ven favorecidos por la privacidad del acuerdo que permite que el proceso sea más rápido (Coulson, 1984, p. 23 y ss.).
10. **Ampliar y facilitar el acceso a la justicia.**

1.2 Métodos ADR privados o públicos

Aunque la iniciativa en la puesta en escena y desarrollo de estos métodos ha sido privada cierto es que el Estado ha facilitado métodos, en su momento alternativos (al ojo por ojo y diente por diente) para resolver conflictos, y en este caso también podría participar en ellos, ya sea institucionalizándolos, supervisándolos o anexándolos a los sistemas actuales como ocurre en Estados Unidos con los *court-anexed ADR*.

En cierto sentido, los organismos privados encargados de proveer ADR son competidores de la Administración de Justicia. Ambos facilitan el mismo servicio, en un mismo mercado, y lo que intentan ambos es promover resultados, menos costosos y más rápidos (Brunet y Craver, 2001, p. 6). Pero si la iniciativa privada ha tenido una buena idea que es efectiva por qué no importarla al sistema público si ello puede conllevar beneficios.

Los dos métodos no son excluyentes y pueden ser utilizados de forma simultánea con los procesos judiciales, ya sea en la fase de determinación y concreción de los hechos objeto de disputa o en el propio juicio. Por ejemplo, con la deposición de un testigo que aporte luz al caso y que promueva que las partes entrevean cómo puede ser resuelto por el órgano jurisdiccional y prefieran llegar a un acuerdo negociado previa consideración por sus abogados que cuentan con información suficiente (Dauer, 2000, pp. 3-1).

Negociación

2.1 Introducción

Negociar es una actividad innata y consustancial del ser humano, lo hacemos todos los días, mejor o peor, pero es parte de nuestra vida cotidiana en las relaciones con los que nos rodean: trabajo, pareja, amigos, jefe, familia, etc. Sin embargo, ser un buen negociador no es algo innato. Sí es cierto que hay personas que poseen aptitudes innatas para negociar asociadas a otras virtudes personales como elocuencia, agilidad mental, destreza, persuasión, etc.; sin embargo para ser un buen negociador resulta conveniente conocer la teoría del método y la estrategia y, lógicamente, ponerla en práctica.

A pesar de que determinadas personas instintivamente negocian con buenos resultados ello no quiere decir que no exista una explicación, un porqué de su efectividad a la hora de negociar. Negociar no significa convencer a la otra parte de que tu postura es la más acertada, porque podría no serlo, significa la búsqueda de una solución conjunta beneficiosa para tus intereses y por necesidad para los de la otra parte. Resulta obvio, que si la otra parte no siente o comprueba que del resultado de la negociación resulta beneficiada finalmente no "firmará" ninguna negociación y preferirá una solución alternativa como la solución judicial en los tribunales, cuando podría haber una solución menos gravosa y traumática.

Un campo especialmente abonado para esto son los negocios internacionales. Generalmente las partes intentan evitar encontrarse ante los tribunales de otro país, con una normativa legal desconocida tanto procesal como sustantiva y con la duda sobre

la imparcialidad del tribunal sentenciador (Goldsmith, 1997, p. 5), dudas sobre el procedimiento, lejanía, etc. Quizás estos sean unos de los factores que en mayor medida hayan contribuido a que el arbitraje internacional haya ganado adeptos.

Finalmente, decir que resulta imposible "esquivar" la necesidad de negociar que surge a diario en nuestras vidas y es por ello por lo que resulta altamente beneficioso el poder contar con una formación en este campo que nos permita hacerlo con eficacia y éxito. El conocimiento teórico de las habilidades del buen negociador, la disciplina y su puesta en práctica nos garantizarán muy buenos resultados en nuestras próximas negociaciones.

2.2 Prenegociación

Antes de iniciarse un proceso de negociación debemos tener en cuenta que lo previo a sentarse a negociar no es fútil ya que las negociaciones comienzan a gestarse mucho antes de que físicamente nos pongamos alrededor de una mesa.

Analistas en negociación internacional como Saunders (en 1985) han observado que parte del trabajo tiene lugar incluso antes de sentarse formalmente a entablar una negociación. Es durante la prenegociación cuando las partes del conflicto son identificadas e invitadas a participar fijándose también los objetos de polémica. Sentarnos a negociar es solo una parte avanzada de la negociación para resolver un conflicto. En ocasiones, sencillamente, convencer a las partes de la necesidad de negociar y de sentarse para ello es más costoso en trabajo y tiempo que la propia negociación. Debemos entender cuáles son las motivaciones de la otra parte para negarse inicialmente a negociar y explorar las posibles vías que lleven a una negociación (Saunders, 1999, p. 57).

Debemos crear un marco en que las partes estén dispuestas a sentarse al menos a intercambiar impresiones como base previa a una negociación. Durante este periodo de prenegociación las partes pueden mejorar sus relaciones, fomentar la credibilidad

mutua, llegar a acuerdos en el tipo de procedimiento a negociar y coordinar esfuerzos. También ayuda a reducir tensiones y concepciones negativas o estereotipos (Harris, 1994, p. 213).

Serios estudios han demostrado que aquellos negociadores o aquellas negociaciones que empiezan con una conversación informal diez minutos antes de la negociación en sí, obtienen mejores resultados y alcanzan acuerdos mucho más creativos. Esta fase inicial de toma de contacto personal cambia la forma en que las partes negocian, incluso si esta fase es obligatoria (Wheeler, 1996, p. 155).

Durante la prenegociación se puede establecer el tipo de proceso o mecánica a utilizar, se puede compartir información, intereses, visiones y opciones para la resolución. Además podemos establecer una plantilla o un marco de actuación para el acuerdo (Raiffa, 1996, p. 10). Quizás sea esta fase previa una de las menos trabajadas por los negociadores y cuyas bondades pueden apreciarse fácilmente ya que predispone y predetermina aquello que sucederá en un futuro inmediato encima de una mesa de negociación.

2.3 Información

Antes de iniciar una negociación es imprescindible contar con toda la información disponible al respecto. Nunca se cuenta con información por exceso ya que es impredecible qué tipo de información puede ser de utilidad en un momento de tensión (por ejemplo, conocer de qué equipo de fútbol es la otra parte o qué deporte practica para bajar el tono de una tensa reunión). Cuanta más información poseas, más solida y sopesada será la decisión, evitando la posibilidad de sorpresas desafortunadas, sobresaltos o engaños.

Esa información no solo debe versar sobre el objeto de controversia, sobre lo que se va a negociar sino sobre la otra parte en sí misma. Debemos saber quiénes son aquellos con los que vamos

a negociar, cuál es su estilo típico de negociación, si suelen enviar a alguien con autoridad para negociar o solo a un intermediario, si usan amenazas o ultimátum en sus negociaciones y si suelen llevarlas a cabo (Hoffman, 1992, p. 23) y cuáles son sus preocupaciones e intereses (Fisher, 1985, p. 112). Toda esta información nos será de gran ayuda a la hora de entablar una negociación para poder actuar en consecuencia.

Sin embargo, poseer información objetiva beneficiosa no significa que vayamos a sacar el máximo partido de ella, ni poseer información desfavorable que vayamos a sufrir con rigor sus consecuencias. Aunque la información sea objetiva, será la presentación de la misma la que suponga la diferencia. Cuando en una negociación las partes evalúan información prestan más atención a unos datos que a otros, ello se basa principalmente en que tiene mayor impacto la información más accesible y que más fácil viene a la mente de forma vívida que la que no, independientemente de la influencia real que pueda tener en el resultado concreto.

Algo fácil de recordar parece más probable que algo difícil de recordar. Veamos el siguiente experimento:

> Dos grupos han escuchado la lectura de una lista con el nombre de diferentes personalidades. Luego fueron preguntados sobre si la lista contenía más nombres de hombres que de mujeres. Una lista tenía más nombres de hombres que de mujeres pero los nombres de las mujeres eran relativamente más famosas. En la lista del otro grupo, el número de mujeres era superior al de hombres, aunque los hombres mencionados eran relativamente más famosos. En ambos casos los dos grupos afirmaron erróneamente que había más personas del sexo del que eran los más famosos. Ello es así porque la gente tiende a sobrestimar la probabilidad de un evento en base a la facilidad con que lo recuerde (Bazerman, 1992, p. 42 y ss.).

En una negociación quien presente la información de una manera más vívida consigue mayor impacto que aquellos que la presenten en una forma anodina, aburrida o lineal. Debemos tener en cuenta que el control sobre la información es muy importante y la manera en que se presente puede marcar la diferencia. Pero también tenemos que analizar la información recibida para poder hacer la misma distinción y valorar adecuadamente, sopesando que también podemos caer en percepciones viciadas.

2.3.1 Cómo obtener información

Generalmente solo tenemos acceso a la información de nuestra parte pero desconocemos mucha o toda de la otra parte, incluso por abierto desinterés. Para crear un acuerdo comprensivo de ambos intereses debemos compartir información, ya que es más probable que alcancemos una solución eficiente para las partes compartiendo estrategias e información que de forma independiente.

Por supuesto que esto es más fácil de decir que de llevar a cabo, pero para ello resulta beneficioso seguir las siguientes pautas (Bazerman, 1990, p. 120 y ss.):

- Construye confianza y comparte información. Si contamos con información es más fácil que encontremos soluciones constructivas donde confluyan los intereses, sin embargo esto no es fácil porque tememos que dar información pueda poner en peligro nuestra posición, es decir no confiamos demasiado en la otra parte. Sin embargo podemos empezar por discutir una forma de distribuir información que pueda ser beneficiosa para llegar a una solución satisfactoria.
- Haz preguntas. Es más que probable que ni tú ni la otra parte comparta toda la información, porque ello podría ir en contra de los intereses de cada uno, sin embargo haciendo baterías de preguntas nos permitirá conocer mucho más en profundidad los intereses de la otra parte. Una buena estrategia para obtener información es hacer preguntas y escuchar activamente,

ello no quiere decir que vayamos a averiguarlo todo, pero sí datos o elementos importantes que nos permitan desarrollar soluciones. Incluso si la otra parte fuese reacia a contestar podríamos intuir qué tipo de información se oculta.

- Da información. Puede que no estemos en una negociación donde la confianza sea el punto fuerte y puede que la otra parte se niegue a facilitar información. Dar información no significa desvelar nuestro MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), sin embargo podemos facilitar información antes no dada que pueda contribuir a una solución y a la vez generar un poco de confianza en la otra parte. En una negociación los comportamientos son recíprocos y si tú facilitas información es más probable que ellos te den información.
- Propón varias ofertas simultáneamente. Algunos negociadores tratan de poner una oferta encima de la mesa al principio para anclar la discusión, sin embargo cuando esa oferta es rechazada sin explicaciones no han podido concluir nada. Haciendo diferentes ofertas, que no tienen por qué suponer ceder más o menos, sino ser diferentes en el planteamiento, tenemos más probabilidades de crear una aceptable. Si no son viables podemos preguntar cuál es la más aceptable, siendo esto beneficioso en el plano informativo ya que nos orienta hacia el posible punto de encuentro.

2.4 Preparación

Además de los principios sustantivos o de fondo debemos tener en cuenta que en una negociación existen otros de forma necesarios a la hora de preparar una negociación (Straus, 1999, p. 292):

- Tener claro el propósito de la reunión. Lógicamente tenemos la intención de reunirnos para intercambiar impresiones sobre un tema y negociar, pero para ello debemos tener estructurada y organizada la información que queremos transmitir y la que queremos obtener.

- Determinar quién debe tomar parte en esta negociación. En ocasiones no resulta tan fácil el determinar quién debe ser parte en la negociación. Por supuesto deben estar todos los que puedan resultar afectados pero participaciones innecesarias distraerán la obtención de un resultado. Elegir el interlocutor adecuado puede facilitar mucho las cosas.
- Determinar las posibles soluciones. Aunque durante el proceso de negociación pueden surgir nuevas y mejoradas ideas debemos tener claro el objetivo para no descentrarnos y perder perspectiva en el enfoque del problema.
- Estructurar en una agenda los temas a tratar.
- Fijar papeles y responsabilidades de cada una de las partes.
- Establecer reglas sustantivas a utilizar en la negociación. Aunque tradicionalmente en algunos ámbitos las reglas de negociación han sido tácitas, podemos hablar para establecer unas determinadas con las que las partes se encuentren cómodas. Resulta mucho más efectivo si ambas partes participan en el proceso de fijar la mecánica procesal de la negociación, y aunque ello puede resultar complicado, será mejor que negociar con una técnica que adolezca de defectos de estructura o impida fijar el ámbito o el alcance (Cutcher-Gershenfeld, Mckersie y Walton, 1995, p. 245).
- Determinar cómo se tomaran las decisiones de grupo.

2.5 Localización y horario

El lugar donde se lleva a cabo la negociación no es un aspecto irrelevante. El encontrarse cómodo, sin distracciones y no presionado por el medio resulta decisivo para que las partes puedan, en la situación más relajada posible, aportar soluciones constructivas.

En las negociaciones entre abogados es típico reunirse en uno de los dos despachos, e implícitamente parece que el que "visita" es el que tiene más interés en la negociación. No todas

las relaciones son iguales pero debemos tener en cuenta estos factores en la situación concreta a la hora de escoger un sitio para negociar.

A veces negociar en tu oficina puede distraer tu atención del objeto de controversia (Hawkins, Hudson y Cornell, 1991, p. 20) al pretender atender a otras cosas, y a veces, lamentablemente, mostrando una falta total de respeto, se hace a propósito en un intento de mostrar la falta de necesidad o desinterés por el acuerdo negociado.

En el caso de existir varias reuniones para negociar podríamos intercalar las localizaciones.

Si estás en el despacho de la otra parte y te sientes inusualmente incómodo trata de averiguar el porqué analizando datos como, por ejemplo, si te han colocado en una silla/sillón demasiado grande o pequeño, si te han situado contra la pared y si ellos están en una posición que podríamos denominar de dominio (Craver, 1988, pp. 99-100), si no paran de interrumpirte, si hay un desequilibrio entre el número de personas en cada parte, etc. Estos factores aunque parezcan nimios afectan sustancialmente a la hora de negociar, así el buscar un cierto equilibrio y comodidad en el lugar donde se va a llevar a cabo la negociación redundará beneficiosamente en el resultado o, al menos, en las maneras y el desarrollo.

Podríamos reconocer cuatro fases en un proceso de negociación (Hawkins, 1991, p. 23):

1. Fase introductoria en la que las partes buscan fijar el marco de negociación y entablar relaciones.
2. Fase en la que las partes exploran los límites de sus áreas de conflicto.
3. Fase de trabajo conjunto en la que se intentan buscar soluciones para llegar a un acuerdo.
4. Fase del acuerdo en la que las partes hacen sus ofertas finales y se comprometen con un acuerdo específico o, por el contrario, deciden no negociar más.

Tampoco resulta baladí el momento del día en que acordamos empezar la negociación, y ello podrá tener consecuencias sustanciales en el desarrollo de la misma.

La mejor hora del día, en términos generales podría ser a media mañana, cuando hay un espacio temporal desde el desayuno y la hora de la comida está aun lejana (Seltz, 1980, p. 52). Éste es uno de los momentos del día en que nos encontramos con mayor vitalidad y no nos hemos enfrentado a los problemas diarios con lo cual tenemos la mente "fresca".

Si intentamos una negociación después de una comida copiosa, pendientes del reloj por otra reunión contigua, a última hora de la tarde o justo antes de comer, sin duda esto afectará de uno u otro modo a nuestra forma de negociar.

Crear un ambiente distendido en todos los sentidos, evitando preocupaciones u otros compromisos nos dará libertad para centrarnos solo en la negociación.

Por ello debemos tener en cuenta que la localización y el horario pueden ser una arma contra nosotros, citándonos a última hora de la tarde, justo antes de comer, o muy temprano, pero reconociendo las intenciones podemos mitigar sus efectos dañinos.

2.6 "Poder" en la negociación

Podríamos definir negociar como el acto en que dos o más partes se comunican con el propósito de influir en las decisiones de los otros. Sin embargo definir una negociación basada en el ejercicio de poder o "poder" en la negociación no es tan sencillo.

En términos generales, podemos decir que es la habilidad para afectar favorablemente las decisiones de otros. Según esto, mi "poder" depende de las percepciones que los demás tengan del mismo y no del poder en sí que realmente tenga. Es más importante la percepción de "poderoso" que tenga la otra parte

sobre mí que el propio poder que pueda realmente ostentar. Así podemos decir que el "poder" en una negociación es cuestión de percepción aunque la falsa impresión de poder es extremadamente vulnerable y puede tener duras consecuencias.

Podríamos dividir el poder en una negociación en las siguientes categorías:

- El poder basado en las habilidades y el conocimiento o la información. El negociador preparado puede más fácilmente influenciar las decisiones de los demás. La preparación le confiere una serie de características como la habilidad para escuchar, para advertir las preocupaciones y las emociones, tener empatía con la otra parte, ser sensitivo, comunicarse clara y efectivamente, etc. Además, el conocimiento, no solo del caso en sí, sino de cuestiones de procedimiento, estilos y culturas diferentes de negociación, es poder.
- El poder basado en una buena relación. Cuanto mejor sea la relación que esté preestablecida antes de negociar con la otra parte, más poderoso soy en una negociación. Limar asperezas antes de empezar a negociar, aunque sea con este único objetivo, influirá positivamente en cómo se desarrolle la misma.
- El poder basado en una buena alternativa a negociar. Cuanto mejor sea mi alternativa a la negociación mayor será mi poder y mi postura a la hora de negociar. Asimismo, cuanto peor sea su MAAN a la hora de negociar, mejor será mi postura para llegar a un acuerdo. Si tengo una buena alternativa a negociar, y la otra parte lo sabe, me permitirá ser más exigente en mis aspiraciones y debilitará la postura del contrario que sabrá que no estoy abocado a un acuerdo a cualquier precio.
- El poder basado en una solución elegante. El negociador inteligente incluye en sus propuestas de solución opciones diseñadas para que se produzca una satisfacción de los legítimos intereses de ambas partes y se permita también a la otra parte salir con un acuerdo digno que pueda exponer ante sus representados como un buen acuerdo.

- El poder basado en la legitimidad. La legitimidad de nuestro criterio nos da poder. Una solución es más justa si es justo el criterio en el que se basa como, por ejemplo, precedentes, práctica en el mercado, criterios objetivos y estándar generalmente aceptado.
- El poder basado en el soporte legal. Cada una de las partes considera un soporte legal de sus peticiones que normalmente será su alternativa a un acuerdo consensuado. Cuanto más claro sea su soporte legal, mayor será su poder (Mayer, 2000, p. 55).
- El poder basado en el compromiso. Este puede ser positivo o negativo. Positivo presentando una propuesta atractiva en base a lo que estoy dispuesto a hacer o aceptar como solución. Y negativo en base a anclarme a una postura, por ejemplo, no venderé por menos de X, basado en un conocimiento previo y con la observancia de otros factores anteriormente mencionados (Fisher, 1999, p. 128 y ss.).

Sin embargo, el contrapunto está en cuando tenemos que negociar desde la parte débil, cuando somos los no poderosos enfrentándonos a un adversario poderoso. Son innumerables las situaciones en las que podemos estar en la parte débil, por ejemplo, negociar en nombre de una pequeña empresa con una gran corporación o sencillamente necesitar algo que la otra parte no necesita ni está interesada en conceder. En esta situación debemos seguir las siguientes pautas (Brooks y Odiorne, 1984, p. 125 y ss.):

- No reclames ni des explicaciones. A veces sobreestimamos el conocimiento que tiene la otra parte sobre nuestra debilidad y eso nos hará daño. Si empezamos dando explicaciones y justificando nuestras debilidades la negociación probablemente será corta.
- Evita admisiones y confesiones. Aunque a veces son buenas para el alma no son demasiado buenas en una negociación.

Sin embargo, si tienes una buena y sólida explicación para algo relativo a tu debilidad no dudes en esgrimirlo.

- Nunca ataques a la parte fuerte personalmente. El poderoso raramente se ensaña con el débil al menos que su autoridad e influencia sean cuestionadas. Iniciar la conversación reconociendo su postura más fuerte en la negociación no es negativo.
- Nunca seas deshonesto ni te rindas. No trates de ser fanfarrón si no tienes los votos, las armas o los materiales para una batalla. No te rindas, sé deferente o al menos evita ser prepotente. Sé persistente, ya que el negociador que vuelve a la mesa con la misma historia pero con más pruebas tiene más posibilidades de ganar que el que se rinde fácilmente.

2.7 Persuasión

Durante un proceso de negociación, además de seguir una metódica específica, debemos intentar ser persuasivos a la hora de presentar nuestros argumentos y, en todo caso, estar alerta sobre cómo la otra parte puede ejercer su poder de persuasión sobre nosotros.

Existen tres puntos cardinales que no debemos erosionar si pretendemos persuadir a otro: no menospreciarle, no dudar de su competencia y no rechazarlo o no aceptarlo (Colosi, 1993, p. 103).

Existen dos rutas para la persuasión (Chaiken, 1979, pp, 1.387-1.397): la ruta central de persuasión y la ruta periférica de persuasión.

La **ruta central de persuasión** es directa y basada en información, la búsqueda de datos y de argumentos convincentes y de peso. El objetivo son personas analíticas que basan sus decisiones e información en datos específicos.

La **ruta periférica de persuasión** es esencialmente distinta de la central, en lugar de basarse en datos e información, lo nuclear es emocional y motivacional, lo relativo al prestigio de la persona, la credibilidad y la fiabilidad. Esta ruta es más usual en casos en que el negociador está emocionalmente involucrado en el caso concreto.

A través de cada una de estas dos rutas de persuasión el negociador puede utilizar una o varias tácticas. A continuación se exponen algunas a modo de ejemplo (Thompson, 2001, p. 143 y ss.).

2.7.1 Ruta central de persuasión: Tácticas

Tal y como hemos referido con anterioridad la ruta central de persuasión es la más directa y debemos tener en cuenta las siguientes tácticas:

- El poder del que tiene la agenda. En una negociación puede haber una parte que controle la agenda, es decir, el orden y modo en que se van a discutir cada una de los temas. Este puede provocar que los puntos conflictivos se traten en un orden beneficioso para el que los propone, resolviéndolos uno a uno. En una negociación deben tratarse los temas de forma global porque es así como podemos descubrir opciones constructivas.
- El poder de las alternativas. Los negociadores que proponen más alternativas tienen una ventaja en la negociación porque las propuestas siempre tienden en alguna medida a beneficiarles.
- Manipulación del MAAN. Si una de las partes no tiene claramente estructurado su mejor alternativa a una solución negociada la otra parte puede intentar modificarla para que la opción negociada que propone parezca más atractiva. Pongamos un ejemplo:

Negociador A: Las condiciones del mercado son difíciles y le sugiero que considere mi oferta de compra antes de descartarla porque puede que pase un tiempo hasta que tenga otra.

Negociador B: Bueno, lo cierto es que yo he visto un montón de gente interesada en mi casa.

Negociador A: Con estas condiciones de mercado lo veo difícil, mi hermana tiene su casa a la venta y no ha recibido ninguna oferta.

Negociador B: Lo cierto es que la semana pasada recibí una oferta por 230.000 €.

Negociador A: Eso es interesantísimo, casualmente la noche anterior mi marido y yo decidimos que estábamos dispuestos a pagar 231.000 € por su casa…

Podemos observar que al desvelar una de las partes su mejor alternativa hasta la fecha permite al otro controlar la situación.

- El poder del contraste. Sabios negociadores inventan a menudo múltiples opciones para ofrecer a la otra parte a consideración. Muchas de estas son descabelladas o malas opciones, y tienen el conocimiento de que la otra parte las va a encontrar inaceptables. El objetivo es un efecto de contraste que haga una opción *a priori* normal mucho más atractiva. Veamos un ejemplo.

Un vendedor de pisos primero enseña a sus clientes varios pisos que llevan en el mercado sin venderse por sus precios altos y su falta de calidades. Esto puede generar en la mente del comprador una idea alterada de las condiciones del mercado y cuando el vendedor le enseñe el que él tenía desde el principio previsto, aún siendo esta una opción normal, comparado y contrastado con lo que les ha enseñado hasta ahora parecerá una muy buena oferta.

Para evitar esto debemos contar con toda la información posible sobre las condiciones del mercado en que operamos.

- Compromiso y consistencia. El principio de la consistencia significa que en nuestra forma de actuar seamos consistentes con nuestros principios, creencias y sentimientos, no solo con los demás sino con nosotros mismos. Un negociador sabio intentará arrancar un compromiso de la otra parte en algo aparentemente inofensivo pero que en realidad no lo es. Veamos un ejemplo:

Un vendedor de coches pregunta a su cliente "¿está usted dispuesto a comprar un coche hoy a un precio adecuado?" a lo que el cliente responde "sí", comprometiéndose. Aparentemente, esto es inofensivo porque no obliga a nada sin embargo un poderoso proceso psicológico de compromiso empieza a operar una vez que admitimos que somos el "comprador".

- Presión por el tiempo. El negociador que tiene mayor necesidad en solucionar el problema con la mayor rapidez posible está en mayor desventaja. Ello es así porque necesita solucionar la controversia antes de un tiempo límite, y esta información en manos de la otra parte puede ser perjudicial. Para ello debemos establecer en la medida de lo posible, con antelación, un periodo para negociar, comunicarlo a la otra parte, y atenerse a él para no ver estrangulado nuestro poder de decisión por la falta de tiempo.

2.7.2 Ruta periférica de persuasión: Tácticas

La ruta periférica se centra más en las emociones y el factor humano que en datos. Debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Halagos. Las personas apreciamos a quienes nos aprecian y la gente es más proclive a confiar en quienes muestran aprecio incluso a sabiendas de que existen motivos subyacentes. Como ejemplo podríamos poner la técnica en la que se busca alagar un aspecto de la persona con la que en cierto modo ésta siente inseguridad, reconfortándola.

- Buen humor. Los negociadores de buen humor o sonrientes son más agradables (Carnevale e Isen, 1986, pp. 1-13) y más proclives a fomentar buen talante en la otra parte lo que facilita una solución negociada.
- Similaridad. A las personas les resulta más agradable negociar con aquellos que le resultan similares a ellos, simplemente en términos superficiales como forma de vestir, corte de pelo, tatuajes, etc. Somos más proclives a hacer concesiones a personas con las que nos identificamos aunque solo sea por motivos superficiales. Basándose en esto, sabios negociadores tratan de modificar su imagen o gestos y detectar los gustos de la otra parte para buscar una afinidad o similaridad. Sin embargo, debemos tener en cuenta que es más beneficioso que la otra parte aprecie la similaridad al medio tiempo que inicialmente, así es más positivo que vaya descubriendo los aspectos de similaridad a medida que se desarrolla la relación que si lo hiciese al principio (Aronson y Linder, 1965, pp. 156-171).
- Subconsciente. Los juicios de valor de la gente están afectados por las percepciones de su subconsciente. El ambiente que nos rodea nos afecta mediante la información que facilita a nuestro comportamiento. Veamos un ejemplo:

En una investigación se presentan a diferentes personas en una pantalla palabras asociadas con estereotipos de la edad (lentitud, debilidad, enfermizo). Las palabras se presentaban muy rápido de forma que la gente no es consciente de que son presentadas. Finalmente, cuando terminó el experimento aquellas personas que había visto las palabras relacionadas con la vejez caminaban mucho más despacio que el resto (Bargh, Chen y Burrows, 1996, pp. 230-244).

El ambiente que nos rodea tiene una influencia decisiva en nuestro comportamiento. Si negociamos en un ambiente estresante es más probable que nuestra negociación adolezca de alguna característica negativa del estrés. Por el contrario,

un clima calmado y tranquilo influye positivamente en nuestro inmediato comportamiento.

- Reciprocidad. Aceptar favores, por muy pequeños que sean, puede condicionar nuestro comportamiento al sentirnos "obligados" a devolver el favor. Por ello hay quien rechaza favores o regalos para no sentirse comprometidos en sus decisiones.
- Reacción. Una técnica para provocar la reacción en tu oponente es parafrasear lo que ha dicho pero de forma que suene más extremo de lo que actualmente es. Consideremos el siguiente supuesto (Thompson, 2001, p. 150 y ss.).

Negociador A: (con profunda sinceridad y respeto) Por lo tanto, lo que me has dicho es que has puesto tu mejor oferta encima de la mesa. Que esta es tu mejor oferta y que no hay otras posibilidades de ningún tipo.

Negociador B: (mirando perplejo) Bien, no es exactamente eso, yo he tratado de aclarar la postura de mi compañía y mi oferta final representa los objetivos de mi compañía.

Negociador A: (con resignación) Yo respeto a la persona que ha hecho esta oferta y que ha hecho una marca de no sobrepasarla bajo ningún concepto.

Negociador B: (interrumpiendo al negociador A) Mira, yo no he dibujado una línea que no se pueda traspasar, yo soy una persona razonable y estoy dispuesto a considerar otras ofertas razonables.

Negociador A: (mirando con incredulidad) ¿Me estás diciendo que tienes el poder y la libertad de crear más opciones? Yo creía que no ibas a moverte un ápice de tu postura inicial bajo ningún concepto.

Negociador B: (defensivo) Por supuesto que puedo hacer lo que quiera aquí dentro de lo razonable y puedo aportar otras soluciones.

Negociador A: (mostrando interés) Estoy muy interesado en escuchar otras ideas o propuestas.

2.7.3 Técnicas para resistir a la persuasión

Como hemos visto, se pueden utilizar técnicas de persuasión en la negociación para obtener mejores resultados pero también debemos de estar atentos para no ser víctimas de la misma y no sucumbir a trucos de persuasión. Para ello debemos tener en cuenta lo siguiente (Brooks, 1984, p. 88 y ss.):

- Estar preparados con hechos, datos, información y opiniones de otros para rebatir.
- Fijar tus límites antes de negociar y no cambiarlos a menos que después de una reflexión sosegada decidas que es lo mejor. Cambiar sobre la marcha suele traer complicaciones.
- Si te sientes en un apuro usa como excusa que tienes que consultarlo con tu jefe o con el consejo de administración, por ejemplo, y así ganarás tiempo para meditar y resituarte en caso de ser necesario.
- Ten alternativas preparadas para sus propuestas. Cuanto te propongan algo razonable sé rápido aceptándolo si has tenido esa opción en mente ya que es en tu beneficio y en el suyo. Esto generará la sensación de que se avanza.
- Alega pobreza. Puedes estar de acuerdo en la base del razonamiento pero puedes alegar que el presupuesto o la situación financiera no te permite eso, lo que permite explorar opciones cercanas a tu postura.
- Monopoliza la conversación. Intenta aportar datos, información, *background* mientras ganas tiempo para otra opción.
- Cambia el tema. Una vez que la otra persona introduce un punto crítico con el que se sientes débil, cambia rápidamente el tema antes de que empiece a ser considerado por los demás.
- El silencio es oro. Si la otra parte introduce un tema y no tiene consciencia de su importancia, no se lo rebatas, no contestes alterado, sencillamente, permanece en silencio y luego llena el espacio con un nuevo tema.

- Propón un descanso. Si sientes que estas tratando demasiados temas delicados, y te sientes débil para afrontarlos, propón un descanso, un café, ir a comer y cuando vuelvas empieza por otro tema distinto.
- Pospón decisiones antes de cerrarte a ellas. Si es un momento en el que te encuentras que no sabes cómo decidir pospón la resolución de ese particular para más tarde. Tras meditarlo serenamente podrás decidir con mayor acierto.
- Di "no" firmemente, aprende el valor de decir "no", "ni hablar", "absolutamente no" ya que puede permitir mover las cosas en tu dirección.
- Retírate. Si la otra parte es intransigente propón la retirada. Explícale por qué lo consideras inaceptable y por qué ello te obliga a retirarte de la negociación.

2.8 Cultura, raza, sexo y estilo

Existen otros factores a tener en cuenta como la cultura, la raza, el sexo o el estilo, especialmente de interés y aplicación en una negociación de carácter internacional o intercultural. Además de los factores básicos de ámbito doméstico debemos observar o poner atención en los siguientes elementos (Salacuse, 1999, p. 252 y ss.).

- Pluralismo legal y político. En una operación de ámbito internacional intervienen normalmente diferentes sistemas legales y políticos cuya observancia debemos tener en cuenta a la hora de proceder.
- Factores monetarios internacionales. Debemos tener en cuenta las monedas intervinientes en la operación y las distintas fluctuaciones que se puedan observar en el transcurso de la negociación.
- El papel de gobiernos y burocracias. Las negociaciones con empresas privadas o públicas no se conducen de un mismo

modo. Las negociaciones con empresas públicas generalmente implican el cumplimiento de medidas más restrictivas y garantías así como una limitación en la libertad de negociar.

- Inestabilidad y cambios. Contar con información detallada sobre las región en la que se encuentra la empresa con la que vamos a tratar, en aspectos políticos económicos y sociales, nos evitará sorpresas inesperadas.
- Diversidad ideológica. Existen diversidades ideológicas notables entre distintos sistemas económicos que tienen traducción en su forma de negociar, como la política sobre protección de empleo.
- Diferencias culturales. Entre miembros de distintas comunidades culturales no solo existe un idioma como barrera. Aunque es éste el que nos sirve para comunicarnos, el conocimiento del mismo no significa automáticamente que la comunicación sea óptima. Cada cultura tiene sus particularidades, no es lo mismo hacer negocios con un americano, un asiático o un europeo, porque cada uno de ellos, aún compartiendo el conocimiento de un idioma común tienen tradiciones, usos y modos que deben de ser advertidos y respetados. Debemos entender además sus valores, percepciones y filosofía para lograr una comunicación fluida en todos los niveles.

Sin embargo, en un mundo globalizado y de las comunicaciones como el actual sería de desear la existencia de una *cultura de negociar internacional* y un *código de conducta.* Dicho código debe contener una normativa para negociar, así como enseñar negociación, cómo conducir una prenegociación y la implementación de la negociación en una forma mutuamente beneficiosa (Kremenyuk, 1993, p. 54).

Cada país tiene sus propios métodos y tradiciones a la hora de negociar y si pretendemos negociar con éxito debemos conocer las particularidades de quien está enfrente. No siempre lo que hagamos con las mejores intenciones tendrá los mejores resultados, ya que las diferencias culturales hacen que un acto pueda significar dos cosas diametralmente opuestas en dos países diferentes.

Por ejemplo, los japoneses tienen fama de tener uno de los estilos más peculiares del mundo, alimentado ello por su aislamiento de Asia hasta el siglo XV. Para ellos en una negociación se establecen lazos para el futuro no solo económicos sino sociales, por ello le otorgan más importancia a una relación duradera de negocios que a los beneficios que se puedan obtener a corto plazo. Invierten mucho tiempo y dinero en los pasos previos a la negociación, esto es, las prenegociaciones, incluso con ceremonias de entrega de regalos, con el objetivo de crear una relación armoniosa que evite que si las cosas van mal se gasten cuantías económicas fuertes en juicios para dirimir diferencias. Otra peculiaridad es lo que se denomina *banana no tataki uri*, técnica basada en el modo de negociar de los vendedores de bananas callejeros tiempo atrás. Estos vendedores solían pedir un precio desorbitado que luego bajaban ante las quejas del comprador y ahora se utiliza para comprar compañías, bancos, etc. e incluso es probable que lo usen en negocios internacionales en terreno desconocido para que les quede un margen de maniobra (Graham y Sano, 1989, p. 25).

2.9 Tácticas

Diferentes tácticas en la negociación son a menudo utilizadas por las partes para intentar promover un acuerdo. Estas tácticas no se basan en una mutua cooperación para afrontar el problema e intentar resolverlo de una forma positiva para ambos, sino todo lo contario. El objetivo de las mismas es, en base a una negociación distributiva, obtener lo máximo posible a costa de la otra parte. Los esfuerzos que se hacen no son para llegar a un acuerdo sino para obstruir o debilitar a la otra parte y que esto fuerce a que llegue a un acuerdo beneficioso para uno pero no beneficioso para el otro.

Dichas tácticas pueden clasificarse en distintas categorías dependiendo de su objetivo, así, hay tácticas de argumentación, tácticas de presión, tácticas del proceso, tácticas obstructivas y

tácticas para tratar con la presión (Anstey, 1991, p. 158 y ss.). Veamos las mismas en la siguiente tabla:

Tabla 4.1. Tácticas desestabilizadoras.

Tácticas de argumentación
Hacer visibles las debilidades, inconsistencias, omisiones e incorrectos argumentos de la otra parte.
Pedir justificación y fundamentación de determinadas demandas.
Proveer información adicional a la existente en la mesa de negociación.
Uso de comparaciones.
Señalar las positivas consecuencias de nuestras propuestas y las negativas de las de los demás.
Tácticas de presión
Intentar dividir o provocar fisuras en la otra parte.
Imponer un ultimátum o poner fechas límite para el acuerdo: "ahora o nunca".
Amenazar con terminar la negociación.
Táctica del poli bueno/poli malo.
Tácticas en el proceso
Ajustar o reajustar la agenda buscando confusión o crispación.
Evitar tratar determinados temas.
Dar pistas falsas.
Mantener discusiones o temas abiertos y sin solucionar deliberadamente.
Tácticas de obstrucción
Ofertas y demandas extremas.
Agendas aparentemente sobrecargadas.
Negociar de forma deshonesta las cosas sobre la mesa.

Continúa

Tácticas de obstrucción
Hacer demandas no negociables.
Rehusar, justificar o explicar fundamentación de determinadas demandas.
Uso de amenazas desde el principio.
Explosiones emocionales.
Centrarse en problemas emocionales atacando a la otra parte para hacerla sentirse inferior, dependiente, inexperta o incompetente.
Buscar irritación.
Retiradas.

Fuente: Anstey, 1991.

De las anteriores tácticas ninguna tiene una finalidad constructiva o conciliadora, sino desestabilizadora, que provoque debilidad en la otra parte para que sucumba y ceda en sus pretensiones. Para tratar con estas podemos adoptar las siguientes pautas de comportamiento:

Tabla 4.2. Tácticas conciliadoras.

Tácticas para tratar con la presión
Reacciones suaves a amenazas en el plano emocional.
Solicitar a la otra parte que haga propuestas de acuerdo.
Uso de humor.
Centrarse en el problema y no en las personas que intervienen en el mismo.
Mantenerse firme y comprometido en el proceso de negociación como solución.
Poner de relieve las "tácticas sucias" que observemos.
Mantener los temas en disputa enfocados.
Dar respuesta a necesidades y emociones.
Atender a preocupaciones reales y no discriminatorias.
Evitar respuestas agresivas.

Fuente: Anstey, 1991.

2.10 Técnicas de negociación

Existen distintas técnicas o estilos a la hora de negociar. Ellos no solo dependen de la persona sino del momento y del tipo de interlocutor que tengan en la otra parte, así un mismo negociador podrá utilizar distintas técnicas según se trate de uno u otro negocio o de una u otra persona con la que negociar. El objeto de estas técnicas es cambiar la postura de la otra parte o reafirmar la de uno mismo, a modo ejemplificativo mencionar las siguientes (Edwards y White, 1977, p. 113 y ss.):

- **Enfado, real o fingido.** Mostrar enfado durante una negociación es una técnica estándar. La función es hacer reconsiderar a la otra parte su postura haciéndole dudar sobre lo justo o injusto de su postura. Un inexperimentado negociador podría dudar sobre sus pretensiones por la actitud mostrada por la otra parte y no en base a otros criterios.
- **Agresividad.** Una actitud agresiva puede tener en determinadas ocasiones efecto en el comportamiento de la otra parte. Si una de las partes encuentra errores objetivos en las apreciaciones de la otra y actúa con una actitud agresiva al reclamar cambios basados en ella podría obtener significativas concesiones. Ello sin embargo, puede tener el efecto contrario y provocar que la otra parte se cierre en sus pretensiones.
- **Inescrutabilidad.** Existen negociadores en los que es muy difícil apreciar sus intenciones, aquellos en los que la "cara de póquer" es una herramienta de negociación al esconder sus verdaderas reacciones. Algunos son capaces de hablar sin decir prácticamente nada, aunque son los menos, y los más son aquellos que por inexperiencia hablan demasiado sin percibir cuánto están revelando. Según estudios del *Institute for Survey Research at Michigan* el silencio enfrente de otra persona provoca en el inexperto incremento de ansiedad, lo que se traduce en que no espera a la respuesta a su pregunta por la otra parte, sino que la ofrece él mismo.

- **Hacer la primera oferta.** El peso de hacer la primera oferta en ocasiones provoca muchos dolores de cabeza. El que hace la oferta no quiere hacer una demasiado baja o alta que pueda "insultar" a la otra parte, ni tampoco quiere hacer una demasiado alta o baja que le haga ceder más de lo necesario. Existen ventajas asociadas con la primera oferta. El que hace la primera oferta en una negociación dentro de la posible zona de acuerdo establece un poderoso punto para futuros movimientos. También evita encontrarse anclado o condicionado en su contraoferta por la primera oferta inicial que suele actuar como ancla para futuras contraofertas.
  Si hacemos una oferta debemos esperar la contestación, una vez establecida una, la otra parte deberá hacer una contraoferta. No debemos ser impacientes, muchos, ante el silencio de la otra parte sucumben a hacer otra oferta, antes de tener una respuesta de la primera. No debemos considerar siempre el silencio como que se han sentido ofendidos o que no les parece una oferta justa. Debemos esperar pacientemente y no hacer concesiones prematuras, tenemos que esperar una respuesta antes de hacer más concesiones, y si el silencio se prolonga podemos romperlo preguntándole a la otra parte si ha entendido lo que hemos pretendido expresar (Churchman, 1993, p. 46). Señalar también que, si eres la parte que recibe la primera oferta conviene contestar con una contraoferta en un periodo relativamente breve por dos motivos, uno para evitar sentirte anclado a su oferta y dos para fijar que existe una voluntad de negociación (Thompson, 2001, p. 40). Otra opción es presentar la oferta de acuerdo en un documento escrito, puede crear cierta aura de legitimidad, y hacer que los movimientos que haga la otra parte partan de ese documento (Craver, 1988, p. 118).
  Sin embargo, debemos tener en cuenta el tipo de negociación en la que nos encontremos, ya que no todas son iguales. En una negociación por la indemnización de daños personales no tendría el mismo efecto que sobre la compra-venta de un

bien. Mientras que en la primera podría entenderse como aceptable en la segunda podría entenderse como que no está realmente interesado en el negocio (Edwards y White, 1977, pp. 115-116).

- **Hacer la primera concesión.** Existe una ventaja psicológica beneficiosa de la primera concesión por la otra parte. Estudios realizados indican que la parte perdedora generalmente hace la primera concesión en la negociación de una disputa (Meltsner y Schrag, 2004, p. 209).
- **Falsas demandas.** En un proceso de negociación con variedad de elementos en juego una de las partes puede hacer cinco peticiones (que son las que realmente espera conseguir) y otras cinco más sobre las que poder negociar para que al ceder sobre las mismas la otra parte crea que está haciendo concesiones.
- **Maniobra de enfrentamiento.** Mediante esta técnica intentamos mover a nuestro oponente de una posición rígida. Consiste en que crea que tiene un competidor que nos va a ofrecer lo mismo pero a menor precio o en mejores condiciones. Así les enfrentamos para conseguir que el que inicialmente estaba en una postura rígida haga concesiones. En casos en los que el tercero sea ficticio la ética profesional estaría en juego. Además si somos descubiertos las consecuencias serán sin duda muy negativas.
- **Partir la diferencia.** Se produce cuando hemos llegado a un punto en que las posturas son cercanas y una propone partir la diferencia. Esta técnica puede ser utilizada desde un principio, así, la parte sabe hasta dónde quiere llegar y el resto pretende obtenerlo usando esta técnica.
- **Incertidumbre.** La incertidumbre es un estado desagradable que no soporta mucha gente. A las personas no les preocupa si van a envejecer sino cómo lo van a hacer, envejecer es un hecho claro, no así el modo en el que lo haremos. El

negociador profesional debe aprender a vivir con la incertidumbre e incluso crearla para que la parte contraria acepte con más facilidad la propuesta que le hagamos como cierta (Peck, 1980, pp. 231-232).

2.11 Análisis del conflicto

Tras pasar la primera fase de estudio; es decir, los síntomas del conflicto, debemos centrarnos en diagnosticar el mismo. Si intentamos prematuramente resolver el conflicto sin analizarlo es posible que fracasemos por lo que resultará de ayuda seguir los siguientes pasos para realizar dicho análisis (Tillett, 1991, p. 13):

1. **Investigación.** Durante esta fase debemos reunir, sin enjuiciar ni valorar, toda la información posible acerca del conflicto. Debemos abarcar todos los aspectos y vertientes como el problema, las partes, el pasado, las presiones, etc.
2. **Identificación.** La identificación se centra en analizar la información recogida para decidir cuáles son los puntos nucleares del asunto. Cada participante debe identificar el problema, las personas intervinientes, los hechos relevantes del pasado, presiones, necesidades y las proyecciones o miedos.
   Después de esto debemos ver qué opciones de resolución tenemos y con qué recursos contamos para resolverlo. Sin embargo hay dos puntos iniciales en los que es necesario estar de acuerdo y son: buscar acuerdo en el problema y buscar acuerdo en el proceso.
3. **Preparación.** No debemos pasar por alto la preparación de un conflicto, especialmente en casos complejos, ya que ello nos ayudará a afrontar estructuradamente y con solvencia el problema e incluso tener una base para afrontar futuros problemas.

2.12 La negociación de principios

Podríamos sintetizar en cuatro puntos los elementos básicos que hay que tener en cuenta para la aproximación a la efectiva negociación de una disputa:

1. Separar las relaciones personales del problema a negociar.
2. Buscar los intereses comunes y no estancarse en posturas partidistas.
3. Buscar las mejores opciones entre las múltiples propuestas.
4. Utilizar un criterio objetivo para escoger la mejor solución negociada.

Estos cuatro puntos básicos son los establecidos por los autores del *best seller* mundial *Getting to yes*[1], Fisher y Ury, como marco básico a la hora de aproximarse a una negociación exitosa. Cada uno de ellos está cargado, a su vez, de múltiples peculiaridades, de elementos que no deben pasarse por alto y a los que haré referencia en adelante. Utilizando los cuatro elementos antes referidos profundizaremos en el conocimiento de cada uno de ellos.

[1] Los autores son miembros del *Program on Negotiation* de Harvard University (www.pon.harvard.edu) donde ademas de impartir clases y seminarios son directores de distintos programas. Poseen numerosas publicaciones sobre este tema pero *Getting to yes* destaca por su venta de más de 23.000.000 de ejemplares.

Separar las relaciones personales del problema a negociar

3.1 Introducción

Cuando nos enfrentamos a un conflicto lo primero que debemos hacer antes de profundizar en el objeto de divergencia es separar a la persona del problema (Fisher, Ury y Patton, 1991; p. 17 y ss.). Esto parece evidente, pero no lo es tanto. En las relaciones personales intervienen una multiplicidad de factores y de cuestiones subjetivas que debemos tener en cuenta para iniciar una negociación que resulte eficaz. La base para todo ello es poder discutir libre y amigablemente el objeto de controversia, sin que ninguna de las partes se sienta identificada personalmente con el problema, porque ello significaría que atacar el problema es atacar a la otra parte personalmente, lo que no conduce a buenos resultados.

Los esfuerzos para resolver controversias solamente basadas en criterios técnicos causan más problemas de los que solucionan y un profesional negociador sabe la importancia que tiene mantener la confianza entre adversarios (Huelsberg y Lincoln, 1985, pp. 39 y ss.). Además de esta premisa fundamental que debe quedar reflejada desde el inicio de las negociaciones, existen otros factores que hay que tener en cuenta en relación con esto.

3.2 Emociones

A menudo, más a menudo de lo deseado, cuanto entramos en una negociación, o simplemente cuando afrontamos un conflicto, no solo las posturas de las partes están enfrentadas sino las partes en sí mismas. Por distintos motivos, o por la propia naturaleza del ser humano nos volcamos en nuestra postura e identificamos nuestra persona con la postura de manera que cambiar nuestra postura inicial significa perder, sentirse humillado, sentir herido en el orgullo, etc. Ello nos hace aferrarnos aún más a nuestra postura, ya que no solo está en juego aquello a lo que hipotéticamente renunciamos, dentro de la propia controversia, sino que es nuestra propia dignidad y la vanidad también está en juego. En este tipo de clima, resulta prácticamente imposible llegar a una solución que beneficie a las dos partes y que de mutuo acuerdo estén dispuestas a admitir de forma amistosa.

Cuando afrontamos un conflicto debemos tener en cuenta que el conflicto no es una de las partes, que no es la forma de ser o de actuar de uno u otro, que no es la relación que las partes puedan tener. Un conflicto es algo autónomo, por supuesto salpicado por múltiples factores personales, pero autónomo. Por ello debemos tratarlo como tal, separando el problema de las relaciones personales y de la carga afectiva o personal de otra naturaleza que pueda estar implícita en el conflicto. Las partes son personas primero, con sus miedos y sus frustraciones y a veces confundiendo la realidad con sus percepciones personales (Fisher, Ury y Patton, 1991, p. 19 y ss.).

Esas personas tienen emociones, y las emociones afectan nuestras relaciones y la manera en la que nos comportamos. Muchas veces en los conflictos, las partes están involucradas de tal manera que las emociones "fuertes" impiden una aproximación abierta para la solución del problema. Nos hacen perder la objetividad y la capacidad de escuchar, por ello, si una de las partes, o ambas, se encuentra en ese estado, es prácticamente imposible que pueda pensar serenamente y con claridad.

Entonces, ¿qué se puede hacer cuando hay involucradas "fuertes emociones"? Las emociones no se pueden suprimir, pero se puede involucrar emocionalmente a las partes en la solución del conflicto, canalizar sus emociones a un campo donde puedan ser útiles. No es lo mismo "lo hago porque lo tengo que hacer" que "lo hago porque me siento atraído por el reto de hacerlo". Ese es el motivo por el que las grandes compañías buscan involucrar a sus empleados no solo económicamente si no emocionalmente con la empresa, crear un vínculo de compromiso que aumente la productividad. La inseguridad, la frustración, el miedo o la ira afectan nuestra forma de negociar sin darnos cuenta, por ello debemos tratar de reconocer estos estados y tratar de controlarlos de una forma natural. Pero no solo debemos identificar y controlar nuestras emociones sino que debemos intentar reconocer las evidencias físicas que denotan que la otra parte está demasiado involucrada e incapaz de pensar con claridad. Alzar el tono de voz, rigidez, sudoración, son síntomas muy evidentes pero sin llegar a ello, en una conversación podemos advertir a los pocos minutos si una persona está a la defensiva o está bloqueada por sus emociones (Fisher y Brown, 1989, p. 43 y ss.).

Ante estas situaciones lo primero es intentar controlar nuestras emociones, mediante un descanso, posponiendo la negociación o cualquier cosa que pueda resultar útil para relajar tensiones, pero nunca continuar en un estado emocional inestable. Aunque el trato de las emociones tiene un componente cultural y educacional como por ejemplo cuando educan a un niño diciéndole "los hombres no lloran", hablar de las emociones puede ayudar a un diálogo constructivo. Si durante una negociación una propuesta de la otra parte te "saca de tus casillas" en lugar de entrar en una dinámica estéril de hostilidades puedes, serenamente, hacerle ver por qué consideras que su propuesta no es justa y que ello te hace sentir incómodo. Es más probable que la otra parte reaccione positiva y constructivamente que si entras en una confrontación que no beneficia a ninguno de los dos.

Los profesores Fisher y Brown (Fisher y Brown, 1989, p. 56 y ss.) aconsejan no esconder las emociones y, en su lugar, centrarse en seis puntos a la hora de tratar con ellas:

1. Sé explícito: comunica a la otra parte educadamente que esta situación está empezando a hacerte sentir incómodo.
2. Habla con sentimiento: establece contacto visual con la otra parte, mantén un tono de voz adecuado y haz pausas al hablar para enfatizar y dejar clara tu opinión. Por ejemplo: "estoy molesto…", "no puedo fijarme en los términos de este acuerdo…" y "pienso que podríamos cambiar el tono de esta conversación".
3. Sé específico: pon de manifiesto abiertamente lo que te molesta. Por ejemplo: "cada vez que hablo me interrumpen, cada vez que propongo una cosa me contestan con descalificaciones".
4. Evita culpar y discúlpate: si tus comentarios ofenden a la otra parte, o la has malinterpretado hazle saber que no ha sido tu intención y discúlpate. Por ejemplo: "si he malinterpretado tus palabras espero que me disculpes". La disculpa en muchas ocasiones es extremadamente importante para la parte ofendida, que a veces lo que busca es que la otra parte admita que se ha equivocado. Sin embargo, en base a determinados sistemas jurídicos o interpretaciones jurisprudenciales una disculpa puede ser entendida como admisión de culpabilidad (Goldberg, Green y Sander, 1999, p. 142 y ss.).
5. Comprueba que te han entendido: si crees que las conclusiones de la otra parte no proceden de lo que estáis hablando, compruébalo preguntado. Por ejemplo: "por favor dime si has sacado las conclusiones que acabo de exponer o han sido en otros términos".
6. Facilita una salida del conflicto. Por ejemplo: "después de que nos tomemos un descanso para analizar lo hablado podremos continuar con los pros y contras".

3.3 Escalada o intensificación del conflicto

En ocasiones, en los estadios iniciales de un conflicto el objeto de controversia es algo nimio, sin embargo, a medida que pasa el tiempo se produce una escalada en el conflicto. Este es un efecto que se produce en su propio interior cuando una disputa inicial alimenta la controversia en otros particulares que al principio no constituían parte del conflicto. Veamos el siguiente supuesto (Rubin, 1993, p. 124 y ss.):

El padre de Jose le deja el coche para salir por la noche con la condición de que antes de volver le llene el depósito de gasolina pero Jose lo olvida. Al día siguiente su padre se lo reprocha haciéndole saber que llegó tarde a una importante reunión por su culpa. Jose se disculpa con un "papá, lo siento" pero sin prestar demasiada atención mientras ve un programa en la televisión. En estos momentos el conflicto empieza a crecer.

Su padre se enfada por la falta de preocupación y empieza a reprocharle otras cosas basadas en su inconsiderado comportamiento, como dejar ropa sucia por la casa, no ayudar a su madre, etc. Finalmente Jose le contesta diciendo que él es un egoísta, que sólo se preocupa por él y demás. El conflicto está servido.

En la fase inicial de conflicto solo había un tema de disputa pero a medida que el problema se incrementa se va transformando en una confrontación con múltiples temas y frentes. La fundamentación podría ser "he tratado que hagas lo que yo estimo correcto y no lo has hecho y por ello considero que debo utilizar tácticas más agresivas, a ver si dan resultado, y no tácticas más amistosas por miedo a ser tenido como blando".

Para reducir la escalada y que el conflicto pueda entrar en otra dinámica en la que las partes puedan sentarse a negociar podríamos observar los siguientes pasos (Rubin, 1993, pp. 134-137):

- Someter a ambas partes a un mayor contacto interpersonal que permita humanizar el conflicto y ver las distintas formas de ver las cosas que puede tener cada una.
- Trabajar en el ámbito de la comunicación entre ambas tanto escuchar como comunicar.
- Dar un primer impulso al proceso. Cuando la negociación está estancada necesita de un primer impulso para comenzar. Generalmente los conflictos abarcan más de un aspecto con lo que podemos seleccionar un punto de discordia pero de mínima fricción para comenzar a "construir".
- Seleccionando un problema que afecte a los dos podemos conseguir una unión de intereses o unión de preocupaciones para trabajar juntos con el fin de solucionar algo más que afecta a ambos.
- Sé firme en tus objetivos pero flexible en los medios o posibles opciones para perseguir los mismos.
- Intenta otras opciones, cambiar las opciones o medios para conseguir tus propósitos puede tener efectos beneficiosos.
- Busca opciones que permitan "salvar la cara" a la otra parte. Así será más posible una solución.
- En ocasiones nuestro oponente, a pesar de tutearnos habitualmente, durante la negociación empieza a tratarnos de usted. Esta técnica busca, consciente o inconscientemente, la despersonalización de la negociación, dejar de lado las relaciones personales y ser más competitivo o utilizar tácticas más "duras". Podemos contrarrestar esto deteniéndonos un poco en las relación personal y poniendo de manifiesto la existencia de la misma durante la negociación, incluso dar la mano u otra forma de contacto físico, mantener de una forma amistosa el contacto visual. Este comportamiento hará más difícil, cuando no evitará, que la otra parte utilice contra ti tácticas inapropiadas (Craver, 1988, p. 99).

3.4 Barreras para la resolución de conflictos

Cuando afrontamos un conflicto y nos proponemos la solución negociada del mismo debemos tener en cuenta que existen escollos o barreras usuales en un proceso de negociación. El conocerlas, saber advertirlas y trabajar en ellas puede marcar una diferencia notable en el resultado. Me centraré principalmente en cuatro puntos (Mnookin, 1993, p. 235 y ss.) o barreras aunque la enumeración solo pretende ser ejemplificativa y no descriptiva:

- **Barrera estratégica.** Se produce un dilema inherente al proceso de negociación. En una negociación es característica la existencia de una tensión entre el descubrimiento de los intereses comunes, la maximización de las ganancias conjuntas y la maximización de las ganancias de una parte donde necesariamente más para uno significa menos para el otro. Las soluciones creativas que aporten nuevos elementos que añadan valores a la negociación constituirían una manera de sortear esta barrera.
- **Barrera cliente/agente.** Algunos tipos de negociación se producen con un agente que actúa en nombre de los intereses de su cliente. En ocasiones el agente tiene diferentes incentivos que su cliente, los factores de naturaleza económica pueden suponer un obstáculo para alcanzar un acuerdo. En consecuencia, las "primas de éxito" pueden conformar una motivación extra en el agente.
- **Barrera cognitiva.** Este obstáculo es relativo a cómo el ser humano procesa la información recibida, sobre todo en lo relativo a los riesgos y a las incertidumbres.
- **Devaluación reactiva.** La negociación es un proceso social interactivo donde cada parte está constantemente infiriendo las intenciones, motivos y la buena fe de la otra parte. Si, por ejemplo, un cliente le dice a su abogado "si la otra parte nos ofrece 7.000 € zanjamos el caso". Al día siguiente la parte

contraria llama a este abogado y le dice "mi oferta es 7.000 €". Este abogado llama a su cliente esperando la satisfacción del mismo al comunicarle que puede conseguir lo que desea, pero su respuesta es, "ellos deben saber algo que nosotros no sabemos, porque si 7.000 € es un buen trato para ellos no puede serlo para nosotros". Ello es así porque lo propone la parte contraria, ya que si lo hubiese propuesto un tercero neutral la respuesta posiblemente sería diferente. Finalmente lo que sucede, según estudios, es que el que recibe la oferta la rechaza sospechando de las intenciones de la otra parte y el que hace la oferta se ratifica en la mala fe y la no voluntad de acuerdo del primero.

3.5 Obstáculos en la negociación

Cuando se produce un conflicto y nos planteamos la necesidad de una negociación debemos tener en cuenta la existencia de obstáculos para llevar a buen puerto la misma. Es importante reconocerlos para poder tratar con ellos separadamente y así pulir las imperfecciones que impiden sentarse serenamente a intentar encontrarle una solución al problema. Podríamos mencionar los siguientes obstáculos (Gordon, 1988, p. 60 y ss.).

- **Hostilidad.** Muchas partes en conflicto tienen sentimientos negativos muy fuertes mutuamente, incluso se odian. Esta hostilidad en vez de desaparecer a medida que se desarrollan las relaciones tiende a aumentar pudiendo llegar incluso a la violencia. Mientras permanezca la hostilidad entre las partes es muy difícil llegar a acuerdo alguno, por ello el hacer patente que esa hostilidad existe haciendo mención de ello es una manera de poner de relieve algo obvio que está entorpeciendo que la negociación pueda evolucionar. Quizás esto permita el acordar buscar un intermediario o representantes para sortear este enfrentamiento personal.

- **Falta de acuerdo.** Cuando las partes están en conflicto suelen no llegar a acuerdo en nada e incluso ni se escuchan mutuamente. Incluso en este clima, las partes renuncian a llegar a acuerdos a los que en otras condiciones accederían. Una buena forma de empezar es centrándose en lo que ambas partes están de acuerdo y construir a partir de ahí sin empezar por las diferencias o lo que os separa.
- **Imparcialidad.** Durante una disputa, por ejemplo entre trabajador y empresario, no es inusual que una de las partes diga "vosotros los empresarios/trabajadores no entendéis nuestras preocupaciones". Esta estereotipación entre nosotros-vosotros obstaculiza el desarrollo de la negociación. Por ello, al igual que he expuesto siguiendo al profesor Fisher debemos centrarnos en el problema y no en las personas.
- **Amenazas.** Personas o grupos en conflicto a menudo utilizan amenazas y esto solo hace incrementar el conflicto. Generalmente las amenazas no resuelven la disputa por lo que contestar poniéndolo de relieve y abriendo un dialogo constructivo es una buena manera de empezar. Esto requiere un compromiso absoluto y una fe ciega en el proceso de negociación.
- **Síndrome "Es tu problema".** En ocasiones una de las partes se siente más poderosa y su postura es: "este no es mi problema, si te gusta lo coges y si no te gusta lo dejas". Una parte se siente más débil porque aparentemente tiene más que perder y la otra parte lo sabe pero debemos intentar centrar el debate en que las dos tienen algo que perder mayor o menor y que deben trabajar juntas para llegar a un acuerdo.
- **Rehusar considerar otros puntos de vista.** A todo el mundo le gusta pensar que está en lo cierto y que la otra parte está equivocada. Los que creen que están en lo cierto creen que deben ganar porque tienen la razón pero lo cierto es que pueden estar mal informadas y que la postura de la otra parte puede ser igual de válida. Por ello escuchar atentamente lo que dice la otra parte y su motivación es muy importante para poder avanzar.

3.6 Relaciones estables o no estables

Las relaciones personales en la negociación no fueron un tema considerado importante, al menos al principio, cuando los estudios se centraban únicamente en cuánto conseguía cada una uno una vez llegado el acuerdo. Fue más adelante, tras las aportaciones por parte de psicólogos, sociólogos y antropólogos cuando se empezó a dar la importancia que se merece a la relación en una transacción. Aunque parece que debemos distinguir inicialmente las relaciones ocasionales de aquellas de largo recorrido, la distinción es más ilusoria que real. Aunque a veces por circunstancias tenemos en mente solo una negociación con la otra parte, raramente uno negocia sin pensar en las futuras consecuencias como, por ejemplo, la reputación que podamos crear para negociar en el fututo con otras personas (Rubin, 1999).

Existen básicamente dos tipos de relaciones entre las partes con un potencial conflicto. De un lado, estarían aquellas partes que por la naturaleza de sus negocios han tenido relaciones comerciales hasta la fecha y pretenden seguir manteniéndolas en el futuro. De otro lado estarían aquellos que puntualmente tienen relaciones, para los que, en principio, el "terminar bien" no supone un elemento importante a la hora de negociar. Sin embargo, resulta mucho más beneficioso en una negociación un talante tranquilo y unas relaciones calmadas, que la crispación y una relación tirante que, sin duda, no contribuirán a la optimización de los resultados a conseguir.

Tal y como hemos visto, el tipo de relación existente entre las partes tiene reflejo directo en la postura a la hora de negociar. Si dos partes en conflicto saben que no se van a ver después del mismo, no hay incentivo para establecer relaciones amistosas (Barsky, 2000, p. 78). No hay nada que las una excepto una desavenencia y ese es un nexo de unión muy débil. Por ello, para una negociación exitosa hay que intentar establecer con la mayor cautela posible una relación sólida, aunque solo sea temporal, que permita a la otra parte involucrarse positivamente en la búsqueda de un

resultado beneficioso para ambos. El tener la necesidad o deseo de continuar con las relaciones en un futuro provocará efectos beneficiosos a la hora de búsqueda conjunta de soluciones.

En el marco de las relaciones estables, conviene no olvidar que el respeto hacia la otra parte es imprescindible. Tal y como dice el refrán "donde hay confianza, da asco", y es por ello por lo que no debemos dejarnos llevar por esa mal entendida confianza de manera que pueda erosionar la relación en la negociación presente y en las que se pudiesen suscitar en el futuro.

Tampoco debemos caer en el error de sucumbir a las pretensiones de la otra parte sencillamente porque nos interese mantener una relación duradera, pues tampoco es beneficioso a largo plazo. Si la otra parte percibe esto, que por otro lado puede ser obvio, debilitaría aun más nuestra postura (Hoffman, 1992, p. 31) y provocará que poco a poco las relaciones se vayan tensando. Cierto es que en determinadas relaciones hay una parte que está más interesada que la otra en una relación a largo plazo, pero la otra parte mantiene relaciones contigo en base a sus intereses y no por altruismo. En este caso resulta imprescindible que el incentivo para las relaciones que la otra parte sostiene contigo no se centren única y exclusivamente en tus recurrentes concesiones sino que debemos intentar generar un plus basado en otros aspectos como la seriedad, fiabilidad, calidad, garantías, óptima distribución, disponibilidad, etc.

3.7 Perspectiva cognitiva

Siguiendo a Arrow, Mnookin, Ross, Tversky y Wilson (1995), en el marco de las relaciones personales podemos observar tres grandes fenómenos o características recurrentes de las personas involucradas en un conflicto:

1. Confianza excesiva.
2. Certeza de consecuencias.
3. Aversión a perder.

Estas tres características son comunes de muchas partes involucradas en conflictos e impiden el desarrollo positivo de la negociación. Durante un proceso de negociación no es extraño que las partes posean expectativas realistas sobre el posible resultado en base a una valoración de sus probabilidades. Sin embargo, no siempre estas expectativas son realistas y frecuentemente están infectadas de imparcialidad al basar su valoración en criterios no objetivos. La gente ve las cosas de diversa manera dependiendo la perspectiva desde la que las mire. De toda la información recibida, la gente tiende a centrarse, de forma inconsciente, en aquellos hechos o aspectos que confirman sus previas percepciones y a desechar aquellos datos que cuestionan su postura. La habilidad para ver la situación desde la perspectiva de la otra parte es una de las más importantes y valoradas aptitudes de un buen negociador; debes conocer su postura en profundidad con todos sus factores positivos y negativos, incluso emotivos, para conocer sus fortalezas y debilidades (Fisher, Ury y Patton, 1991, p. 23) actuando así consecuentemente.

La confianza excesiva por una de las partes, mostrando una postura demasiado abierta, amigable y cooperativa puede erróneamente inducir a la parte contraria a creer que su opinión puede prevalecer y que no van a tener que hacer concesiones, solo presionar hasta conseguir lo deseado. Hay un límite en la actitud cooperativa que no debemos traspasar.

En cuanto a la certeza de las consecuencias, decir que está estadísticamente demostrado que estamos dispuestos a apostar por algo seguro de inmediato con mayor probabilidad que por algo mejor de forma mediata. Este comportamiento puede conducir a los participantes a infravalorar elementos como la buena voluntad, en base a que es incierta, como elemento en una negociación que podría arrojar mejores resultados.

El miedo o la aversión a perder reducen notablemente el ámbito de los posibles resultados. Las concesiones hechas por una parte son evaluadas automáticamente como sus pérdidas y

las obtenciones de la otra parte son evaluadas automáticamente como victorias. Esto está basado en una simple conciencia de negociación distributiva en la que las partes de limitan a tener como objetivo el repartirse el objeto de controversia. Lógicamente, siguiendo este limitado método, si hay tres naranjas y dos partes, acabarán con una naranja y media para cada uno y probablemente sin satisfacer ninguna de las necesidades de las dos partes.

Existe una aversión generalizada a perder. Estamos más dispuestos a apostar para prevenir pérdidas que apostar para optimizar nuestras ganancias. Nos inclinamos a proteger lo que ya tenemos y tomamos riesgos para prevenir mayores pérdidas, pero no estamos tan dispuestos a tomar riesgos para aumentar nuestros dividendos (Goodpaster, 1997, p. 125). Aunque hay sujetos con mayor tolerancia al riesgo, o incluso que éste les estimula, no responden de igual manera en todos los supuestos, pudiendo ser muy arriesgados en un caso y conservadores en otro sin fundamento lógico alguno.

Si una persona se encuentra con dos opciones, una pequeña ganancia cierta o una posible ganancia mucho mayor, probablemente cogerá la primera de las dos, porque tendemos a actuar de forma conservadora. Sin embargo, si las opciones son una pequeña segura pérdida o una posible pérdida mayor es más probable que estemos dispuestos a apostar para eliminar una segura pérdida aunque exista un riesgo de pérdida mayor, no actuando así por el contrario de forma conservadora. Podemos comprobar esto con el siguiente experimento (McKean, 1985, p. 28).

Escoger entre:

1. Una ganancia segura de 3.000 €.
2. Un 80% de oportunidades de ganar 4.000 € y un 20% de no ganar nada.

En este caso la mayoría escogió la primera opción.

Continúa

Sin embargo, consideremos esta otra opción:

1. Una pérdida segura de 3.000 €.
2. Un 80% de probabilidades de perder 4.000 € y un 20% de posibilidades de no perder nada.

La mayoría escogió la segunda opción confirmando que estamos más dispuestos a apostar para reducir pérdidas que para incrementar ganancias.

En el terreno de la negociación esto se traduce en que adoptamos una postura conservadora a la hora de negociar pensando sólo en lo que podemos perder y no en lo que podemos ganar. No siempre conceder es perder, a veces "perdiendo" o concediendo se gana. Por ello, la actitud que más beneficia a las partes es una actitud abierta buscando soluciones más creativas y amplias que simplemente intentar no perder o hacer concesiones.

Estos tres factores (confianza excesiva, certeza de consecuencias y aversión a perder) representan tres grandes obstáculos para alcanzar una negociación beneficiosa para ambas partes, siendo tres grandes barreras psicológicas en la resolución de disputas. Si somos capaces de tenerlas en mente y actuar consecuentemente, los buenos resultados no se harán esperar.

3.8 El marco de las negociaciones

En una negociación también debemos tener en cuenta factores los psicológicos que inconscientemente nos guían. En ocasiones nuestras decisiones no se basan en la necesidad de lo que realmente compramos, vendemos o alcanzamos, sino en si consideramos que es una "ganga".

Analicemos los siguientes supuestos:

1. Tú estás en una tienda a punto de comprar un reloj por 70 €. Mientras esperas por el vendedor aparece un amigo tuyo y te dice que ha visto el mismo reloj a la venta dos tiendas más abajo por 40 €. Tú sabes que el servicio y fiabilidad de la otra tienda es tan bueno como el de esta. ¿Irías a comprar el reloj a la otra tienda para ahorrarte 30 €?
2. Tú estás en una tienda a punto de comprar una videocámara por 800 €. Mientras esperas por el vendedor aparece un amigo tuyo y te dice que ha visto la misma cámara a la venta dos tiendas más abajo por 30 € menos. Tú sabes que el servicio y fiabilidad de la otra tienda no es tan bueno como el de ésta ¿Irías a comprar la cámara a la otra tienda para ahorrar 30 €?

Estudios demostraron que cerca del 90% en el primer caso fue a la otra tienda y sin embargo solo el 50% acudió en el segundo. ¿Qué es lo que hace que en un caso sea tan atractiva una opción y la otra no tanto? La respuesta es que basamos nuestra decisión en el porcentaje ahorrado en relación con el objeto en vez del ahorro en sí, es decir, mientras en los dos casos ahorramos lo mismo, en el caso del reloj ahorrar 30 € parece una ganga, y no lo consideramos así en el caso de la cámara en que ahorrar lo mismo supone un porcentaje menor. Así podemos decir que en ocasiones enmarcar el acuerdo como una "ganga" tiene más valor que el objeto de negociación en sí. Enmarcar una negociación, haciéndola más atractiva, puede ser objeto de estratégica manipulación. Si la solución presentada es "atractiva" y la alternativa es muy arriesgada o directamente negativa (Bazerman, 1992, p. 31 y ss.) podemos influir para que la otra parte la considere en su favor basándose solamente en su aspecto de "ganga" y no en su valor intrínseco.

3.9 Salvar la cara

Salvar la cara en una negociación es fundamental para que la solución que comporte un necesario desequilibrio sea posible. Salvar la cara significa, más o menos, poner a salvo la dignidad en la específica negociación, que el resultado no sea radicalmente opuesto a las peticiones, que exista un punto de reconciliación que no permita ver el resultado como un fracaso total y absoluto. Tiene unas implicaciones negativas, ya que de salvar la cara se deduce que se han hecho importantes concesiones para poder salir "airoso" de la negociación y el resultado está lejos de ser un éxito, ni tan siquiera relativo.

Sin embargo existe una interpretación errónea de este concepto y se infravalora su importancia. Ésta reside en la necesidad de una persona en reconciliar sus intereses y su postura anterior con el posible resultado, es decir, el acuerdo. En ocasiones una parte se resiste a llegar a un acuerdo no porque sea inherentemente inaceptable sino porque quiere evitar el sentimiento de aparecer ante los demás como el que ha sucumbido ante la otra parte. Para ello si podemos darle otra forma al acuerdo que permita reconciliar al menos en parte sus intereses será más viable la posibilidad de que acceda a ese determinado acuerdo (Fisher, Ury y Patton, 1991, p. 29).

Salvar la cara incluye encontrar alguna interpretación de la situación, incluidas las pérdidas que permitan a la parte sentir o creer que ha actuado justificadamente, y que lo que ha hecho tiene sentido. Cuando se está atrapado en la escalada de un conflicto, las partes desean encontrar una interpretación satisfactoria para una retirada. Una interpretación que justifique lo hecho hasta ahora, para que no quede como algo sin sentido o cobarde. Salvar la cara es importante para concluir con éxito algunas negociaciones y la otra parte debe contribuir durante la negociación a que la otra parte exponga lo que le puede hacer salvar la cara. Debemos facilitar algo que pueda ser utilizado

públicamente para fundamentar que uno no ha salido con las manos vacías ni humillado, sino con un acuerdo (Goodpaster, 1997, p. 134 y ss.), en esas circunstancias uno de los mejores posibles. Para ello podemos seguir las siguientes reglas (Isenhart, Myra y Spangle, 2000, p. 19 y ss.):

- Enmarca sus intenciones y motivaciones en un modo favorable como "sé lo que dices…". Déjale una salida honrosa.
- Reconoce el valor de la perspectiva de los demás.
- Discúlpate por crear una sensación desagradable e intenta finalizar con un buen ambiente y con un clima cooperativo.
- Presenta tus comentarios, inícialos en un modo más favorable y suave como "Yo dije X, pero esto no es lo que realmente quería decir. Déjame intentar exponerlo de otra manera…".

En ocasiones las partes están más centradas en salvar la cara que en intentar buscar un acuerdo. Esto no solo ocurre cuando uno representa sus propios intereses sino que se ve multiplicado cuando uno representa intereses de otros o intereses colectivos, ya que debemos salvar la cara, no solo ante nosotros mismos, sino ante el cliente o grupo al que representamos. Debemos tener en mente a la otra parte y ponernos en sus pies, quién tendrá que sostener que este concreto acuerdo, aunque lejano de lo peticionado inicialmente, no es un fracaso total.

Buscar los intereses comunes y no estancarse en posturas partidistas

4.1 Introducción

El hecho de afrontar una negociación es en sí ya una ventaja, porque obliga a las partes a preparar sus posiciones y, a menudo, a definir sus preocupaciones y fijar sus prioridades (Huelsberg y Lincoln, 1985, p. 29). Esto permite que cada una haga un auto-examen evaluativo de su postura y permite al menos centrar el objeto de controversia. Una vez que quede claro que una cosa son las relaciones personales y otra el problema o el objeto de controversia, y una vez que hemos fijado el objeto de debate, deberemos avanzar hacia la siguiente fase. Debemos buscar los intereses comunes, más allá de las posturas de cada una de las partes.

Identificar el problema y sus raíces no siempre es una tarea fácil. Muchas veces solo nos centramos en los efectos del problema, en sus consecuencias, que son las que generalmente son perjudiciales, en vez de centrarnos en la raíz del mismo y en lo que efectivamente lo causa. Para tomar una buena decisión, una decisión sopesada, debes partir del lugar adecuado y con la información correcta. Podemos tomar decisiones sabias y adecuadas, pero basadas en información no correcta o centrándonos en lo que no es la raíz del problema, por lo que nuestra decisión final no será una decisión sabia, no al menos

en la situación actual. La forma en la que tú enmarcas o fijas tu problema será la base de la que partas para tomar la decisión sobre el mismo (Hammond, Keeney y Raifa, 1999, p. 15) por lo que debemos tener especial cautela a la hora de asegurarnos de que partimos del punto correcto.

La vagancia o comodidad es uno de los mayores obstáculos a la hora de afrontar la resolución de un problema. Es mucho más fácil pensar y afrontar el problema en la forma superficial que primero viene a la mente que profundizar en el mismo y pensar creativamente (Hammond, 1999, p. 16).

Tal y como expusimos anteriormente partir de la base errónea a la hora de afrontar la solución de un problema nos conducirá sin duda a un resultado no acertado ni óptimo para el caso concreto. La primera impresión sobre la raíz de un problema y su posible solución no siempre es la acertada, por ello, el adoptar una postura creativa y sopesada será siempre positivo y beneficioso. No importa cuán descabellados puedan aparecer algunos planteamientos al encarar el problema porque si no producen un resultado satisfactorio no tenemos por qué seguirlos. Sin embargo, lo que debemos evitar es que se nos escape una solución alternativa a la que inicialmente tenemos como única posible. El reto es aportar soluciones creativas que puedan encontrar los puntos donde convergen los intereses de ambas partes (Hoffman, 1992, p. 20 y ss.).

Debemos, no obstante, encontrar cuáles son realmente los intereses y las preocupaciones de las partes porque las peticiones de cada uno no siempre reflejan con claridad cuáles con los verdaderos intereses y partir de un punto erróneo nos conduciría a un resultado inapropiado. Debemos conocer la relativa importancia de nuestras preferencias, ya que de entre varias peticiones no todas ocupan el mismo lugar en un hipotético ránking de necesidades, unas son más importantes o necesarias para nosotros que otras. Los mejores acuerdos se alcanzan intercambiando cosas menos importantes por cosas más importantes, pero para ello, cualesquiera que sean las preferencias, debemos estar preparados de

antemano para reconocer qué intercambios son menos atractivos y cuáles lo son más para nosotros (Bazerman, 1990, p. 106).

Aunque la tradicional forma de negociar empieza de fuera hacia adentro, es decir, con unas ofertas iniciales extremas de las partes para ir cediendo terreno hasta lo que finalmente podría ser el marco de acuerdo, también hay otra forma de afrontarlo, que es de adentro afuera. En ella se iniciaría con un intercambio de los puntos de vista, las necesidades de cada uno, los intereses y a partir de esta información se intentaría construir un acuerdo que satisfaga las preocupaciones de ambos (Rubin, 1999, p. 9). Este método fructificará mucho antes y con mayor certeza que el método tradicional.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que no siempre será posible una negociación cooperativa y en determinados casos podría no arrojar resultados positivos. La negociación cooperativa requiere un alto grado de entrenamiento, confianza entre ambas partes y revelar mutuamente información y comunicar tus intereses. Un negociador no preparado podría caer fácilmente en una negociación rígida de posiciones y en casos en que el recurso objeto de negociación sea limitado o no se compartan intereses, una negociación cooperativa podría no ser tan efectiva (Harris, Sink y Wulff, 1994, p. 211). La flexibilidad en el método para negociar deberá adecuarse a lo que la intuición inicial sobre el concreto escenario nos muestre.

4.2 Definir objetivos de la negociación

A menudo cuando nos encontramos con un problema nuestro el primer paso es intentar resolverlo de forma inmediata. Este es un grave error porque antes de intentar encontrar una solución que sea adecuada y llegar a un acuerdo debemos tener una comprensión real y global de lo que está pasando. El desarrollar soluciones rápidamente nos impide profundizar en la naturaleza del problema y en sus consecuencias, por lo que debemos concedernos tiempo

para entender los problemas, reparar en la medida de lo posible las relaciones, explorar los intereses de ambas partes, compartir información y luego generar opciones (Landau, 2001, pp. 82-83). Una vez que tengamos una perspectiva omnicomprensiva de dónde nos encontramos y de sus concretas circunstancias, tanto personales como materiales, es cuando estaremos en disposición de proponer soluciones.

Además de una preparación general, debemos definir nuestros objetivos en la negociación y para ello podemos clasificarlos en cuatro categorías (Brooks y Odiorne, 1984, p. 36):

1. Cuáles son las cosas ordinarias que podemos conseguir a través de la negociación. Dentro de esta categoría estarían las cuestiones básicas que pretendemos obtener como formas de pago, entrega, garantía, etc., son cuestiones secundarias pero que forman flecos del acuerdo.
2. Identificar qué problemas pueden existir o pueden predecirse y que puedan resolverse en la negociación. Cualquier dificultad que pueda entorpecer el avance de la negociación debe, en la medida de lo posible, tenerse en cuenta, para evitar sorpresas de última hora o malentendidos.
3. Qué problemas quieres resolver. Para ello debemos resolver dos cuestiones básicas: cuáles son los hechos de la situación actual y qué objetivo busco con las negociaciones. Debemos saber en concreto qué es lo que nos impide, en la situación actual, llegar al objetivo deseado.
4. Objetivos innovadores. La negociación tiene un propósito que tienes que avistar al menos de forma teórica. Si lo que quieres es un nuevo plan, debes tener en cuenta cambiar el sistema, una vía más rápida, un método más seguro, etc. La situación actual no es adecuada y por ello has decidido negociar para cambiar, aunque será especialmente en algunos puntos donde tengas que incidir para hacerlo que tendrán que estar determinados.

4.3 Estrechar las diferencias

Esta fase se inicia cuando las partes empiezan a interactuar conjuntamente en la búsqueda de un resultado conjunto negociado. Pasan del antagonismo a la coordinación en incluso a la cooperación. Este cambio puede ser gradual y en él las partes intentan aclarar las dimensiones de la disputa, sus preferencias y el verdadero entendimiento de la postura y necesidades de la otra parte. Las partes en lugar de estancarse en una discusión estéril inician la exploración de posibilidades para alcanzar un acuerdo.

Tras este primer estadio se producen las primeras propuestas para llegar a un acuerdo que pueden ser discutidas y razonadas entre ambos antes de tener un borrador definitivo. Se hacen demandas reales y se intenta que las propuestas satisfagan o tengan en cuenta los intereses de ambas partes.

Cuando solo es uno el punto de divergencia resulta más sencillo aproximar posturas, sin embargo cuando nos enfrentamos a un conflicto que tiene varios frentes debemos poner más énfasis en dilucidar las posibilidades y analizar las posibles estrategias que podrían utilizarse para tratar conjuntamente los problemas e intentar encontrarles una solución. En estos casos podemos seguir varios procedimientos (Gulliver, 1979, p. 141 y ss.):

- Método de la agenda. Los temas se toman y resuelven uno a uno y trata de llegarse a un acuerdo sobre ello separadamente.
- Llegar a un acuerdo en el primer o los dos primeros temas más importantes. Ello facilitará el llegar a un acuerdo en los flecos, ya que no es probable que se pongan en peligro los acuerdos alcanzados por cuestiones de orden secundario.
- Reducir todos los problemas a un objetivo común como, prestigio o beneficio económico. Ello nos ayudará ya que cada vez que analicemos una de las partes busquemos en qué contribuye al objetivo común.

- Resolver primero los puntos donde existan menos divergencias. Ello puede ayudar a aproximar posturas y a beneficiar, mediante el intercambio de información, a la negociación de los puntos más conflictivos.
- Intercambio de concesiones. Hacer tratos para llegar a acuerdos en base a un intercambio de concesiones. Por ejemplo: "si tú accedes a esto, yo concedo lo otro".

Lógicamente estas solo son notas genéricas de cómo avanzar en un proceso de negociación con el fin de estrechar diferencias y hacer posible llegar a una fase en la que resulte más sencillo aproximar posturas globales o temas más complejos. La decisión de seguir uno u otro dependerá de la situación concreta. Tras un pausado análisis de la misma, sin duda, quedará claro cuál de ellos sería el más adecuado.

4.4 Intereses y posiciones

Tal y como hemos expuesto, debemos centrarnos en los intereses y no en las posiciones a la hora de afrontar una negociación con éxito. Ambos están íntimamente relacionados porque, al menos hipotéticamente, las posiciones están basadas en los intereses subyacentes, lo que no quiere decir que dicha posición sea la que mejor satisfaga los intereses. La postura es algo definido y específico que proporciona una solución al problema, en algunos casos incluso antes de que el problema se comprenda totalmente. De otro lado estarían los intereses, que son más flexibles y menos específicos. Los intereses no nos constriñen a una solución unidireccional al problema y permiten una discusión abierta para buscar soluciones donde los mismos puedan ser satisfechos.

Los intereses no requieren justificación, no pueden ser objetados o estar en desacuerdo con ellos porque son patrimonio de esa parte, conforman las propias necesidades. Ello no es así con las posiciones, que sí requieren justificación y exigen acreditar

que es una solución justa, ecuánime, etc. No conforman intrínsecamente las necesidades de esa parte sino el medio con el que pretenden alcanzarlas (Barrett, 1991, p. 51).

4.5 Puesta en común de ideas y sugerencias (*brainstorming*)

Una parte muy importante en el proceso de buscar soluciones a los intereses es la puesta en común de ideas y sugerencias. El *brainstorming* consiste en comenzar a lanzar ideas, en grupo, sin ningún tipo de análisis ni estudio. Mediante esta técnica lo que se pretende es el desarrollo de ideas basándose en su número y no en su calidad, durante este proceso no se analiza ni se critica ninguna.

Existen varias razones para llevarlo a cabo (Barrett, 1991, p. 83):

- Evitar que los intervinientes se sienta inhibidos al recibir crítica inmediata a cualquiera de sus propuestas.
- La primera idea que viene a la cabeza a una persona no tiene por qué ser su mejor idea e impide profundizar en ideas iniciales.
- En grupos, las primeras ideas son a menudo adoptadas aunque no sean las mejores y la crítica podría acrecentar aun más este fenómeno.
- La generación de ideas es sinérgica, esto quiere decir que de una idea pobre en otra persona se puede desarrollar una más eficaz, o que la combinación de varias ideas simples lleve a la construcción de una más compleja y novedosamente positiva.

4.6 Comportamientos interpersonales

Para mantener la fluidez en una negociación es deseable observar unas pautas de comportamiento (Kayser, 1990, p. 86 y ss.) que

nos permitan evitar estancamientos, malentendidos, desorganización o ineficacia:

- Proponer. Empezar la negociación haciendo una propuesta para iniciar el proceso, por ejemplo, revisando cifras o datos.
- Construir. Empezar a construir a partir de la primera proposición mediante el alago o la crítica, pero constructiva.
- Búsqueda de información. Tratar de averiguar información necesaria para conocer los intereses generales en juego que subyacen a las posturas iniciales.
- Búsqueda de opiniones. Conocer lo que a la otra parte le preocupa y lo que constituyen sus intereses.
- Transmitir información. Compartir datos que permitan a la otra parte conocer el fundamento de nuestras preocupaciones.
- Opinar. Hacer llegar a la otra parte tus percepciones sobre el estado de las cosas.
- Crítica constructiva. Mostrar en qué punto no estamos de acuerdo y por qué.
- Resumir. Condensar lo anterior para tener una visión global y recopilar por si se ha producido algún avance.
- Comprobar comprensión. Testar si la otra parte ha comprendido perfectamente lo que tú has intentado explicar.
- Comprobar consenso. Analizar y sumariar aquellos externos donde se han ido consiguiendo consenso con el fin de construir ya sobre estos pilares.

Durante la negociación, hay que mantener una serie de aptitudes:

- Fomentar. Comportamiento que fomente la proposición de soluciones por las demás partes, mostrando nuestro aprecio y agradecimiento por las ya propuestas.
- Armonizar. Un comportamiento que intente reconciliar desacuerdos o conflictos mediando las diferencias entre los miembros, señalando las alternativas y buscando elementos comunes de acuerdo.

- Comprobar en qué fase estás. Durante el proceso, comprobar en qué partes o elementos estás de acuerdo y en cuáles no, recapitular, ver los logros y los escollos es importante para no perder la perspectiva.
- Fijación de normas estándar. El objetivo es mejorar la calidad del proceso con normas que regulen el comportamiento, orden de presentación, fases, etc.
- Liberar tensiones. Fomentar un comportamiento que evite tensiones o las libere mediante un ambiente distendido, sugerir descansos o proponer pausas o incluso proponer continuar la negociación en lugares más relajantes que una oficina.

4.6.1 Fomenta que la otra parte participe en crear una solución contigo y no simplemente que acepte la que tú finalmente propones

Si la otra parte del conflicto no ha intervenido de manera alguna en el proceso de elaboración de la solución proyectada es difícil que la acepte (Fisher, Ury y Patton, 1991, p. 27). En vez de "atar todos los cabos", antes de reunirte con la otra parte para llegar a un acuerdo, resulta más positivo construir con la otra parte esa solución. Ello no quiere decir que tú no puedas proponer la mayoría de las cosas o que tengas que renunciar a lo que consideras beneficioso para los dos. Sin embargo, si haces que la otra parte se sienta un elemento importante en la creación de la solución es menos probable que se sienta desconfiada o que dude sobre los efectos que pueda tener sobre ella porque simplemente también la considerará su propuesta, será parte de su creación y no será simplemente algo ajeno impuesto sin consulta previa.

Cuando a la gente se le propone que participe activamente trabajando para la resolución de una disputa, cuando se involucran activamente mediante propuestas u otras actividades, sus energías son canalizadas a atacar el problema y establecer una

solución, dejando de lado las críticas (Huelsberg, Nancy y Lincoln, 1985, p. 45 y ss).

Para involucrar a las partes en el proceso de diagnóstico y diseño podemos seguir las siguientes pautas (Ury, Brett y Goldberg, 1988; p. 69 y ss.):

1. Comité para diseñar el sistema. Podemos proponer que cada una de las partes aporte un representante para el comité encargado de diagnosticar y diseñar el sistema para la resolución del conflicto.
2. Mediación. En aquellos casos en que las relaciones entre las partes sean imposibles por hostiles o impedimentos de otro tipo la mediación será una opción favorable.
3. Apoyo de los miembros más importantes. En ocasiones el apoyo que las personas influyentes en ambas partes puedan atraer para resolver el acuerdo, es más importante que el apoyo de los propios miembros de la negociación.

4.7 Comunicación

La herramienta básica para una negociación es la capacidad de emitir y recibir información mutuamente, esto es la comunicación. Pero no consiste solamente en hablar y escuchar, la comunicación debe abarcar otros planos, concretamente, el racional y el emocional. En el plano racional de comunicación transmitimos información, hechos, y usamos lógica y razonamiento. De otro lado estaría el plano emocional donde estaría el saber escuchar, dar crédito a la otra parte, declaraciones que revelen entendimiento de sus posturas, etc. (Hoffman, 1992, p. 26).

La buena comunicación se basa en las intenciones no en la técnica (Mayer, 2000, p. 120). Podemos tener escasos medios para la comunicación cometiendo errores pero ser efectivo, sin embargo podemos ser elocuentes y tener una técnica de exposición brillante y no comunicar absolutamente nada.

Podríamos mencionar como principios de una actitud positiva para una buena comunicación los siguientes (Mayer, 2000, p. 121 y ss.):

- Preocuparse por lo que los otros dicen es la llave maestra para una buena comunicación. El deseo de entender lo que otros tienen que decir es necesario porque si no tienes ese deseo eso también será comunicado y sus efectos son fácilmente imaginables
- Siempre hay nueva información que aprender en una comunicación. Debemos escuchar atentamente y no escuchar lo que dicen sólo pensando en cómo construir un argumento para rebatir su postura.
- La buena comunicación requiere el esfuerzo de centrarse en ella. Cuando ponemos nuestra voluntad en escuchar la otra parte generalmente se siente respetada, incluso en los momentos más tensos del conflicto.
- La efectiva comunicación requiere un esfuerzo conjunto del que habla y el que escucha. La comunicación efectiva es interactiva y las partes deben comprobar directa o indirectamente si se han entendido adecuadamente.
- Comunicar es diferente de persuadir, evaluar o resolver el problema. Cuando la gente se centra en comunicar deben tratar de entender lo que la otra parte está diciendo y también ayudar a los otros a entender lo que se pretende transmitir.
- Ser tolerante con la gente que tiene dificultades para comunicarse efectivamente. Es importante ser respetuoso con aquellos que no se comunican adecuadamente y que mezclan comunicación, persuasión e intenciones de resolver el problema al mismo tiempo.
- La mejor comunicación ocurre cuando la gente es genuina y natural. Ser auténtico, sincero y hablar con el corazón son buenas herramientas para una buena comunicación. Las partes en una negociación encontrarán difícil, sino imposible, intercambiar promesas o compromisos si no hay una confianza mutua e incluso revelar, en cierta medida, sus expectativas (Colosi, 1993, p. 108).

Saber escuchar es quizás una de las más importantes aptitudes que puede tener un negociador. No consiste en escuchar para que la otra parte se desahogue y diga lo que quiere decir, sino que consiste en escuchar atentamente lo que la otra parte está intentando exponer, para saber cuáles son sus verdaderas preocupaciones y cuáles son sus motivos. Para ser efectiva debes asegurarte de que la otra parte sabe que tú le estas escuchando y que estas comprendiendo lo que pretende decirte (Barsky, 2000, p. 77). La información es uno de los más beneficiosos elementos que pueden ayudar a una negociación. Normalmente las negociaciones están estancadas porque las partes actúan simplemente en un plano horizontal, un plano de política distributiva, de reparto, y no intentan otras aproximaciones. Es escuchando cuando pueden surgir ideas, es escuchando cuando puedes aportar puntos de vista distintos y conclusiones diversas a las que ha llegado la otra parte con la información que tiene.

Esta habilidad de saber escuchar es primordial, pero es importante que la otra parte en la negociación se sienta escuchada y comprendida. Para ello el parafrasear lo que ha dicho, el resumen de la información facilitada, la esquematización de lo que ha dicho no solo son importantes para hacer sentir a la otra parte confidente contigo, sino que es de gran ayuda para centrar el objeto de discordia, evitar malos entendidos o interpretaciones erróneas y avanzar con un claro conocimiento de los elementos nucleares del conflicto.

Sin comunicación no hay negociación, es importante que las partes emitan y reciban información mutuamente para aumentar su conocimiento sobre el objeto de controversia. Sin embargo, no es fácil y la comunicación puede adolecer de serios defectos siendo problemas destacados que la otra parte no te escuche o que malinterprete lo que está escuchando (Fisher, Ury y Patton, 1991, p. 32 y ss.). Escuchar es algo más que no hablar, requiere concentración en lo que la otra parte te está diciendo, escuchar atentamente, tomar notas y mirarles mientras escribes; ello

puede hacer que la otra parte al sentirse escuchada y respetada reduzca o reconsidere sus aspiraciones. Hay un dicho que dice "tú no puedes perder una negociación mientras la otra parte está hablando" así que no debemos interrumpir ni impacientarnos, sino escuchar (Churchman, 1993, p. 33) que ya llegará nuestro turno.

En medio de una negociación, frecuentemente las partes no prestan la necesaria atención a lo que la otra parte está diciendo. Esto puede deberse a varios factores como que no se considere lo suficientemente importante lo que la otra parte está intentando decir o porque simplemente esté ensimismada intentando construir un argumento en contra del tema que es objeto de debate. En todo caso, en este estado, la comunicación es pobre, cuando no inexistente, e incluso podríamos verlo simplemente como dos monólogos sobre el mismo tema con posturas diversas pero sin estar en conexión.

De otro lado está la mala o errónea interpretación de lo que una de las partes está diciendo. Si no comunicamos con claridad cuál es nuestra opinión y aportación al proceso es posible que la otra parte no comprenda en toda su magnitud nuestra postura y que, por tanto, un acuerdo sea casi imposible.

La información sobre la otra parte no solo se obtiene esperando pasivamente a que sea facilitada. Es muy importante hacer preguntas a la otra parte, cuanto más puedas saber sobre su posición, opciones, preocupaciones, intereses, etc. más podrás hacer por solucionar el problema. Negociar no es solo argumentar para influenciar a la otra parte, no todo lo que digas te va a beneficiar ni todo los que escuches es una cesión. Aprende a utilizar la información que recibas en tu favor y a potenciar que te llegue más interesándote por los fundamentos y las motivaciones de la otra parte para llegar a esta postura. Por supuesto que hay información que la otra parte no va a compartir contigo pero preguntando sabrás más que si no haces ninguna pregunta (Bazerman y Neale, 1992, p. 91).

4.7.1 Comunicación no verbal

La comunicación principalmente es de carácter verbal pero no es la única. Otra parte de la comunicación es la comunicación no verbal, donde podemos advertir lo que la otra parte quizás no comunique verbalmente porque no quiera o porque no pueda. Es el lenguaje del cuerpo, donde se refleja nuestro estado de ánimo o nuestra postura hacia algo.

Resulta difícil intuir o leer el lenguaje corporal pero, hay patrones de conducta que seguimos que poseen un significado que podemos aprender a leer. Algunos de estos mensajes se transmiten corporalmente, tal y como refleja la Tabla 6.1.

Tabla 6.1. Patrones de conducta.

Receptivo	Defensivo	Interesado en la oferta	No interesado en la oferta
Brazos abiertos.	Brazos cruzados.	Ojos/pupilas abiertos ligeramente.	Ojos/pupilas cerrados ligeramente.
Manos abiertas.	Manos cerradas o palmas escondidas.	Cabeza inclinada y contacto visual.	Disminución del contacto visual.
Palmas de las manos expuestas.	Piernas o tobillos cruzadas.	Suaves expresiones faciales.	Frente o mandíbula contraída.
Chaqueta desabrochada.	Puños apretados.	Brazos abiertos, palmas hacia arriba.	Brazos, piernas y tobillos cruzados.
Inclinado hacia adelante.	Cuerpo girado.	Piernas sin cruzar y pies con plantas en el suelo.	Echado hacia atrás.
		Cuerpo inclinado hacia adelante.	Cuerpo girado.

Fuente: Hawkins, Hudson y Cornall, 1991, p. 117.

No siempre la otra parte es consciente ni de su comunicación corporal, ni en ocasiones de que su cuerpo refleja procesos psicológicos involuntarios. Incluso la mirada delata esos procesos psicológicos y muestra qué hace o piensa. Veamos los siguientes ejemplos de comunicación visual (Madonik, 2001):

- Acceso a imágenes:
  - Recordando imágenes: ojos hacia arriba y a la derecha.
  - Construyendo imágenes: ojos hacia arriba y a la izquierda.
  - Recabando imágenes: ojos hacia el frente pero perdidos.
- Acceso a sonidos:
  - Recordando sonidos: ojos hacia la izquierda.
  - Construyendo sonidos: ojos hacia la derecha.
  - Recordando diálogos internos: ojos hacia abajo y a la izquierda.
- Acceso a tacto, gusto, olor y sentimientos:
  - Acceso a tacto, gusto, olor y sentimientos: ojos hacia abajo y a la derecha.

Una vez que seamos capaces de identificar estos patrones de conducta podremos en cierta medida predecir cuál será su siguiente paso. Ello nos permitirá conocer las preferencias a la hora de transmitirles la siguiente información que podrá ser presentada de forma visual, acústica o de otro modo. En casos en que se perciban dos o más se presentará la información alternativamente al igual que su lenguaje no verbal. Estos patrones son predecibles y una vez que tengamos la oportunidad de examinar la conducta varias veces podemos anticipar el tipo de información que necesitamos y en qué forma debemos presentarla.

El ser humano es capaz de analizar entre cinco y siete piezas de información al mismo tiempo pero el impacto que tiene aquella que damos en el plano subconsciente, basándonos en su lenguaje no corporal involuntario, tiene una mayor incidencia.

4.7.2 Parafrasear

Parafrasear o decir con otras palabras lo que acabas de escuchar en la otra parte conlleva dos importantes beneficios. En primer lugar, le transmites a la otra parte que la estas escuchado y que comprendes lo que te dice (lo que no significa que lo compartas) y en segundo lugar sirve para que la otra parte escuche con otras palabras y de otra persona (desde fuera) sus pretensiones o afirmaciones.

Parafrasear es utilizado para cambiar las percepciones de una persona sobre un hecho o evento. Tomando la idea inicial y modificando el contexto alrededor creamos una imagen visual diferente de la experiencia original (Madonik, 2001, p. 61). Una vez que la percepción es alterada, también es alterado su significado, como resultado la otra parte tiene una nueva percepción, que no quiere decir que vaya a pensar automáticamente otra cosa, pero sí que podrá analizarlo más "fríamente".

Parafrasear lo que la otra parte dice significa poner en tus términos sus ideas, usar tu vocabulario y redacción. Conseguir que estén de acuerdo en tu concreta redacción te permitirá controlar el lenguaje de la negociación y también el lenguaje que finalmente se utilizará en el documento para plasmar el acuerdo. Para una mayor eficacia debemos hacerlo durante todo el proceso, mientras pulimos el acuerdo (Colosi, 1993, p. 76).

4.8 Detectar las mentiras

Descubrir si la otra parte no está siendo fiel a la verdad, añadiendo u omitiendo algún extremo de forma falaz es complicado. La fidelidad de la información transmitida tiene una influencia decisiva en el proceso de negociación y en nuestra forma de proceder. Datos sobre cuál es su mínimo de resistencia, su máximo, si tienen o no otras ofertas, si hay similares oportunidades o no en el mercado tendrán una transcendencia decisiva en nuestro siguiente paso.

Aunque no hay un método infalible para detectar mentiras lo cierto es que podemos seguir los siguientes pasos para intentar desvelar algunas de ellas (Thompson, 2001, p. 44):

- Test de consistencia. Hacer todas las preguntas y averiguaciones posibles sobre la declaración de la otra parte. Los investigadores y abogados solemos hacer una batería de preguntas sobre aspectos que creemos que son falaces. El objeto es buscar inconsistencia en su declaración o posibles contradicciones, porque incluso los mentirosos "profesionales" cometen errores en cuanto profundizamos en el tema. Generalmente las mentiras solo se preparan en un plano superficial con lo que si indagamos en ellas posiblemente queden al descubierto.
- Enriquecer el modo de comunicación. Si las comunicaciones precedentes han sido por teléfono, por carta o e-mail debemos buscar una comunicación más directa, cara a cara. Es más sencillo mentir por teléfono que en persona y además podemos comprobar su lenguaje corporal, manos, cuerpo, cara.
- Prueba. Debemos solicitar que nos faciliten algún tipo de acreditación de que lo que dicen es verdad, ello puede ser un documento, una declaración de una persona que nos sea fiable o cualquier medio acreditativo que a través de otra fuente pueda certificar la veracidad de lo dicho.

4.9 Cambio de postura

Durante una negociación, si una de las partes sostiene una postura es reacia a cambiar la misma, salvo que cuente con nueva información que permita extraer otras conclusiones que le "obliguen" a modificarla. Cambiando su postura, dejan de estar anclados a la postura sostenida hasta la fecha, de forma natural en base a nueva información (Korobkin, 2000, p. 53).

Lógicamente si en medio de una negociación en la que una de las partes está anclada a una postura se revela cierta información,

dicha parte podría cambiar sus previsiones sobre el conflicto y modificar su postura. Pongamos un ejemplo, una de las partes reclama determinada cuantía económica en base a un incumplimiento contractual. En base a la información que posee hasta la fecha, esa parte tiene unas pretensiones, sin embargo, si se hace público un informe oficial o un estudio que revele que su postura está fuera de lugar, esa parte es probable que cambie su postura para adecuarse a la nueva información.

Este fenómeno denominado "anclaje" se ha acreditado a través de estudios sociológicos. Cuando una persona centra su atención en una específica información, unos datos, cuando tenga que tomar una decisión tomará como punto de referencia esta información. Es decir, una vez que fije su atención en esa información o postura la tomará como punto de referencia para tomar otras decisiones. Este fenómeno es importante en negociación, ya que un negociador puede deliberadamente intentar anclar a la otra parte en una postura para que sus decisiones, basadas en la información a la que está anclado sean limitadas (Goodpaster, 1997, p. 127 y ss.).

Buscar las mejores opciones entre las múltiples respuestas

5.1 Introducción

Posiblemente este sea uno de los elementos más importantes para afrontar una negociación y resolverla con éxito, el tipo de postura que adoptamos inicialmente con la intención de satisfacer así nuestros intereses. Existen dos posturas básicas ante una negociación: por un lado están quienes basan sus negociaciones en su posición y de otro lado quienes basan su negociación en principios.

El cuadro sobre las distintas posturas que se pueden adoptar en una negociación quedaría de la siguiente manera.

Tabla 5.1. Posturas que se pueden adoptar.

Actitud integradora/Creadora	Actitud distributiva
Colaboración.	Distribución.
Discusión centrada en intereses.	Discusión centrada en posturas.
Resolver problema.	Forzar resolución problema.
Discusión basada en los méritos.	Intimidación y "faroles".
Valorar a lo otra parte.	Devaluar a la otra parte.
Actitud gano-ganas.	Actitud gano-pierdes.
Compartir información.	Esconder información.

Continúa

Actitud integradora/Creadora	Actitud distributiva
Ganancia conjunta.	Ganancia personal.
Empatía y comprensión.	Centrarme en mis intereses.
Intereses unidos.	Mis intereses.
Poder compartido.	Poder sobre los otros.

Fuente: Strauss, A. (1993), "Facilitated Collaborative Problem Solving and Process Management". En: *Negotiation: Strategies for a Mutual Gain,* pp. 28 y ss. Newbury Park, CA: Sage.

Las partes tienen unos intereses que pretenden satisfacer al iniciar una negociación y hay dos formas, antes mencionadas, para intentar satisfacerlos. La negociación de posiciones es aquella en que la parte, en consonancia con sus necesidades, establece una postura que pretende imponer a la otra para satisfacer sus necesidades. Esta postura nos impide buscar otras soluciones posibles, y probablemente para satisfacer unos mismos intereses exista más de una posible solución, con lo cual, centrándonos en una sola postura, impedimos la posibilidad de explorar otras con las limitaciones que ello provoca.

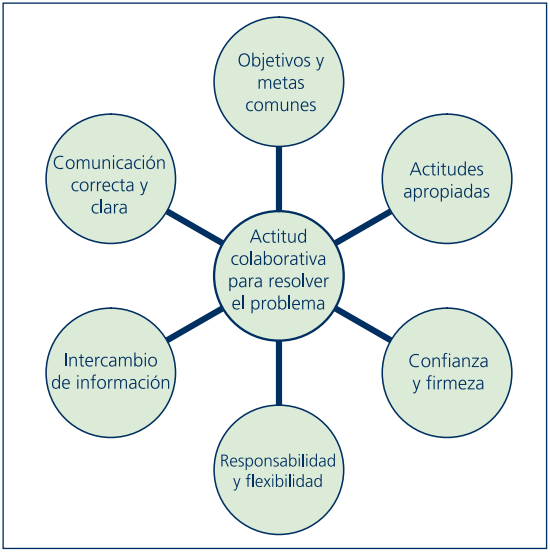
De otro lado, la negociación de principios busca los intereses subyacentes. En ocasiones pensamos que ya que nuestras posturas son opuestas, también nuestros intereses son opuestos cuando no tiene por qué ser así. A menudo en una negociación existen intereses comunes además de los puntos en conflicto y desecharlos no contribuye positivamente a encontrar una zona de acuerdo. Debemos buscar cuáles son los verdaderos intereses que hay detrás de las posiciones. Para ello, podemos preguntarnos ¿por qué? y ¿por qué no? Mediante ¿por qué? lo que pretendemos es conocer cuáles son los intereses de la otra parte y por qué pretende satisfacerlos mediante la postura adoptada, además de conocer sus necesidades, miedos, intereses y deseos que subyacen su postura. Mediante ¿por qué no? lo que buscamos es conocer por qué la otra parte no adopta una postura que tú consideras mejor, poniéndote en su lugar y

comprobando cuáles son realmente desde su punto de vista los pros y los contras que le hacen no optar por ella finalmente.

Detrás de una postura suele haber preocupaciones fundamentales que afectan a todos y que Fisher y Ury (Fisher, Ury y Patton, 1991, pp. 44 y 48) enumeran en: seguridad, bienestar económico, sensación de integración, reconocimiento y control sobre nuestra vida y actos. Intentando satisfacer estas necesidades la posibilidad de acuerdo es mayor.

Son varios los elementos que debemos tener en cuenta para una negociación efectiva. Una aproximación adecuada para dirimir una controversia exige la existencia de los siguientes elementos:

Figura 5.1. Elementos que debemos tener en cuenta para una negociación efectiva.



Fuente: Anstey, 1991, p. 166.

Los intereses subyacentes a las posturas adoptadas por cada una de las partes son lo esencial para descubrir cada una de las necesidades de las partes y conocer y comprender si la posición que han adoptado es la más apropiada para satisfacer esos intereses. Si negociamos sobre las posiciones las partes lo que intentan es imponer su postura a la otra, lo que provoca es una negociación competitiva en lugar de cooperativa. Los esfuerzos se dirigen hacia dominar o convencer a la otra parte a que asuma nuestro punto de vista, basado siempre en posiciones predeterminadas. De otro lado, la negociación basada en intereses busca expandir el número de posibles soluciones, profundiza en los intereses de cada una de las partes y tiene en cuenta todos los elementos que preocupan para llegar a un acuerdo (Goodpaster, 1997, p. 93 y ss.).

No debemos confundir negociación y debate. En el debate los puntos de vista son diametralmente opuestos buscando la derrota del otro, mientras que en la negociación pueden ser opuestos al principio pero pueden buscarse soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes (Jandt, 1985, p. 179 y ss.).

La negociación de posiciones sin embargo entiende la negociación como un debate intentando convencer a la otra parte, lo que quiere decir que el avance de una parte debe significar necesariamente el retroceso de la otra.

5.2 Influencia

El poder de influir en las decisiones de los demás en sin duda un elemento que puede marcar la diferencia en una negociación. Tal y como decía el famoso gánster Al Capone "*tú puedes llegar más lejos con una palabra amable y un arma que solo con una palabra amable*". Esto no significa que debamos tomarlo literalmente, sin embargo resulta obvio que la influencia o la presión hacia un determinado acuerdo, siempre que exista un posible acuerdo, puede hacer que la otra parte se decida y la vea incluso como una solución favorable.

Influencia es el poder no solo de llegar a un acuerdo, sino de obtener un acuerdo en tus propios términos. Estudios han demostrado que con influencia el negociador medio obtiene buenos resultados, mientras que sin influencia solo negociadores con un alto nivel de preparación alcanzan buenos resultados, ello es así en parte porque el que posee influencia es confidente y está seguro de sí mismo mientras que el que no la posee está normalmente nervioso y afectado por la incertidumbre.

Los buenos negociadores prestan atención a los intereses y necesidades de la otra parte, pero para utilizarlos en su propio beneficio. La influencia deriva del balance entre las necesidades y los miedos de la otra parte (Shell, 1999, p. 89 y ss.) y es ahí donde debemos sacar provecho, reduciendo o mostrando la peor cara de su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) y a la vez poniendo una alternativa encima de la mesa que sea razonable, o mejorando al máximo posible tu propio MAAN, lo que les "obligue" a acceder a un determinado acuerdo si es que quieren o necesitan uno.

Veamos la Tabla 5.2 para comprobar el nivel de influencia:

Tabla 5.2. Listado para comprobar la influencia.

Influencia checklist
¿Qué parte tiene más de perder si no hay acuerdo?
¿Para quién el tiempo es un factor importante?
¿Puedo mejorar mis alternativas o MAAN o empeorar las de la otra parte?
¿Puedo obtener el control sobre algo que la otra parte necesita?
¿Puedo hacer que la otra parte se comprometa con normas que me benefician?
¿Puedo formar alguna coalición para mejorar mi posición?

Fuente: Shell, 1999, p. 114.

Escoger la mejor solución negociada

6.1 Introducción

Las diferentes opciones o alternativas a la solución del problema, con sus pros y sus contras, son la preocupación central a la hora de escoger una de ellas. Debido a la importancia de contar con variedad de alternativas debemos mantener un elevado compromiso en crear alternativas. Hay que mantener dos premisas fundamentales (Hammond, Keeney, Ralph y Raiffa, 1999, p. 47):

1. **Nunca puedes escoger una alternativa que no conozcas o que no hayas considerado:** debemos intentar explorar todas las vías alternativas para poder evaluar con un conocimiento profundo de las opciones existentes.
2. **No importa cuántas alternativas tengas, puede que la que escojas no sea la mejor entre las disponibles:** para determinar con certeza que adoptas la mejor decisión debes realmente conocer todas las posibles, y eso exige un compromiso en la actividad creativa de oportunidades y soluciones.

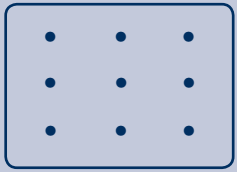
6.2 Creatividad

En la búsqueda de soluciones para la satisfacción de intereses debemos tener un espíritu creativo. En ocasiones la solución al problema no está ni en su interior ni en su periferia sino que debemos ir un poco más allá. No debemos constreñirnos a nada a la hora de buscar soluciones porque para encontrar una tenemos que conocer que las demás no son viables y por ello debemos desecharlas. Tenemos que intentar apartar de nuestra mente el ansia por encontrar directamente la solución adecuada ya que ésta pasa antes por el tamiz del enjuiciamiento de la idea, lo que limita la creatividad.

Tendemos a poner límites o fronteras a los problemas y ello en ocasiones nos impide indagar otras opciones. Veamos el siguiente ejercicio de los nueve puntos. Debemos unir todos los puntos con una sola línea recta que no pase dos veces por el mismo sitio y sin levantar el lápiz del papel. Inténtalo:

Ejercicio de los nueve puntos

(solución en página 117)



La dificultad en encontrar la solución estriba en la poderosa imagen del cuadrado que forman los puntos. La preocupación mental de mantener el cuadrado nos impide encontrar la solución ya que ello restringe nuestras posibilidades de búsqueda. La inhabilidad de ver una figura más larga está causada por la preocupación por mantener otra figura más restrictiva (Gray, 1989, p. 237).

La creatividad te permitirá encontrar opciones inimaginables al principio. Una vez que tengas posibles soluciones debes seguir unos sencillos pasos para adoptar una decisión sabia (Hammond, Keeney y Raiffa, 1999, p. 217):

Consejos para una decisión sabia

- Utiliza el método correcto para centrar el problema y cómo afrontarlo.
- Ten claros tus objetivos.
- Desarrolla múltiples alternativas en base a ser creativo.
- Valora las consecuencias de tus decisiones.
- Haz valoraciones adecuadas sobre beneficios y perjuicios de tus decisiones.
- Trata sensiblemente las incertidumbres.
- Ten en cuenta tu actitud ante el riesgo.
- Planea avistando posibles conexiones con otras decisiones en el tiempo.

6.3 Imparcialidad

A menudo una de las grandes preocupaciones en una negociación es que el resultado de la misma sea imparcial o injusto (Arrow, Mnookin, Ross, Tversky y Wilson, 1995, pp. 87-106). Posiblemente si alguien, sin ningún género de duda, pudiese asegurarnos que la adoptada es una resolución justa y ecuánime para ambos sería más fácil llegar a acuerdos. Ello sin embargo, en la mayoría de los casos no es así porque el objeto de controversia admite muchas valoraciones.

Es en estas valoraciones o patrones que se toman como base para medir la imparcialidad de la decisión donde se encuentra el problema. Si una de las partes entiende que el criterio para determinar

la imparcialidad de una decisión no es objetivo considerará consecuentemente la decisión como injusta y no la asumirá impidiendo un acuerdo. Ser honesto, justo, razonable y no aprovecharse de la otra parte son fragmentos del método para construir credibilidad. En un mundo pequeño el construirse buena reputación es esencial a la hora de negociar. En alguna ocasión nos habrán hablado mal de un profesional sin que hayamos tenido relación con él/ella, lo que impediría que hiciésemos negocios juntos, y esta es la prueba de que la buena reputación es fundamental.

No existe siempre un criterio que consideremos infaliblemente justo y es por ello que la determinación del mismo resulta en ocasiones complicada. Sin embargo, sí es significativo que la relación existente entre las partes tiene una importancia decisiva en la evaluación de la imparcialidad de la negociación. Si las partes mantienen buenas relaciones es más probable que consideren justo el método empleado independientemente del específico análisis del criterio empleado.

La imparcialidad y las consideraciones emocionales afectan a la negociación profundamente. Negociar racionalmente requiere que comprendas el impacto de las influencias en tus propias decisiones así como en tus juicios de valor. Advirtiendo esto puedes anticipar las mismas influencias en las otras partes y cómo influyen en su comportamiento (Bazerman y Neale, 1992, p. 125).

Una forma de resolver disputas es basándose en lo que es legalmente justo, en las fuentes generales del Derecho que son las Leyes, costumbres y principios generales del Derecho. Si nos basamos en lo que diga una ley, por ejemplo, como método para tomar una decisión y fundamentar el acuerdo será relativamente fácil entenderlo como justo. Sin embargo las leyes a menudo tienen varias interpretaciones, en ocasiones incluso contradictorias, lo que obliga a la intervención de terceras partes para determinar cuál es la interpretación más ajustada en este caso (Ury, Brett y Goldberg, 1988, p. 7).

En conclusión, si queremos contribuir decisivamente a alcanzar un resultado exitoso en la negociación debemos fijar nuestra

atención en la introducción de elementos que aseguren la imparcialidad del criterio utilizado para basar la toma de decisiones así como fomentar las relaciones personales entre las partes. La forma y base de una oferta afecta sustancialmente al curso de la negociación, y si tu oferta es etiquetada de justa o distributiva conllevará un mayor impacto para la otra parte (Thompson, 2001, p. 7).

6.4 Reducir los costes

La estrategia de reducir los costes consiste en que una parte consigue lo que quiere siempre y cuando reduzca o elimine los costes asociados con esa concesión. Ambas partes participan activamente en la búsqueda de una solución conjunta porque mientras una parte consigue lo quiere la otra no sufre detrimento o sufre lo mínimo posible (Bazerman y Neale, 1992, p. 99).

Esta táctica puede ser altamente beneficiosa en una negociación. La adquisición por una de las partes de lo que busca y la expectativa de su éxito le puede ayudar a proveer soluciones u opciones que puedan ayudar que la otra parte no sufra los efectos de la concesión. Esta minimización de los efectos perniciosos puede venir a través de distintas vías creativas que pueden incluso alcanzar la compensación (Goodpaster, 1997, p. 99).

6.5 MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)

No existe un método de negociación infalible, ni ninguno de los referidos pretende serlo. Cuando empiezas una negociación, lo que se persigue es que las partes lleguen al mejor resultado posible. De lo contrario debes pensar en tu MAAN es decir, la Mejor Alternativa que tengas a un Acuerdo Negociado.

Si no puedes llegar a una solución negociada, tienes otra alternativa, ya sean los tribunales, no llegar a ningún acuerdo

con esa parte, intentar conseguir ese producto o servicio en otra parte, etc. pero alguna manera vas a actuar o dejar de actuar.

El MAAN te indica si debes negociar para así conseguir algo mejor que lo que ya tienes como alternativa a la negociación. Te da poder al negociar porque cuanto mejor sea tu "alternativa" menor será la presión o necesidad de conseguir tu objetivo negociando (Hoffman, 1992, p. 15). No toda negociación tiene que acabar en un acuerdo, si no te gustan los términos del mismo puedes sencillamente abandonar e intentarlo en otro lado (Raiffa, 1996, p. 74). Sin embargo, antes de optar por dejar la negociación debemos saber cuál es nuestro punto mínimo, aquel por el cuál establecemos de reserva por el que llegaríamos a un acuerdo, basándonos en que sería mejor que tu MAAN.

El acrónimo MAAN, inicialmente creado por Fisher, Ury y Patton en su obra *Getting to yes,* es hoy de uso general en esta temática. Estos autores establecen que debes tener en cuenta dos principios en relación con tu MAAN:

1. **Protegerte contra un acuerdo que no es beneficioso para ti.** A la hora de iniciar una negociación mucha gente suele establecer un tope mínimo y un tope máximo, basando en estos límites el rango de su negociación. Por ejemplo, en el caso de compra o venta de un bien o servicio, pueden establecer que no lo van a comprar por más de una cantidad determinada de dinero, o vender por menos de una cantidad determinada de dinero. El objetivo es no llegar a un acuerdo no beneficioso para sus intereses, protegerse frente a tentaciones de acabar con el problema y sucumbir vendiendo o comprando por una cantidad fuera de las expectativas o que constituya un "mal negocio".
   Sin embargo, estableciendo límites pagamos un precio muy alto en términos de negociación. Lógicamente no vamos a vender o comprar por un precio que no sea adecuado o valga la pena, pero al establecer límites limitamos también nuestra capacidad de negociación. Pongamos un ejemplo real:

Acompaño a un amigo a comprar un televisor y al llegar a la tienda hay una oferta de uno con la carcasa rayada pero con un precio realmente interesante. Es un televisor de 32 pulgadas y en perfecto estado de funcionamiento, sin embargo, está un poco por encima de lo que mi amigo desea gastarse. Además hay una preocupación y es que no estamos seguros de cómo se dañó el televisor (si se ha caído, si recibió un fuerte golpe, etc.) y teme que esto le pueda afectar en un futuro lejano (fuera del año de garantía que tiene el televisor y que excluye cualquier preocupación durante el primer año) lo que haría que la compra sea un fiasco si, por ejemplo, el tubo de imagen del televisor es la causa y no vale la pena arreglarlo.

Mi amigo no tenía en mente cuánto podía gastarse aunque sí tenía claro qué es lo que vale la pena y lo que no. Tras negociaciones con el gerente de la tienda consigue que le rebajen el precio del televisor, aunque aún está por encima de sus expectativas y sigue existiendo la duda de un posible daño interno que aflore fuera del periodo de garantía.

Si en ese momento en que ya no hay más opciones de que rebajen el precio él se hubiese encerrado en "me conviene pagar el último precio que me ofrecen y arriesgarme a que en un plazo superior al año el televisor se estropee" probablemente no podría haber conseguido nada. Sin embargo decidió explorar otras opciones aunque en principio supusieran más dinero. La tienda ofrecía una garantía de 4 años si pagabas un plus por encima del precio del televisor y es ahí donde estaba la clave de la negociación. A mi amigo le interesaba que le rebajasen más el precio o que por el mismo precio se incluyesen más cosas y eso fue lo que pasó. Si contrataba la garantía que valía 100 € le rebajaban 100 € en el televisor (lo que estaba dentro de la política de la tienda). Es decir, él consiguió el televisor por 100 € más de lo que estaba dispuesto a pagar pero ahora tenía 4 años de garantía y quedaba fuera toda preocupación sobre daños internos que pudiesen surgir en un breve plazo fuera del periodo de garantía.

2. **Sacar el mayor partido de tus activos.** Cuanto mejor sea tu MAAN mayor será tu poder a la hora de negociar. Generalmente la gente piensa que el poder en una negoción está determinado por la riqueza, conexiones políticas, fuerza física, amistades y poder militar. Sin embargo el verdadero poder en una negociación reside principalmente sobre cuán atractiva es para cada una de las partes llegar a un acuerdo. Para mejorar tu poder de negociación debes explorar y conocer tu MAAN en profundidad. Para ello debes seguir los siguientes pasos.
   - Inventar las posibles salidas a un acuerdo negociado, los posibles MAAN.
   - Explorar y mejorar algunas de las opciones posibles (MAAN) que tengas y que finalmente puedas tomar si no hay acuerdo.
   - Selecciona cuál de las posibles podría ser tu mejor MAAN.

Un problema generalizado, basado en estudios con estudiantes y ejecutivos de MBA es que son reacios a estudiar sus MAAN y caen en un optimismo irrealista (Thompson, 2001, p. 11) pensando en que siempre llegarán al mejor acuerdo posible. En un proceso de negociación no podemos valorar en su justa medida lo que podemos obtener si no tenemos claro cuál es nuestra mejor opción en el caso de que lleguemos a un acuerdo. Es bastante común entrar en una negociación teniendo una vaga idea de lo que podemos hacer si la negociación falla. Podemos tener en mente, una idea general, de cuál es la alternativa, pero ni la hemos considerado a fondo, ni la hemos madurado, ni hemos intentado mejorarla, y esto no contribuirá a poder sopesar con claridad lo que estamos negociando.

Si durante un proceso de negociación para la realización de una *joint venture,* tenemos en mente que puede haber otras opciones igual de atractivas en el mercado, no nos sentiremos tan presionados y no intentaremos sacar el mejor partido de la negociación en curso. Sin embargo, podría suceder, ya que no hemos examinado las alternativas en profundidad, que ello no sea así, y que las alternativas en el mercado no sean igual de atractivas por factores que no eran apreciables a primera vista.

Ello significará que no actuamos en esa negociación con el ahínco necesario pensando que había otras opciones igual de buenas lo cual finalmente no era cierto. Por el contrario podríamos pensar, al no haber examinado otras opciones, que esta negociación es la única posible, lo que podría conducirnos a concluir un negocio que no es tan beneficioso como inicialmente pensamos.

6.5.1 Manipulación del MAAN

Para que un negocio sea más atractivo pueden suceder dos cosas; o que la opción que tenemos como opción negociada sea mejorada y por tanto más apetecible, o que la alternativa que tenemos o MAAN empeore, y ello haga la opción posible mejor al empeorar la opción de salida no negociada del conflicto. Pongamos un sencillo ejemplo: quiero comprar un coche marca X y después de ver las condiciones del mercado veo que la oferta que se me presenta para comprar uno concreto está bien pero no es mucho mejor que las restantes que me facilita el mercado. ¿Cómo podría resultarme la oferta actual más atractiva? Ello podría ser de dos maneras, o mejorando la actual, incluyendo por ejemplo navegador y la mejor radio, o teniendo la misma pero considerando que las otras ofertas del mercado son peores.

Es ahí donde se produce un punto peligroso y susceptible de manipulación. No debemos cambiar nuestro MAAN a menos que las circunstancias reales y objetivas cambien (Thompson, 2001, p. 11). Un experimentado negociador, aun ofreciéndote lo mismo, podría hacer que la misma oferta sea más atractiva, por ejemplo facilitándote información errónea o alterada sobre las condiciones del mercado. En el caso expuesto, podría ser diciéndote que las otras empresas vendedoras de automóviles no ofrecen los mismos plazos de garantía y que sus coches no son sometidos a los estrictos controles que se someten en su empresa o que no te ofrecerán nunca las "extras" que ellos te incluyen.

No solo debemos tener presente nuestro MAAN sino que en la medida que la información lo permita debemos conocer cuál

puede ser el MAAN de la otra parte. Ello será beneficioso en dos aspectos: en primer lugar, sabremos cuáles son las salidas a una solución negociada para la otra parte, con lo que podemos prever hasta dónde podría estar dispuesto a llegar en esta negociación; y en segundo lugar, evitaremos que nos puedan engañar o manipular sobre cuál es su verdadera alternativa a hacer negocios con nosotros, lo que nos prevendría de una negociación agresiva, mediante un "o lo tomas o lo dejas" que estuviese basado en una supuesta información falsa sobre sus verdaderas alternativas que podrían no ser tan óptimas como pretende hacer creer.

6.6 Negociaciones multiparte

Aunque con especialidades en la estrategia, las negociaciones tienen el mismo sustrato ya sea entre dos o entre varios. Sin embargo existen pequeños matices que no son baladíes sino que, aunque nimios en apariencia, son muy importantes. En una negociación multiparte es muy importante atraer a todos a la mesa de negociación y esto es algo más que simple protocolo o una fase previa a la negociación, sino que significa crear un clima adecuado para la iniciación y "romper el hielo".

El clima existente antes de iniciar la negociación, esto es los 15 ó 20 primeros minutos, trascenderá a la negociación en sí e influirá positiva o negativamente. El comienzo de la negociación no se debe tener por algo sin importancia o por una fase sin contenido o sin valor. El inicio fija el tono de la negociación, es una oportunidad para disminuir tensiones y establecer cierto tono de cordialidad, pudiendo crear un clima agradable y ordenado que permita conceder cierta confianza y el "beneficio de la duda" a los incrédulos.

Las reuniones previas a la negociación en sí son importantes para crear un ambiente distendido para poder intercambiar algunas impresiones antes del empezar y poder ordenar ideas y establecer prioridades. Bajo ninguna circunstancia debe aprovecharse este

tiempo de prenegociación para contar con 5 ó 10 minutos más para llegar al lugar. Resulta conveniente hacer constar en la hora fijada para la reunión que todo el mundo debe estar a la hora indicada y que la negociación empieza con una breve reunión informal (Kayser, 1990, pp. 56-57).

6.7 El dilema del prisionero

El dilema del prisionero (Condliffe, 1991, p. 102 y ss.) es quizás el juego más conocido e ilustrativo en el mundo del estudio de las técnicas de negociación. Ayuda a comprender muchos de los aspectos teóricos expuestos a lo largo de este libro. Veamos entonces el mismo:

La policía tiene detenidos, de forma aislada y sin comunicación, a dos sospechosos de un robo aunque no tiene suficientes pruebas para imputarles un crimen. El policía les dice que en orden de imputar a alguien el delito necesita una prueba de confesión, de lo contrario solo podrá imputarles posesión ilícita de armas de fuego con una pena de tres meses de prisión. La policía le da su palabra de que si confiesan los dos se les sentenciará con la pena mínima de robo con arma que son dos años. Sin embargo si uno de los dos confiesa será tenido como testigo estatal y conmutada su pena mientras que al otro le condenarán a 15 años, la pena máxima. La policía les encierra en calabozos separados antes de que tengan ninguna oportunidad de colaborar mutuamente.

		Preso 2	
		Confiesa	No confiesa
Preso 1	Confiesa	3 + 3	0 + 6
	No confiesa	6 + 0	1 + 1
		Años de cárcel	

¿Ante estas circunstancias qué harán los presos? La respuesta parece simple ya que tres meses es la mejor opción para los dos, no parece una buena idea confesar pero con el aislamiento en celdas aparte las dudas empiezan a aparecer.

¿Qué pasa si mi compañera decide confesar?

¿Estaré más seguro si confieso?

Si ella confiesa y yo no, ella queda libre y a mí me sentencian a 15 años o viceversa

¿Confío en ella?

¿Confía ella en mí?

Aun en el caso en que se les permitiera estar comunicados cabría la duda de si se fía uno del otro con lo que podría arrojar las mismas incertidumbres.

El dilema del preso ocurre a menudo cuando la gente carece de información, tiene que tomar una decisión consensuada, y por diversas razones no puede comunicarse con la otra parte. Cuando no hay confianza las partes deciden, aún sin comunicación, lo más beneficioso para las dos, sin embargo ello no es así en los casos en que no hay confianza y se duda de lo que hará la otra parte arrojando resultados negativos.

Cerrar el acuerdo

7.1 Introducción

Una fase importante es la de cerrar el acuerdo, recapitular todo aquello en lo que han confluido las voluntades y que materialice el fin de la negociación. Es muy importante el saber cuándo "cerrar un trato" ya que no cualquier momento es bueno para ello. Si el acuerdo se cierra muy rápido las partes pueden quedar con la sensación de que lo podían haber hecho mejor, que podrían haber trabajado más y alcanzado un acuerdo más beneficioso (Dana, 1989, p. 164), o pensar que les han embaucado.

De otro lado, continuar negociando cuando la oferta encima de la mesa es aceptable y la otra parte está dispuesta a cerrar el asunto, con la única intención de acaparar un poco más en la última fase puede costarnos caro. Debemos tener en cuenta que para cerrar un trato con éxito debemos observar tres reglas: saber cuándo cerrar el trato, saber cómo cerrar el trato y saber cómo lidiar con las tácticas para cerrar el trato de la otra parte (Churchman, 1993, p. 21).

La parte final debe ser relajada, amigable y respetuosa y debemos utilizar preguntas sencillas cuya respuesta sea "sí" o "no" e ir comprobando paso a paso aquellas zonas en las que se ha llegado a un acuerdo. Hacer un resumen o sumario es una forma sencilla de concluir, poniendo énfasis en las concesiones que has hecho, no en las que han hecho las otras partes, y dando razones

básicas sobre por qué aceptas esta oferta. También podemos presentar alternativas (siempre y cuando sean razonablemente aceptables) y permitir a la otra parte que escoja. Debemos crear un plan conjunto que requiera la participación de todos para hacerlo efectivo, a la vez que fomentamos la confianza mutua, y crear un balance entre concesiones y adquisiciones que permita a los participantes completar de modo satisfactorio sus obligaciones en el acuerdo.

Cuando llegamos o intentamos llegar a un acuerdo, a menudo una de las preocupaciones es acabar con la controversia de una vez para siempre. Lo que buscamos es una solución permanente pero a veces obviamos que las cosas cambian y no siempre una solución permanente es la mejor opción (Levin, 1981, p. 178 y ss.). En ocasiones buscar soluciones definitivas e irrevocables puede disuadir a la otra parte o a nosotros mismos de llegar a un acuerdo, porque las circunstancias actuales, en las que el acuerdo es beneficioso, podrían cambiar y convertir el mismo en una pesadilla.

Podemos jugar con el tiempo, tanto de vigencia como de entrada en vigor del acuerdo, así ni tú ni la otra parte os sentiréis atrapados por esta solución porque si no da resultados positivos en un tiempo que estipuléis (por ejemplo, 6 meses) el acuerdo queda anulado y punto. Una vez que la otra parte, en caso de estar dubitativa sobre los resultados del mismo, acata el acuerdo, aunque solo sea de forma temporal, ello permitirá que las posibilidades de hacerlo definitivo sean mayores.

Esta no sería la única opción para jugar con el tiempo de aplicación y permitir mayor flexibilidad para conseguir que las partes no se sientan atadas definitivamente a una decisión, desterrando así parte de la inseguridad que podría provocar un estancamiento. El retardar la entrada en vigor del acuerdo podría ser otra opción válida, fijando, por ejemplo, que el mismo entraría en vigor dentro de un año. Con ello se evitaría la presión de tener

que tomar la decisión ahora y que a su vez sea ejecutiva. Podría así haber un periodo de adaptación y preparación por cada una de las partes individualmente para la entrada en vigor.

También podemos establecer soluciones condicionales basadas en nuevos eventos, este sería el caso de establecer unas condiciones básicas del acuerdo como, por ejemplo, si las condiciones del mercado cambian, procederemos a reajustar el acuerdo a la situación actual. Esto disipa los temores sobre la fluctuación de las condiciones del mercado y permite a las partes tener mayor confianza para firmar el acuerdo con la tranquilidad de que en caso de que cambien las cosas se reajustará el acuerdo.

7.2 Postnegociación

Los estudios han ido más allá del acuerdo en sí, no solo se han centrado en la parte previa a sentarse a discutir el conflicto sino también en la parte posterior a alcanzar un acuerdo.

Howard Raiffa (1985) propuso un procedimiento llamado acuerdo postacuerdo (*Post-settlement settlement*) mediante el cual, y una vez que las partes hubiesen llegado a un acuerdo, se introduciría a un tercero neutral para estudiar un nuevo acuerdo. Con la información existente, este tercero, intentaba crear un acuerdo sobre la base del anterior, pero que mejorase aún más las condiciones para ambos. Luego cada una de las partes confidencialmente es cuestionada sobre la validez del mismo, teniendo todos derecho de veto sobre este acuerdo postacuerdo. Si consideran todos que el acuerdo es más beneficioso se adoptaría el nuevo acuerdo y, en caso contrario, con que solo una de las partes no esté de acuerdo quedaría vigente el primer acuerdo (Rubin, 1999, p. 8).

Existiendo un acuerdo previo, y teniendo en la mano la posibilidad de hacerlo inamovible es más probable que revelemos

información que de otro modo no revelaríamos porque podría comprometernos, pudiendo así contribuir a encontrar una solución mejor.

7.3 Negociación y los medios de comunicación

En mi experiencia como abogado he comprobado a lo largo de los años y de diversos asuntos de trascendencia pública cómo el trato con los medios de comunicación es un tema extremadamente delicado. No es ningún secreto que muchos de los medios de comunicación tienen afinidades políticas abiertamente demostradas, y ello conlleva una dinámica especial en el trato, sobre todo si "no están de tu parte".

En casos en los que hay grupos o grandes partes involucradas y donde no existe comunicación fluida personal los medios de comunicación son utilizados para enviar amenazas, ultimátum y mostrar las partes fuertes de uno y debilidades del otro. Tratar con la prensa requiere habilidades específicas y saber cómo funcionan los medios, por ello algunas partes eligen portavoces con conocimientos para esta función. Sin embargo muchos prefieren mantener las negociaciones en secreto y fuera del alcance de los medios de comunicación y evitar ponerse en un apuro o tener que afrontar artículos o noticias que influyan negativamente y que puedan modificar el resultado. La prensa en ocasiones, en su ansia de buscar una noticia, puede crear historias que saquen a la luz información que puede ser problemática para los negociadores (Kheel, 2001, p. 23 y ss.).

La publicidad puede ser un arma muy importante en una negociación, tanto la publicidad como la amenaza de publicidad pueden influir tanto para llegar a un acuerdo como para prevenir un acuerdo dependiendo de la concreta situación (Peck, 1980, p. 259).

7.4 Código para abogados

Existen múltiples ámbitos donde podemos hacer uso de las técnicas de negociación, pero sin duda, en mi posición de abogado, reconozco que mi principal función cuando un cliente acude a mí es resolver su problema, por ello considero el saber negociar una importante parte del saber profesional. Parte de la doctrina de negociación se desarrolla en oposición a la figura del abogado, pues asocian ésta erróneamente a litigar como único método posible para resolver el conflicto. Cierto es que es la más popular, al menos en la actualidad, pero no menos cierto es que los abogados resolvemos a diario muchos asuntos negociando, con mayor o menor destreza.

Combinar ambas cosas no es imposible sino deseable, pues hay que reconocer que no siempre un asunto podrá resolverse fuera de la sala de juicio. Para ello el abogado debe enfrentarse con dos funciones y debe intentar conjugarlas, algo para lo que resulta de especial ayuda este código (Fisher, 2004, p. 25):

1. Tanto tú como aquel con el que negocias sois miembros de una profesión internacional encargada de resolver problemas. No debemos mirar a la otra parte como enemigos sino como socios con los que cooperar para alcanzar los intereses del cliente. Vuestro trabajo es la difícil tarea de reconciliar intereses.
2. Tú eres abogado de tu cliente, con lo que tienes por obligación representar y defender sus intereses. Tienes que velar porque los intereses de tu cliente sean tenidos en cuenta, y entre los resultados que puedan considerarse justos para ambos debes intentar conseguir para tu cliente aquel que mejor satisfaga sus intereses.
3. El cliente, muchas veces motivado por resentimiento o consideraciones a corto plazo puede pedirte que actúes en contra de opciones que podrían satisfacer mejor sus intereses. Debemos ayudar al cliente a considerar soluciones a

medio y largo plazo que permitan alcanzar más eficientemente sus objetivos.

4. Entre las funciones del abogado está la de actuar como mediador entre el cliente y la otra parte y debemos tener en cuenta también que el trabajo de los abogados puede acercar posturas entre los respectivos clientes.
5. El abogado debe comportarse en una forma moralmente aceptable, nunca reprochablemente siguiendo directrices del cliente que pongan en peligro la integridad y reputación.

7.5 Demandas, querellas y negociación

Las demandas o querellas para un particular o para un abogado en su representación conforman sin duda un marco en el que se puede iniciar una negociación. Existen distintos momentos dentro de un proceso judicial, entendido en el sentido más amplio, en que se dan las condiciones necesarias y la oportunidad de sentarse a negociar. Desde el inicio, es decir, con la simple advertencia de iniciar un proceso judicial, podemos motivar a la otra parte para que se siente a negociar, pero ello también puede darse durante la preparación de la acción judicial o instrucción, durante la preparación para el juicio ya señalado o en el mismo curso del juicio.

Sin embargo debemos tener en cuenta que el valor que una parte le da a sus expectativas puede ser completamente diferente del valor que la otra parte le da, así un caso puede tener mucha importancia o peso para una de las partes y no para la otra. Todas las partes hacen sus evaluaciones del caso basadas en asunciones previas, así nuestra opinión sobre el mismo se basará en nuestra percepción de la realidad y no sobre la realidad. Debemos tratar, antes de iniciar una negociación, de conocer nuestra postura, nuestra posición real, de la forma más fiable posible, porque podemos realizar asunciones que nos lleven a pensar en la fortaleza

de nuestra postura cuando puede ciertamente no serlo. Entre ellas, y a modo ejemplificativo podemos mencionar el asumir que la publicidad puede ser un factor muy negativo para la otra parte cuando podría no ser una gran preocupación para ellos (Nierenberg, 1973, p. 230 y ss.).

7.6 Casos en los que se debe llegar a un acuerdo negociado y casos en los que se debe ir a juicio

Uno de los mayores problemas con los que nos enfrentamos los abogados es el saber determinar cuándo un caso debemos cerrarlo extrajudicialmente o cuándo debemos ir a juicio. Aunque por razones estratégicas el abogado suele, al menos inicialmente, mostrar a la otra parte su desinterés o falta de necesidad de llegar a un acuerdo es, generalmente, una estrategia que busca una ventaja psicológica. Podemos mencionar las siguientes razones soportando ambas posibilidades, la de ir a juicio o la de resolver el asunto extrajudicialmente (Williams, 1983, p. 10 y ss.).

Ventajas de llegar a un acuerdo:

1. Evitar las dilaciones asociadas con un juicio.
2. Evitar los altos costes que en ocasiones tienen los juicios.
3. Evitar el coste social y psicológico de ir a juicio.
4. Evitar la incertidumbre del resultado.
5. Evitar el "que gana lo gana todo" de los juicios.
6. Reducir la presión del juicio permitiendo un trato más distendido y considerado.
7. Aumentar el número de casos que un abogado puede llevar.
8. Proteger a las partes del riesgo de interpretaciones desfavorables de la ley.

Casos en los que se debe ir a juicio:

1. Cuando la querella o demanda contra tu cliente es frívola o carente de fundamento jurídico alguno.
2. Cuando tu cliente busca la clarificación del caso que se puede obtener en el juicio más que cualquier acuerdo negociado.
3. Cuando tu cliente se sienta vengativo y no puedas convencerle de acuerdo alguno.
4. Cuando el abogado de la otra parte sea una persona intolerante o despótica que no permita diálogo alguno.
5. Donde la otra parte no esté dispuesta a llegar a un compromiso aceptable como solución.

Negociar es como jugar al fútbol, no por el simple hecho de ver un partido, se convierte uno en experto futbolista. Mejorar nuestras técnicas de negociación requiere entrega, compromiso y entrenamiento. El buen negociador no nace, se hace, eso sí, a través de dedicación y repaso de la teoría para poco a poco aplicarla de forma instintiva. La ventaja reside en que la observancia de lo anteriormente expuesto conducirá inexorablemente a exitosas negociaciones.

Bibliografía

Anderson, David A. (1996), *Dispute Resolution, Bridging the Settlement Gap,* Vol 2. Jai Press.

Anstey, M. (1991), *Negotiating Conflict, Insights and Skills for Negotiators and Peacemakers*. Juta & Co. LTD.

Aronson, E. y Linder, D. (1965), "Gain and Loss of Esteem as Determinants of Interpersonal Attractiveness". En *Journal of Experimental Social Psichology,* 1 (2).

Arrow, Kenneth; Mnookin, Robert; Ross, Lee; Tversky, Ammal y Wilson, Robert (1995), *Barriers to Conflict Resolution.* W. Norton & Company Inc.

Bargh, J. A., Chen, M. y Burrows, L. (1996), "Automaticity of Social Behaviour: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action". En *Journal of Personality and Social Psychology,* 71(2), 230-244.

Barsky, Alan Edward (2000), *Conflict Resolution for the Helping Professions.* Books/Cole.

Barrett, Jerome T. (1991), *P.A.S.T. is the Future: A Model for Interest-based Collective Bargaining that Works*. Barrett and Sons publishing company (second edition).

Bazerman, Max H. (1990), *Judgement in Managerial Decision Making*. John Wiley and Sons (second edition).

Bazerman, Max H. y Neale, Margaret A. (1992), Negotiating rationalilty, edit. The Free Press.

Brooks, Earl. y Odiorne, George S. (1984), *Managing by Negotiations.* Van Nostrand Reinold Company.

Brunet, Edward y Craver, Charles B. (2001), *Alternative Dispute Resolution (The Advocate´s Perspective. Cases and Materials).* Lexis Nexis (second edition).

Carnevale, P. J. e Isen, A. (1986), "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations". En *Organitational Behaviour and Human Decisions Procesess,* 37, 1-13.

Chaiken, S. (1979), "Communicator Physical Attractiveness and Persuasion". En *Journal of Personality and Social Phychology,* 37 (8).

Churchman, D. (1993), *Negotiation Tactics.* University Press of America.

Colosi, Thomas R. (1993), *On and Off the Record: Colosi on Negotiation.* American Arbitration Association, Kendall/Hunt publishing company.

Condliffe, Peter (1991), *Conflict Management: A Practical Guide.* Tafe publications.

Costelo, Jr. y Edward, J. (1996), *Controlling Conflict (Alternative Dispute Resolution for Business).* CCH Incorporated.

Costelo, Jr. y Edward, J. (2003), *Alternative Disputes Resolution Techniques.* Business Laws Inc.

Craver, Charles B. (1988), "Effective Legal Negotiation and Settlement". En *Negotiation, Winning Tactics and Techniques,* Chairman Harbaugh, Joseph D. (ed.), Practising Law Institute.

Coulson, R. (1984), *How to Stay Out of Court.* American Arbitration Asociation, (second edition).

Cutcher-Gershenfeld, Joel; Mckersie, Robert B. y Walton, Richard, E. (1995), *Pathways to Change: Case Studies of Strategic Negotiacions.* W. E. Upjohn Institute For Employment Research.

Dana, D. (1989), *Managing Differences: How to Build Better Relationships at Work and Home.* MTI Publications.

Dauer, Edward A. (2000), *Alternative Dispute Resolution, Law and Practice.* Juris publishing.

Dauer, Edward, A. (1994), *Manual of Dispute Resolution.* Clark Boardman Callaghan.

Edwards, Harry T. y White, James J. (1977), *The Lawyer as a Negotiator, Problems Readings and Materials,* American Casebook Series. West publishing.

Fisher, Roger (1985), *Successful Negotiating in Local Government.* Practical management series. Editado por Huelsberg, Nancy A. y Lincoln, William F.

Fisher, Roger (1999), "Negotiating Power: Getting and Using Influence". En *Negotiation Theory and Practice.* Breslin, J. William y Rubin, Jeffrey Z., Program on Negotiacion Books, Harvard Law School.

Fisher, Roger (2004), "A Code of Negotiation Practices for Lawyers". En *What´s Fair: Ethics for Negotiation.* Menkel-Meadow, Carrie y Wheeler, Michael. Jossey-Bass.

Fisher, Roger y Brown, Scott (1989), *Getting Together (Building Relationship as we Negotiate).* Penguin books.

Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce (1991), *Getting to Yes, Negotiating Agreement without Giving In.* Penguin books.

Goldberg, Stephen B.; Green, Eric D. y Sander, Frank E.A. (1999), "Saying you Are Sorry". En *Negotiation Theory and Practice.* Program on Negotiation Books, Harvard Law School.

Goldsmith, Jack L. (1997), *International Dispute Resolution: The Regulation of Forum Selection (Fourteenth Sokol Colloquium.* Transnational Publishers Inc.

Goodpaster, Gary (1997), *A Guide to Negotiation and Mediation.* Transnational publishers Inc. .

Gordon, Vivian Einstein (1988), *Conflict Resolution.* West publishing company.

Graham, John L. y Sano Yoshihiro (1989), *Smart Bargaining, Doing Business with the Japanese People.* Sano management corporation.

Gray, Barbara (1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems.* Jossey-Bass.

Gulliver, P. H. (1979), *Disputes and Negotiations: A Cross-cultural Perspective*. Academic press.

Grenig, Jay E. (1997), *Alternative Dispute Resolution (with Forms*). West publishing Co. (second edition).

Hammond, John S.; Keeney, Ralph L. y Raiffa, Howard (1999), *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*. Harvard Business School Press.

Harris, Alan E.; Sink Charles M. y Wulff, Randall W. (eds.) (1994), *ADR, A Practical Guide to Resolve Construction Disputes*. American Arbitration Association.

Hawkins, Leo; Hudson, Michael y Cornall, Robert (1991), *A Handbook for Managing Legal Negotiations More Effectively*. Longman professional.

Hoffman, Ben (1992), *Conflict Power Persuasion, Negotiating Effectively*. Captus press (second edition).

Isenhart, Myra Warren y Spangle, Michael (2000), *Colaborative Approaches to Resolving Conflict*. Sage publications.

Jandt, Fred E. (1985), *Win-Win Negotiating, Turning Conflict into Agreement*. John Wiley & Sons, Inc.

Kayser, Thomas A. (1990), *Mining Group Gold: How to Cash in on the Collaborative Brain Power of Group*. Serif publishing.

Kheel, Theodore W. (2001), *The Keys to Conflict Resolution: Proven Methods for Resolving Disputes Voluntarily*. Four walls eight windows/Turnarraund.

Kremenyuk, Victor A. (1993), "A Pluralistic Viewpoint". En *Culture and Negotiation*. Faure, Guy Olivier y Rubin, Jeffrey Z. (eds.) SAGE publications.

Korobkin Russel (2002), *Negotiation Theory and Strategy: Teacher´s Manual and Simulation Materials*. Aspen Law and Business.

Landau, Sy; Landau, Barbara y Landau, Daryl (2001), *From Conflict to Creativity: How Resolving Workplace Disagreements Can Inspire Innovation and Productivity*. Jossey-Bass.

Levin, Edward (1981), *Levin´s Laws, Tactics for Winning without Intimidation*. M. Evans and Company Inc.

Madonik, Barbara (2001), "I Hear What you Say, but What Are You Telling Me?". En *The Strategic Use of Nonverbal Communication In Mediation*. Jossey-Bass.

Mayer, Bernard (2000), *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner´s Guide.* Jossey-Bass.

McKean, Kevin (1985), "Decisions". En *Discover Magazine,* junio.

Meltsner, Michael y Schrag, Philip (2004), "Negotiating Tactics for Legal Services Lawyers". En *What´s fair: Ethics for negotiation*, Menkel-Meadow, Carrie/Wheeler, Michael (eds.) Jossey-Bass.

Mnookin, Robert H. (1993), "Why negotiations fail: An explorations of barriers to the resolution of conflict", en *The Ohio State Journal of Dispute Resolution,* volumen 8, nº 2.

Nierenberg, Gerard I. (1973), *Fundamentals of Negotiating*. Hawthorn/Dutton.

Peck, Cornelius J. (1980), "Unit Five of Labor Relations and Social Problems". En *Cases and Materials on Negotiation.* The labor law group, second edition.

Raiffa, Howard (1996), *Lectures on Negotiation Analysis*. PON (Program on Negotiation at Harvard Law School).

Rubin, Jeffrey Z. (1993), "Conflict from a Psychological Perspective". En *Negotiation, Strategies for a Mutual Gain (the Basic Seminar of the Harvard Program on Negotiation).* Lavinia Hall (ed.). SAGE publications.

Rubin, Jeffrey Z. (1999), "Some Wise and Mistaken Assumptions about Conflict and Negotiation". En *Negotiation Theory and Practice.* Breslin, J. William y Rubin, Jeffrey Z. (eds.). Program on Negotiacion Books, Harvard Law School.

Salacuse, Jeswald W. (1999), "Making Deals in Strange Places (A Beguiner´s Guide to International Business Negotiation)". En *Negotiation Theory and practice*. Breslin, J. William and Rubin, Jeffrey Z. (eds.). Program on Negotiacion Books, Harvard Law School.

Shell, G. Richard (1999), *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin books.

Saunders, Harold H. (1999), "We Need a Larger Theory of Negotiation; The Importance of Pre-negotiating Phases". En *Negotiation Theory and Practice*. Breslin, J. William y Rubin, Jeffrey Z. (eds.). Program on Negotiacion Books, Harvard Law School.

Seltz, David D. y Modica, Alfred J. (1980), *Negotiate your Way to Success*. New American Library.

Straus, David A. (1999), "Managing Meetings to Building Consensus". En *The Consensus Building Handbook (A Comprenhensive Guide to Reaching Agreements).* Susskind, Lawrence; Mckearnan, Sarah y Tomas-Larmer, Jennifer (eds.). The Consensus Buiding Institute (www.cbuilding.org), SAGE.

Thompson, Leigh (2001), *The Mind and Heart of the Negotiator.* Prentice Hall, second edition.

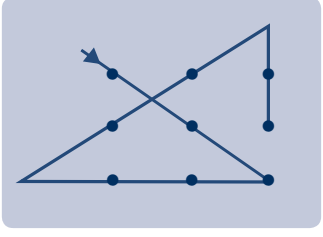
Tillett, Gregory (1991), *Resolving Conflict: A practical Approach*. Sydney University Press.

Ury, William L.; Brett, Jeanne M. y Goldberg, Stephen B. (1988), *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict.* Jossey Bass.

Wheeler, Michael (2004), "Anxious Moments: Openings in Negotiation". En *Negotiation Journal (Harvard Law School),* volume 20, numero 2, abril.

Williams, Gerald R. (1983), *Legal Negotiation and Settlement.* West publishing & Co.

Solución al ejercicio de los nueve puntos de la página 92:



OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET

ISBN 978-84-9745-251-9

El poder del networking
Trabaja tu red de contactos

ISBN 978-84-9745-222-9

Gestión de favores
"Por favor, utilízame"

ISBN 978-84-9745-203-8

¿Quiere vender? Apúntese a una feria
Y si no, siga dando palos de ciego...

ISBN 978-84-9745-248-9

El poder de ser más claro
Nuevos atajos para alcanzar el éxito profesional

ISBN 978-84-9745-388-2

Empresa familiar
Claves para la supervivencia
en un mundo cambiante

netbiblo

ISBN 978-84-9745-382-0

Estrategia sociolaboral
Cómo prevenir y gestionar la conflictividad en la empresa

ISBN 978-84-9745-202-1

Fidelización de clientes
Maximice el valor de sus clientes

ISBN 978-84-9745-352-3

ANK
La llave de la vida

ISBN 978-84-9745-407-0

Gestión de la innovación empresarial
Claves para ser una empresa innovadora

ISBN 978-84-9745-161-1

Reuniones productivas
Acabe con sus reuniones ineficaces

ISBN 978-84-9745-415-5

CRM
Estrategia para la gestión de relaciones con los clientes

Para ver todos los títulos que conforman la colección, capture con su dispositivo móvil el código QR que acompaña a este libro.