

# **LA NEGOCIACION**

El siguiente artículo pretende desarrollar una guía rápida de leer, que nos sirva como eje frente a una negociación y que podamos tenerla en alguno de los cajones de nuestra mesa para hacerla servir e ir ampliándola en base a la experiencia.

En primer lugar, debemos tener claro que existen gran variedad de negociaciones y que cada uno de los diferentes tipos requerirá de una preparación, estudio y aptitud negociadora diferente, dependiendo a que nos estemos enfrentando. En cualquier caso, cada uno de los diferentes tipos de negociación tiene puntos en común que debemos conocer.

Entendemos por negociar, el proceso para obtener una mutua satisfacción de dos o más partes a través de una acción de comunicación, donde cada una hace una propuesta inicial y recibe una contrapuesta, en un intento de aproximarse al punto de equilibrio de ambas partes.

Tras esta primera definición, cabe decir lo siguiente: para negociar es fundamental ser un buen comunicador, es decir, saber expresarse bien para que la otra parte nos entienda y le quede claro cuáles son nuestras expectativas. Antes de iniciar la negociación debemos previamente saber cuales van a ser nuestras propuestas y a donde pretendemos llegar con ellas y, por último, debemos tener muy claro que no se trata de un conflicto en el que hay que ganar sino que la negociación pretende el consenso de intereses para ambas partes.

La negociación se divide en tres fases: preparación, desarrollo y conclusión. A continuación se exponen los aspectos más relevantes de cada una de las fases.

## **Fase de preparación.**

Se trata de estudiar y recopilar de información antes de iniciar los primeros contactos con la otra parte.

- Debemos indagar frente a que tipo de negociador nos encontramos: si se trata de un negociador muy agresivo, experimentado, pasivo...
- Si se trata de alguien con el que posiblemente volvamos a negociar, en tal caso deberemos ser extremadamente cuidadosos con las formas.
- Si existen factores externos a la negociación que debemos tener en cuenta. Como por ejemplo, el tiempo. (si corre a nuestro favor deberemos utilizarlo para presionar; si por el contrario corre en contra deberemos intentar no manifestarlo).
- Cuando fijemos nuestros objetivos y pretensiones, éstos deben ser realistas y asumibles para la otra parte.

- Es importante saber cual serán nuestros límites en la negociación. Es decir, hasta qué punto estamos dispuestos a renunciar y cuál es el punto de ruptura de la negociación.

### **Fase de desarrollo.**

Es el momentos en que ambas partes, frente a frente, exponen sus ofertas intentando, a través de sus respectivos argumentos, llegar a una aproximación de consenso (punto medio) de los intereses de ambos.

- Es importante, en esta fase, dominar todas las técnicas de negociación; escuchando y observando, ya que el proceso está basado en una transmisión de ideas. La comunicación no verbal (y nuestra intuición) nos ayudarán a conocer a nuestro oponente.
- No debemos confiarnos, ni subestimar a nuestro contrario. Algunos negociadores pueden, tácticamente, adoptar una apariencia de debilidad o de agresividad con el fin de confundir al otro negociador.
- Es importante no crear un clima de confrontación. Todo lo contrario, debemos crear un ambiente en el que ambas partes sean conscientes de la importancia de llegar a un acuerdo.
- Hay que ser pacientes, las prisas pueden llevarnos a una ruptura de la negociación o a un mal acuerdo.
- Las objeciones no deben ser tomadas como una molestia. De ellas podemos obtener mucha información. Por otra parte, confirman que estamos ante una negociación seria y que la otra parte tiene interés.
- Si negociando, la otra parte no realiza ninguna objeción, puede ser un mal síntoma: o bien no está interesada o no piensa cumplir con lo acordado.

### **Fase de conclusiones y en su caso acuerdos.**

Momento en el que, a través de las mutuas concesiones y alternativas, se adquirirán una serie de compromisos de diversa índole que se validarán posteriormente por escrito.

- Debemos ser lo más flexibles posibles. Aunque todo dependerá de las posibilidades de enfrentarnos ante el mismo oponente en otra ocasión.
- Hay que tener claro que el valor de cada una de nuestras concesiones lo fija la otra parte. Es básico que por cada una de nuestras concesiones el contrario otorgue otra a cambio; de lo contrario nuestra posición se debilitaría.

- En la medida de lo posible los acuerdos debemos plasmarlos en un documento. Antes de redactarlo deben cotejarse todas nuestras notas con las de la parte oponente y una vez redactado, leerlo con tranquilidad, comprobando que se ajusta a los pactos alcanzados.

Para negociar hay que tener en cuenta algunos consejos que nos serán de utilidad en cualquier tipo de negociación.

### **Comunicación no verbal.**

Se entiende por comunicación no verbal la postura que adoptamos, la expresión de nuestro rostro, nuestra mirada; en definitiva cualquier manifestación de nuestro cuerpo.

El motivo por el que debemos conocer el lenguaje no verbal es que se trata de una comunicación espontáneo, que nunca miente. Por eso debemos prestarle especial atención pues nos facilitará indicios sobre el estado de ánimo del oponente y nos permitirá contrastarla con la información verbal que transmite y así obtener una información más certera.

### **La asertividad en la negociación.**

La asertividad consiste en la capacidad de saber decir no, sin ser agresivo. Como ya hemos dicho anteriormente, hay que evitar la confrontación con la otra parte. Sin embargo, eso no significa que debamos someternos a su voluntad. En determinadas ocasiones nos veremos obligados a no aceptar alguna de las propuestas que se nos plantea; en tal caso, deberemos actuar a favor de nuestros intereses y por lo tanto dar una respuesta negativa a nuestro oponente mediante una reacción firme y decidida.

El negociador asertivo se distingue del agresivo y del pasivo por diversos motivos: Del primero por su actuación violenta, lo que puede comportar un distanciamiento de las posiciones, así como una reacción negativa de la otra parte. Por lo que se refiere al negociador pasivo, puede ocurrir que a la larga se encuentre en una situación mucho más problemática que si hubiese dado un no por respuesta en un primer momento.

### **La persuasión y el entorno en la negociación.**

Para llegar a un acuerdo, que nos beneficie, deberemos ser capaces de persuadir a nuestro oponente y hacerle ver que el acuerdo que pretendemos alcanzar es también beneficioso para él.

Una técnica para lograr lo anterior es la empatía, tratar de ponerse en el "status" del oponente. Contribuirá a la persuasión el ambiente físico en el que se desarrolla la negociación, factores como el lugar en el que se negocia, la disposición de mobiliario, la temperatura ambiente...

Por lo que respecta a la posición del mobiliario, puede contribuir a dar una sensación de respeto e igualdad de todas las partes. Esto se consigue cuando

todos los interlocutores tienen los mismos asientos. Si por el contrario, alguno de los interlocutores utiliza un sillón (o se encuentra en una posición más elevada que el resto), contribuirá a dar una sensación de superioridad.

El lugar en el que se desarrolla la negociación puede ser también muy influyente. Existen tres “ambientes” donde se puede realizar la negociación: que se negocie en nuestro terreno (en tal caso se nos confiere la posición de anfitriones), que se haga en terreno contrario, o que se realice en un lugar neutral.

No cabe duda de que la sensación experimentada al negociar en terreno contrario es bastante menos placentera que si lo hacemos en el propio. Cabe destacar una serie de ventajas para el anfitrión:

1. Dispondrá de todos los datos necesario, podrá pedir la colaboración de expertos y administrativos.
2. Tiene mayor influencia sobre el control del tiempo, ya que puede pausar la negociación mediante el ofrecimiento de un descanso, un café o un refrigerio.
3. El que se encuentra en su despacho elegirá la sala, los muebles, la disposición de los mismos y otros aspectos ambientales como la temperatura y la iluminación.

El que la negociación se realice en nuestro terreno nos puede servir también como herramienta para empatizar con nuestro oponente. En tal caso, podemos ofrecer ciertas prerrogativas a los contrarios para que se sienta cómodo, lo que facilitará llegar a un acuerdo.

El negociador que se encuentra en terreno contrario, a pesar de situarse de entrada en una posición de cierta inferioridad, debe tener presente que también juegan en su favor los siguientes factores:

- a) Al encontrarse ellos más cómodos, pueden estar más confiados. Debemos estar atentos a posibles instantes de relajación y aprovechar para negociar con más firmeza.
- b) Nos permitirá tener una idea más exacta del tipo de personas que son.
- c) En un momento dado, si la negociación no discurre como hemos previsto podremos pedir un aplazamiento e irnos con la excusa de que nos faltan datos o de que debemos consultar a terceros.

En caso de negociar en un terreno neutral podremos utilizar las técnicas tratadas en los dos casos anteriores, teniendo cuidado porqué quizá para la parte oponente no se trate de un lugar tan neutral como pueda parecer.

Por último, debe decirse que todo proceso de negociación se encuentra contextualizado por circunstancias diferentes, y que dependen de: las partes, el objeto de la negociación, el lugar, etc. Por eso hemos de tener muy presente que todo lo anterior son tan sólo consejos que nos pueden guiar antes de una negociación y que nos servirá como punto de partida. Sin embargo, lo más importante será en muchos casos dejarnos guiar por nuestra experiencia e intuición, siempre teniendo en cuenta que cada proceso negociador es único y diferente.

PABLO SERRA ARVIZU  
Artículo publicado en el Euroforo