

EDUARDO SIMÕES

SABER NEGOCIAR: FUNDAMENTOS, COMPETENCIAS
Y PRÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN

Este trabajo ha sido financiado con fondos nacionales portugueses a través de la FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., en el ámbito del proyecto UIDB/03127/2020.

dinamia
'cet _iscte

iscte
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

fct Fundação
para a Ciência
e a Tecnologia

SABER NEGOCIAR: FUNDAMENTOS, COMPETENCIAS Y PRÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN

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) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

Cualquier sugerencia o error observado rogamos nos sea comunicado mediante email a comtip@universitas.es

© Eduardo Simões

Idea de cubierta inspirada en una xilografía de Pedro Calapez (sin título, muros 3, 2012, publicado por CPS, Lisboa, Portugal).

© EDITORIAL UNIVERSITAS, S.L.
C/ Sor Ángela de la Cruz, 43 - 28020 Madrid
Tel. 91 563 36 52
[HTTP://www.universitas.es](http://www.universitas.es)
E-mail: universitas@universitas.es

ISBN: 978-84-7991-649-7
Depósito Legal: M-2306-2025
Edición: Enero 2025

Imprime:

Solana e hijos, A.G., S. A. U. San Alfonso, 26 - La Fortuna (Leganés) - Madrid
Impreso en España / Printed in Spain

EDUARDO SIMÕES

SABER NEGOCIAR: FUNDAMENTOS, COMPETENCIAS
Y PRÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN



EDITORIAL UNIVERSITAS, S.L.

Índice

PRÓLOGO	11
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO 1. ¿POR QUÉ NEGOCIAMOS?	17
Naturaleza e importancia de la negociación	17
Negociar: competencias transversales para tratar conflictos e diferencias	18
Negociaciones tácitas y «en la barra de un bar»	19
Ingredientes de una negociación	20
CAPÍTULO 2. COMPETENCIAS PARA NEGOCIAR	23
Las dificultades de aprender de la experiencia en la negociación	24
Las múltiples caras de la negociación	26
La «caja de herramientas» del negociador	27
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN: DOS CAMINOS	29
Cooperar y competir: dos perspectivas de la negociación	30
CAPÍTULO 4. COMUNICACIÓN Y RELACIÓN ENTRE NEGOCIADORES	33
Confianza, empatía y <i>rappor</i> t en la negociación	34
«Ponerse en el lugar del otro»	34
Sincronización de comportamientos y empatía	35
La escucha activa en la práctica	37
Reformulación: una técnica fundamental para conducir negociaciones	38
Obtener y compartir información	41
¿Es mejor el silencio?	41
Hay que preguntar y saber para qué	42
¿Todo el mundo sabe preguntar o hay pocas buenas preguntas?	43
Una ayuda no verbal para las preguntas	45
Utilizar el silencio	46
Comunicar para influenciar	46
Influir en la negociación: la vía central de la persuasión	49

Usar metáforas	52
Escoger las palabras	52
Preguntar para influir	54
Influenciar en la negociación: la vía periférica	54
CAPÍTULO 5. LA PRÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA:	
EL CAMINO DE LA COOPERACIÓN PARA CREAR VALOR	61
La creatividad como soporte de la negociación integrativa	63
Tácticas integrativas	63
Capitalizar las diferencias: intercambios ventajosos para crear valor	64
Añadir nuevos ítems a la negociación	65
Acuerdo en post-acuerdo	65
Obstáculos a la negociación integrativa y algunos equívocos	66
CAPÍTULO 6. LA PRÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA:	
LA VÍA DE LA COMPETICIÓN PARA COMPARTIR VALOR	69
Poder y BATNA	69
Concesiones: cómo utilizarlas	71
¿Quién empieza? Hacer o no hacer la primera propuesta	73
Condiciones que (no) favorecen la presentación de la primera oferta	76
¿Y si no es posible ni deseable hacer la primera oferta?	76
Cuando hacer la primera oferta puede ser desventajoso	76
Hasta dónde llegar: influir en la percepción de los límites	78
«Abrir la mano lentamente»: la dinámica del intercambio de concesiones por contrapartida	80
Responder a las tácticas clásicas	82
Acuerdo aplazado o «tengo que hablar con el jefe»	83
Exigencias de última hora	83
¿Por qué el ultimátum parece (pero no lo es generalmente) eficaz?	84
CAPÍTULO 7. PREPARAR UNA NEGOCIACIÓN: GUÍA PARA PLANIFICAR LA IMPROVISACIÓN	87
Lo que puede (y debe) preparar	88
Identificar los ítems de la negociación	89
Definir los intereses subyacentes	89
Combinar los ítems («mix» de negociación)	90
Fijar objetivos y determinar la primera oferta, BATNA y el límite	91
Obtener y analizar información sobre la otra parte	93
Preparar los argumentos	96
Otros puntos a tener en cuenta	96

CAPÍTULO 8. CERRAR LA NEGOCIACIÓN, EVALUAR EL ACUERDO	99
Pre-cierre y formalización del acuerdo	101
Cerrar a tiempo	101
Utilizar contratos contingentes	103
Recomendaciones de sentido común (pero olvidadas) para cerrar la negociación	103
En definitiva, ¿qué es un buen acuerdo?	103
Más allá del acuerdo visible: el valor subjetivo de la negociación	105
Amigos, amigos, ¿negociaciones aparte? Mal acuerdo, buena relación con el oponente	106
Favorecer cualquier acuerdo, recoger un mal acuerdo	107
«Buen acuerdo»: ¿optimización o adaptación?	108
 CAPÍTULO 9. ESTILOS Y DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LA NEGOCIACIÓN	109
De los estilos de gestión de conflictos a las estrategias de negociación	110
Diferencias individuales: ¿qué influencia tienen en la negociación?	113
La importancia de la personalidad: ¿un regreso al mito del «negociador nato»?	116
Capacidades cognitivas e inteligencia emocional	117
 CAPÍTULO 10. LAS EMOCIONES EN LA NEGOCIACIÓN	119
Efectos de las emociones en el comportamiento de los negociadores	120
Efectos de las emociones en los oponentes	121
Negociadores enfadados <i>frente a</i> decepcionados	121
Cambiar de emociones	122
Qué genera las emociones durante la negociación	123
Ansiedad y <i>estrés</i>	124
 CAPÍTULO 11. NEGOCIACIÓN EN GRUPO Y ENTRE EQUIPOS	127
Negociación entre varias partes	127
Coaliciones	128
BATNA inestables	128
¿Cambiar un acuerdo por una votación?	129
Negociación entre equipos	129
El equipo se prepara para negociar: recomendaciones esenciales	130
Alinear intereses	130
Repartir los papeles	132
Cuidar de un papel especial: el líder	133
 CAPÍTULO 12. EL MUNDO CONECTADO: NEGOCIACIÓN ONLINE E INTERCULTURAL	135
Negociar online	135

¿Y en el futuro?	138
Breve introducción a la negociación intercultural	138
Comunicación directa <i>versus</i> indirecta	141
La importancia del contexto social: papeles y estatus en la negociación intercultural	142
Cara, dignidad y honor	143
Hacer frente a las barreras culturales en la negociación	144
CAPÍTULO 13. NEGOCIACIÓN Y PAPEL PROFESIONAL - TRES CASOS	147
Compradores y vendedores: papeles diferentes, perspectivas diferentes	147
El abogado como negociador	149
Mejorar las competencias de negociación de los abogados	151
CAPÍTULO 14. ÉTICA EN LA NEGOCIACIÓN	153
Manipular la información en la negociación	154
Distorsionar la información sobre sus propias posiciones y preferencias	155
Manipular los procesos de inferencia del oponente	155
Engañar con la verdad	155
Mentir con las emociones	156
Tácticas distributivas y ética	156
La influencia del contexto	158
Negociar éticamente compensa	160
¿Qué hacer?	160
AGRADECIMIENTOS	163
NOTAS	165

PRÓLOGO

Los avances en el conocimiento y en la práctica de la negociación han sido promovidos desde diversas perspectivas y campos de estudio, y esta diversidad ha permitido que dispongamos de una gran riqueza de orientaciones teóricas y prácticas de negociación. Tres tradiciones destacan entre estas aproximaciones que han venido construyendo el conocimiento que actualmente tenemos sobre el tema. La primera tradición ha partido de manuales aplicados, desarrollados por el profesorado de importantes escuelas de negocio. Estos textos han proporcionado consejos a las personas negociadoras tanto a partir de su propia experiencia formativa y aplicada, como de la incipiente investigación desarrollada hasta el momento. El texto clásico de Fisher y Ury, *Getting to Yes* (1981) es el mejor ejemplo de esta primera tradición. Algunos de estos textos han proporcionado excelentes ideas que posteriormente se han contrastado en los laboratorios y en la práctica profesional. El mejor ejemplo es el concepto de BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) sugerido por Fisher y Ury, sobre el cual se han hecho decenas de estudios posteriormente y que aparece en el capítulo 6 de este manual.

La segunda tradición ha consistido en la aplicación de modelos matemáticos sobre la conducta de negociación. Esta tradición ha sido desarrollada por investigadoras e investigadores de economía y matemáticas, que ha tenido como base principal la teoría de los juegos y como referencia el trabajo del premio Nobel John Nash. Esta tradición asume una serie de principios al plantear las investigaciones realizadas. En palabras del propio autor en la revista *Econometrica* (1950): *‘Entiendo el problema de la negociación asumiendo que los dos individuos actúan de forma racional, cada uno de ellos compara sus necesidades de forma exacta en varios aspectos, tienen la misma habilidad negociadora, y cada uno de ellos tiene un completo conocimiento de los gustos y preferencias del otro’* (p.155)¹. A partir de ahí, y principalmente utilizando dilemas sociales, se han desarrollado cientos de investigaciones.

La tercera tradición se sustenta en la constatación de que la conducta negociadora viola, de forma sistemática, los principios de la racionalidad, como el hecho de que la persona busque maximizar, en todas las circunstancias, su propio beneficio en la

negociación, y se ha dedicado a demostrar que el comportamiento está influido por procesos cognitivos, emocionales, sociales y culturales. Esta última tradición ha desarrollado teorías predictivas, procedentes del ámbito de la Psicología Social y de las Organizaciones, tratando de entender el impacto de las condiciones contextuales y personales sobre el comportamiento y los resultados alcanzados en la negociación.

En la actualidad podemos considerar que nos encontramos con una disciplina madura, con equipos de investigación interdisciplinarios que realizan contribuciones muy relevantes a otros campos afines a partir de los estudios sobre gestión del conflicto y negociación. El libro que tenemos el honor de prologar refleja las tres tradiciones y las siete décadas de investigación sistemática realizadas en la obra, destacando lo más relevante de cada etapa, con el objetivo de ofrecer pautas de comportamiento que están sustentadas en la evidencia empírica.

El libro de Eduardo Simoes se centra plenamente en el comportamiento de las personas que negocian. Para ello, su estructura está dividida en dos partes, la primera parte se centra en las habilidades y competencias negociadoras, las estrategias y tácticas, la preparación de la negociación y los tipos de negociación que pueden encontrarse, tanto cooperativos como competitivos; en la segunda parte se aborda la personalidad, los estilos negociadores y las emociones. A partir de esta base de comportamientos y emociones se describen las características de los contextos donde puede producirse la negociación: las negociaciones multipartitas, grupales con representantes y con personas de otras culturas. El libro finaliza con dos temas muy relevantes en la actualidad, como los dilemas éticos y la inteligencia artificial. No podemos obviar que la negociación se produce en un contexto legal, social y político, que tiene un impacto muy fuerte (sobre todo en Europa) en los temas que se negocian y en el modo en que se negocia. Es de destacar cómo Eduardo Simoes integra ambas perspectivas en el desarrollo de los diferentes capítulos.

La investigación en esta disciplina ha tenido un importante impacto social, y cuatro autores muy relevantes han merecido un reconocimiento con el Nobel de Economía. *John Nash*, anteriormente citado, por el análisis matemático de las negociaciones integrativas; *Daniel Kahneman* y *Richard Thaler*, por sus investigaciones sobre la toma de decisiones en contextos de incertidumbre, y *Tom Schelling*, que ha analizado las interacciones repetidas entre personas que negocian, aplicándolo a las negociaciones internacionales y a los conflictos. Este autor ha sido una de las personas más relevantes en el desarrollo de la segunda tradición de estudio de la negociación, antes mencionada.

El libro está muy bien escrito, ofreciendo múltiples ejemplos a partir de la evidencia, lo cual lo convierte en una herramienta muy útil y necesaria para las personas que negocian habitualmente en las empresas y en los sindicatos. También es un libro actual y útil para la formación en los centros universitarios, de grado y postgrado; y es una lectura muy grata para cualquier persona que quiera mejorar sus competencias y habilidades negociadoras.

Las personas que prologamos este libro nos hemos formado en la misma escuela que el autor, Eduardo Simoes, en los congresos anuales de la *International Assotiation for Conflict Management*, que tanto han contribuido al avance del conocimiento y la mejora de las prácticas de negociación. El texto es muy digno de las enseñanzas heredadas de enormes investigadores e investigadoras que nos han precedido y muy necesario, además, disponerlo en lengua española.

Sevilla, 1 de diciembre de 2024

LOURDES MUNDUATE.

Catedrática de Psicología Social y de las Organizaciones. Universidad de Sevilla

FRANCISCO MEDINA.

Catedrático de Psicología Social y de las Organizaciones. Universidad de Sevilla

INTRODUCCIÓN¹

¿De qué trata este libro? ¿Práctica o teoría? En realidad, pretende reunir lo mejor de ambos mundos: las lecciones de la experiencia realmente aprendida por los negociadores y los resultados más sólidos de la investigación científica sobre la negociación, que ha florecido en los últimos 30 años y ha proporcionado bases sólidas para la práctica cotidiana. Aunque los procesos de negociación se dan de forma transversal en diversos ámbitos de la vida social y familiar, el libro que ahora está leyendo se centra sobre todo en la dinámica interna de las organizaciones, aunque muchos de los procedimientos recomendados y de los enfoques elegidos podrían aplicarse provechosamente a otros ámbitos.

Dado que la negociación se estudia científicamente desde hace decenas de años, es importante capitalizar los frutos de este trabajo. Apoyado en innumerables estudios experimentales y de campo, así como en fructíferas polémicas entre distintos enfoques, el acervo de conocimientos científicos sobre los procesos de negociación es demasiado rico para ser ignorado por quienes pueden beneficiarse de él en la práctica. Por eso, cada capítulo de este libro contiene recomendaciones y sugerencias de aplicación práctica basadas en el «estado del arte» de la investigación sobre negociación. En concreto, además de ejemplos y casos frecuentes, a lo largo de los capítulos hay ilustraciones adicionales de buenas («Pasos adelante») y malas prácticas («Pasos en falso»). Esta es una de las contribuciones que deseamos realizar a la claridad, cualidad no siempre fácil de conseguir, pero que consideramos imprescindible. Estas recomendaciones también incluyen muchas lecciones aprendidas de la experiencia durante el diseño y la dirección de numerosos y diversos proyectos de formación y desarrollo, a través de los que, a lo largo de tres décadas, hemos tenido el privilegio de aproximarnos a la experiencia de negociadores de diferentes ámbitos profesionales.

El libro consta de dos partes. La primera, que comprende los ocho primeros capítulos, aborda los contenidos esenciales que cualquier lector interesado en los problemas y prácticas de la negociación esperaría ver reflejados. En consecuencia, la importancia y naturaleza de la negociación, las habilidades necesarias para negociar, así como las opciones estratégicas y tácticas son los puntos de partida. Otro capítulo, más extenso

y detallado, sobre las competencias de comunicación en la interacción negociadora es de ayuda, tanto de articulación como de apoyo, a la práctica de las negociaciones cooperativas (Capítulo 5) y competitivas (Capítulo 6). Los dos capítulos con los que se concluye esta parte se centran en lo necesario a preparar antes de la negociación y en los procedimientos para ultimar/facilitar el acuerdo.

La segunda parte incluye seis capítulos, abordando cada uno de ellos un tema específico. El capítulo noveno responde a la pregunta de si las personas con características individuales y personalidad diferentes siguen un estilo de negociación específico y obtienen resultados distintos. Este tema enlaza con el del capítulo siguiente, el 10, que expone los efectos de las emociones en el comportamiento de los negociadores, incluyendo orientaciones prácticas sobre la gestión de las mismas durante la interacción. El Capítulo 11 trata de la negociación con varias partes y entre-equipos, un tema de indudable importancia en las organizaciones, dado que el trabajo en grupo es hoy en día fundamental y que la negociación no es una excepción a esta tendencia. A este cambio en la forma de trabajar de las organizaciones en las últimas décadas hay que añadir la frecuente conexión con personas de otras culturas y la omnipresencia de las tecnologías de la información y de la comunicación. Por ello, el Capítulo 12 está dedicado a las particularidades de la negociación en línea y ofrece también una necesaria introducción, básica a la vez que breve, a los problemas de la negociación intercultural. La temática del Capítulo 13 es la impronta que ciertos roles profesionales relevantes (vendedor, comprador, abogado) dejan en la forma en que los individuos ven y llevan a cabo las negociaciones. Por último, el libro concluye con un análisis de los problemas éticos de muchos comportamientos de negociación y las posibles formas de abordarlos.

El mejor juez del resultado de este empeño, sobre todo de su utilidad, será el lector, y la lectura más fructífera será la que se alimente de la duda. Dudar genera un mayor deseo de conocimiento y alimenta la reflexión sobre la práctica.

CAPÍTULO 1

¿POR QUÉ NEGOCIAMOS?

La negociación es una herramienta habitual para superar conflictos, decidir cómo compartir recursos o resolver disputas. Negociar implica reconocer que la solución a un desacuerdo depende de la colaboración de los individuos o grupos implicados para que pueda ser aceptada mutuamente. Es un proceso en el que los individuos o grupos discuten cómo llegar a un acuerdo sobre cuestiones que les afectan y sobre las que tienen preferencias diferentes. Una definición clásica de negociación basta para mostrar cómo se aplica a muchos ámbitos de la vida cotidiana: una discusión con el objetivo de llegar a un acuerdo sobre una divergencia de intereses ya sea real o percibida como tal¹. Es una situación en la que las personas entran voluntariamente y de la que pueden decidir salir en cualquier momento, aunque prefieren inicialmente el acuerdo a cualquier otra forma de resolver los problemas o divergencias en cuestión. Se trata tanto de materias tangibles, como fechas, precios o cantidades diversas, por ejemplo, como intangibles, como la necesidad de mantener una buena reputación o la salvaguarda de creencias y valores asociados a las consecuencias de los resultados de la negociación.

NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN

Aunque tendemos a asociarla con la actividad empresarial o la diplomacia, la negociación impregna la vida de todos. La gente negocia todo el tiempo: un grupo de amigos negocia dónde cenar un viernes por la noche, las parejas negocian el tiempo para compartir o la disponibilidad para ir de compras. Niños y padres negocian qué programas ver en la tele o cómo utilizar sus ordenadores. A veces las personas se limitan a regatear, utilizando un método de negociación simple, como discutir los precios en un mercado. En otras ocasiones, consideran múltiples alternativas y combinan preferencias de forma más amplia y compleja. En las organizaciones, la gente negocia para vender y comprar, los colegas negocian la asignación de tareas y el reparto de recursos en un proyecto, los jefes de equipo negocian objetivos.

La importancia de entender la negociación y saber negociar ha aumentado enormemente en los últimos años. Y la razón es clara: el mundo nunca ha sido tan complejo ni la interdependencia tan fuerte. Naciones, grupos sociales, organizaciones e individuos están unidos por numerosos lazos más o menos visibles. Dos partes (individuos, grupos) se encuentran en situación de interdependencia cuando los resultados deseados y el cumplimiento de los objetivos de una parte dependen de la colaboración de la otra, y viceversa. Si A necesita a B para alcanzar sus objetivos y B también necesita a A para alcanzar los suyos, entonces A y B se encuentran en una situación de interdependencia, ambos dependen el uno del otro.

En las organizaciones, la necesidad de responder a la complejidad del contexto circundante ha dado lugar a una complejidad similar en sus estructuras. Por una parte, las estructuras organizativas se han «aplanado» y el número de vínculos jerárquicos ha disminuido. Al menos, en los países occidentales, limitarse a «dar órdenes» a alguien sobre lo que debe hacer es ahora más difícil y casi siempre inútil. Para conseguir la aceptación y la implicación de las personas en los objetivos, misiones y tareas, influir y negociar son habilidades indispensables para los gestores.

Veamos un ejemplo que ilustra esta tendencia. En el mundo laboral actual, los equipos de proyecto han adquirido un protagonismo especial en el funcionamiento de muchas empresas, coexistiendo de forma matricial con los departamentos funcionales, y su dinámica muestra claramente la importancia de la negociación en las organizaciones actuales. De hecho, el jefe de un equipo de proyecto gestiona recursos escasos: el tiempo de sus miembros, que proceden de distintos departamentos, pero también, por ejemplo, el dinero y el espacio asignados al desarrollo del proyecto. Esta gestión tiene lugar en un contexto en el que los departamentos u otras unidades organizativas tratan de hacer valer sus intereses a través de los elementos que aportan al equipo, lo que significa que la gestión de equipos de proyecto implica la atribución casi continua de recursos que están bajo el control parcial de otros. Por otra parte, el resultado del trabajo del equipo favorece generalmente la obtención de recursos de los departamentos implicados y de la empresa en su conjunto. En resumen, la interdependencia impregna todas las relaciones externas e internas de un equipo de proyecto, por lo que gestionarla eficazmente es ante todo una cuestión de negociación.

NEGOCIAR: COMPETENCIAS TRANSVERSALES PARA TRATAR CONFLICTOS Y DIFERENCIAS

El aumento del potencial de que aparezca un conflicto es una consecuencia importante de la creciente interdependencia entre individuos y grupos y de la complejidad del funcionamiento de las organizaciones actuales. Lo mismo puede decirse de la vida cotidiana en la familia y la comunidad, donde múltiples apelaciones generan deseos

y estimulan intereses individuales que pueden chocar o ser difíciles de conciliar con los de los demás (amigos, hijos, parientes, vecinos).

En las organizaciones, como en la vida social en general, los conflictos surgen por diferencias de opinión, creencias o intereses en torno a la asignación de recursos escasos como el espacio, el tiempo, el dinero o la información. Independientemente de su origen y contenido, existen dos tipos de conflictos: así, o bien son altercados de naturaleza afectiva, en los que el antagonismo personal se expresa de forma emocionalmente intensa y negativa (conflictos afectivos), o bien se refieren a desacuerdos sobre ideas (conflictos cognitivos). Los conflictos afectivos suelen ser nocivos y disfuncionales para las partes implicadas y para las personas de su entorno: deterioran la comunicación, sabotean los objetivos comunes e interfieren negativamente en la motivación. Sin embargo, en el caso de los conflictos cognitivos, cuando se confrontan las propuestas planteadas por cada una de las partes para resolver un determinado problema, los efectos pueden ser provechosos y funcionales. Esto ocurre, por ejemplo, con los desacuerdos dentro de los equipos en las organizaciones, que a menudo son el punto de partida de soluciones creativas a los problemas que les dieron origen².

De las distintas intervenciones posibles para resolver conflictos (reglamentos, mediación formal o informal, etc.), la negociación es especialmente útil porque no sólo pretende resolver el conflicto en el presente poniendo orden en el pasado, sino también encontrar soluciones que permitan a las partes beneficiarse de la colaboración en el futuro. En un mundo complejo y diverso como el actual, la negociación engloba un conjunto de habilidades fundamentales para equilibrar intereses, resolver disputas y aumentar los resultados en la asignación de recursos, tanto dentro como fuera de las organizaciones. Reconocer esta realidad es el primer paso para negociar con eficacia. El segundo es abandonar la creencia, desgraciadamente persistente, de que la negociación es un «don» que algunas personas tienen y otras no, y que poco se puede hacer al respecto. Por el contrario, si bien es cierto que la negociación implica competencias que pueden ser puestas en práctica más fácilmente por algunos individuos porque tienen características personales favorables, nada impide que sean desarrolladas por todos.

NEGOCIACIONES TÁCITAS Y «EN LA BARRA DE UN BAR»

La negociación es algo más que una respuesta a situaciones de conflicto abierto y explícito. Aunque no se mencione la palabra «negociación», los procesos de negociación se dan en muchas otras situaciones. Por ejemplo, cuando varias personas se reúnen para tomar una decisión que debe ser consensuada por todos, este proceso implica inevitablemente una negociación tácita. Esto significa que cuando los participantes hacen sugerencias o plantean objeciones, a menudo están de hecho defendiendo intereses, creencias y objetivos individuales o de grupo y no sólo pensando neutralmente a favor de la decisión. Aunque parezca que se trata de discutir los resultados financieros, compartir ideas sobre un proyecto o reflexionar sobre un

acontecimiento, cuando el orden del día de la reunión incluye la palabra «decidir» o un término equivalente, los procesos de negociación tienen lugar implícitamente antes, durante y después del evento³.

La gente suele negociar en su lugar de trabajo, de manera informal, «en la barra de un bar», como a veces se denominan estas reuniones. Ya sea para acordar horarios, obtener recursos, cambiar la forma de trabajar o encontrar soluciones a diferencias de objetivos con los compañeros, muchos de los problemas a los que se enfrentan las personas en el trabajo pueden dar lugar a procesos de negociación.

Cuando hay voluntad de cambiar algo, hay camino para negociar. Cualquier miembro de una organización (empresa o servicio público, por ejemplo) puede desear cambiar de función o contribuir a cambios estructurales o funcionales. Proponer transformaciones en la distribución de los recursos para optimizar los resultados o expresar una aspiración personal a asumir nuevas tareas o misiones para las que las personas se sienten motivadas, por haber adquirido *motu proprio* nuevas cualificaciones profesionales, son ejemplos de desencadenantes de negociaciones internas encaminadas a resultados mutuamente beneficiosos. Deborah Kolb y Jessica Porter⁴ denominan *n-negociaciones* a este tipo de situaciones, no estructuradas y basadas en la iniciativa personal, distinguiéndolas de las *N-negociaciones*, que implican propuestas y acuerdos formales, con procesos predecibles y conocidos, como ocurre en el ámbito de las relaciones laborales o de las compras, por ejemplo. Las *n-negociaciones* pueden ser prácticas positivas con ventajas para los individuos y la organización en su conjunto, contribuyendo a la innovación, así como mitigando o incluso eliminando rutinas de trabajo ineficientes. Al fin y al cabo, cualquier cambio en una organización puede interpretarse como la renegociación intensa de un orden negociado⁵ de prácticas, estructuras, políticas, la forma de trabajar de las personas y lo que se valora en el trabajo.

INGREDIENTES DE UNA NEGOCIACIÓN

No hay dos negociaciones iguales, cada una es única. No existen dos negociaciones exactamente iguales porque los recursos en juego son distintos y porque se desarrollan de manera diferente. Sin embargo, no es difícil reconocer una situación de negociación ya que, independientemente de lo que esté en juego, hay algunos elementos que siempre están presentes y que se describen a continuación. Los actores de la negociación se denominan *partes*. Se trata de individuos o grupos, pero también de organizaciones, o incluso naciones, que consideran que sus objetivos, intenciones o deseos entran en conflicto con los de los demás. A menudo, especialmente en un contexto organizacional, los negociadores actúan en nombre de otros (directores, socios), ante los que son responsables. Estas personas son *partes invisibles* que pueden tener una gran influencia en el curso de la negociación, aunque no estén físicamente presentes.

Los *ítems* o elementos de negociación se refieren a las cuestiones que están en juego. Por ejemplo, en una negociación comercial, los ítems típicos son: precio, plazo

de entrega, forma de pago, etc. En las negociaciones laborales, son habituales ítems como los niveles salariales, la remuneración variable y los beneficios sociales. Las *posiciones* expresan lo que quiere cada parte, exigencias explícitas sobre un tema concreto («quiero un plazo de pago de 90 días»). Las propuestas de un negociador revelan sus posiciones: «No aceptaré menos de un 5% de descuento» o «el proyecto debe estar terminado para el 30 de octubre». En resumen, las posiciones plantean exigencias explícitas sobre un asunto concreto.

El *proceso*, es decir, la forma en que los negociadores conducen la interacción, combinada con la estructura objetiva de la situación de la negociación, conduce a un resultado. Si éste desemboca en un acuerdo, su análisis permite ver si la actuación de las partes ha optimizado el reparto de recursos o, como suele ocurrir, si el acuerdo no ha agotado las posibilidades de combinación potencial de elementos y alternativas de negociación. El proceso de negociación se refiere al modo en que se desarrolla la negociación: la forma y el contenido de la comunicación entre los negociadores, en particular la dinámica de presentación de las propuestas y la manera en que se utilizan los argumentos que las apoyan. El proceso se ve afectado por variables del contexto social, como el trasfondo de la relación entre los negociadores, la presión de los representantes a quienes deben rendir cuentas, o el poder que cada parte posee o cree poseer. Los canales de comunicación utilizados también pueden influir en el curso de la interacción entre las partes. Esta influencia es especialmente notable en el caso de la negociación a distancia mediante tecnologías de información y comunicación. La pauta y el grado de *concesiones y contrapartidas* realizadas por cada interlocutor, las estrategias seguidas, la secuencia en que se presentan las propuestas y los argumentos utilizados para apoyarlas son también elementos del proceso.

Si el resultado es un impasse, la amenaza de ruptura puede superarse a menudo con la intervención de un tercero, que juzga las diferencias e impone un nuevo acuerdo según normas aceptadas por todos (arbitraje) o negocia con ambas partes en busca de un acuerdo alternativo (mediación).

Cuando se pregunta a alguien por qué quiere lo que pide, sus respuestas revelan, más o menos abiertamente, sus *intereses*. Y éstos corresponden a las necesidades que hay detrás de las posiciones. Por ejemplo, detrás de la afirmación «¡Quiero que todo esté terminado antes del 15 de septiembre!» puede haber una necesidad de ganar un margen de seguridad en el plazo de entrega. O puede ser una expresión de duda sobre el realismo de los plazos presentados por la otra parte. Por otro lado, las exigencias financieras, como descuentos o facilidades de pago, se refieren a intereses relacionados con situaciones de comprensible reserva de información: «tenemos dificultades de tesorería y falta de liquidez» o «hemos hecho una inversión importante, necesitamos reponer nuestra tesorería».

La combinación específica de estos ingredientes básicos hace que cada negociación concreta tenga su propia estructura. En pocas palabras: cada situación de negociación es única en cuanto a los intereses en juego y la forma en que cada parte los

traduce en demandas y propuestas. La estructura de la negociación define cómo se organiza y se presenta el contenido a los negociadores.

CAPÍTULO 2

COMPETENCIAS PARA NEGOCIAR

Quizá porque se dan cuenta de que negocian con frecuencia, las personas tienden a pensar en las competencias de negociación de una forma «mágica». Por un lado, niegan su especificidad: «todos sabemos negociar», dicen. Pero, por otro lado, muestran admiración, a veces casi infantil, por los «negociadores natos», individuos con habilidades supuestamente «instintivas» que los llevan inevitablemente a conseguir lo que quieren en la mesa de negociación. Ahora bien, decir que se tiene «instinto» es decir que no se tiene estrategia¹, ni objetivos, ni acciones anticipadas. Sin embargo, no faltan profesionales que adoptan esta teoría ingenua para explicar su propio comportamiento. Dada la fuerza de esta creencia, ¿qué la mantiene? En primer lugar, la memoria es selectiva, de modo que lo que sentimos cuando evocamos recuerdos positivos tiende generalmente a ser más fuerte que lo que sentimos cuando accedemos a recuerdos negativos². Esto quizás explique por qué los autoproclamados «negociadores natos» recuerdan más fácilmente las negociaciones en las que tuvieron éxito. Como tienden a revelar esto a los demás, cada vez que lo hacen validan socialmente su narrativa personal de éxito. Por otra parte, dado que existe una tendencia a atribuir nuestros fracasos a factores externos, no faltan negociadores supuestamente infalibles que culpan a la mala suerte, a la mala voluntad de la otra parte o al comportamiento de la otra parte, las maniobras de los competidores u otras razones infundadas, cuando no fantasiosas. De hecho, nadie nace negociador. Del mismo modo que ningún campeón nace con una medalla de oro al cuello. Por muy favorables que sean ciertas características individuales, un deportista de élite sólo se convierte en campeón con un entrenamiento intenso y *recibiendo comentarios* sistemáticos del entrenador. En otras palabras, experiencia. Pero ¿qué experiencia? En la negociación, como en otros ámbitos, no faltan profesionales que hablan de sus años de experiencia. ¿De qué hablan cuando dicen «llevo muchos años haciendo esto»? Repetir algo durante años y años, ¿es eso «experiencia»? Imaginemos, entonces, a una persona sola y con los ojos vendados que intenta disparar una flecha a un blanco cuya posición ignora. Después

de 10 intentos, ¿ha aumentado la probabilidad de acertar? ¿Y después de 100? Y suponiendo que haya conseguido mejorar su puntería, ¿sabría exactamente a qué se debe este progreso? Y, por último, ¿podría garantizar que a partir de ese momento disparará con más eficacia? La verdad es que si no tiene ninguna información que le permita darse cuenta de si debe seguir apuntando en la misma dirección y con menos fuerza, o si debe disparar más alto o más hacia los lados y con más fuerza, es poco probable que tenga éxito. Y si, por casualidad, acierta sin saber por qué, no podrá repetir el éxito. Quizá merezca la pena recordar algo obvio, pero que tendemos a ocultar involuntariamente: lo importante no es la experiencia en sí misma, como repetición de actos y acontecimientos similares, sino lo que somos capaces de aprender de ella. De hecho, simplemente sucede, se pone a nuestra disposición, está ahí para que la utilicemos, no nos enseña nada, aprendemos de ella o no.

Al fin y al cabo, ¿la experiencia es una gran maestra, como dicen algunos? Aprender de la experiencia implica analizar los resultados, establecer conexiones entre los procedimientos y, sobre todo, sacar conclusiones de los errores cometidos, lo cual es difícil en la negociación. La razón de esta dificultad es que aprender de los errores exige, en primer lugar, ser capaz de identificarlos. Los deportistas pueden revisar las grabaciones filmadas de sus actuaciones y obtener *feedback* directamente, como espectadores de su propia actuación. Y lo que es más importante: tienen la posibilidad de recibir consejos y opiniones de sus entrenadores, al visualizar lo que han hecho. En la negociación, por desgracia, esta identificación del error no es ni inmediata ni habitual porque los negociadores tienden a prestar atención sólo a los resultados, lo que puede ocultar comportamientos sistemáticamente ineficaces incluso cuando dan lugar a acuerdos aparentemente satisfactorios. Y los errores se producen en el proceso, no sólo en la forma en que el negociador se comporta durante la negociación, sino también en la forma en que capta y analiza la información que recibe de la parte contraria.

LAS DIFICULTADES DE APRENDER DE LA EXPERIENCIA EN LA NEGOCIACIÓN

Teniendo en cuenta los conocimientos actuales sobre el valor de la experiencia para el aprendizaje, es difícil generalizar la famosa frase de Bismarck, el canciller alemán del siglo XIX, que decía algo así como: «Sólo un tonto aprende de sus propios errores, yo aprendo de los de los demás» De hecho, a pesar de lo acertado de reflexionar sobre los errores de los demás, hoy sabemos que cometer errores puede promover el aprendizaje, pero sólo si existe la posibilidad de una retroalimentación sistemática³. Es decir, si es posible que alguien analice nuestros errores y si somos capaces de reflexionar sobre este análisis. Sin embargo, en el caso de la negociación, esto no es fácil por varias razones convergentes. En primer lugar, tiene lugar en un entorno privado, ya que los negociadores casi siempre hablan solos, y los resultados son casi el único rastro de lo ocurrido: sólo se sabe si hubo o no acuerdo y en qué términos. En cuanto

a cómo se desarrolló la negociación (el proceso), sólo existe el informe de los propios negociadores. Y dan una imagen más o menos parcial de lo que ocurrió y de cómo actuaron. No porque sean deshonestos o deliberadamente engañosos. Simplemente son seres humanos y, por tanto, tienden a mirarse a sí mismos a través de «lentes de color de rosa», porque las personas suelen percibir sus experiencias de un modo que no debilite su autoestima. Además, cada parte sólo conoce su propia «historia» o «relato», que sin duda es diferente del que se cuenta la otra. Entonces, ¿cómo es posible informar a los negociadores para que corrijan estrategias y modifiquen comportamientos? La respuesta sólo puede ser ésta: muy difícil. Los consejos y sugerencias, incluidos los que el lector encontrará a lo largo de este libro, no constituyen una retroalimentación específica dada a un individuo con vistas a una negociación concreta. Son orientaciones generales, cuya utilidad dependerá siempre de la capacidad de relacionar lo conocido con lo específico y singular de cada negociación.

En general, en ausencia de información correctiva, nuestro comportamiento habitual, llamado «natural» (de hecho, automático) tiende a reforzarse y perpetuarse, independientemente de su eficacia, debido al sesgo de confirmación⁴, la tendencia de las personas a seleccionar inconscientemente la información que confirma lo que ya creen. Así, un negociador que piense que es eficaz sólo dará importancia a los aspectos que confirmen su supuesta competencia. Incluso en presencia de una retroalimentación sistemática, los negociadores pueden resistirse a cambiar porque temen los riesgos asociados a la experimentación de nuevas formas de hacer las cosas y se refugian en la seguridad de los viejos hábitos: «Esta idea tiene más sentido. Pero... ¿y si fracaso? Al menos con la vieja forma estoy seguro de que conseguiré algo». De este modo, muchos negociadores racionalizan el miedo y los inconvenientes del cambio y siguen negociando como siempre. En la práctica, se niegan a aprender de la experiencia, incluso cuando creen y afirman hacerlo.

A pesar de estas dificultades para obtener un *feedback* adecuado, nada impide reflexionar sobre las cuestiones esenciales. Por ello, se recomienda que, después de cada negociación, el negociador se pregunte a sí mismo:

- ¿Qué he aprendido sobre la negociación en general?
- ¿Qué he aprendido sobre mí mismo como negociador?
- ¿Debo seguir haciendo lo que hago habitualmente? ¿Funciona?
- ¿Qué debería hacer de forma diferente? ¿Por qué y cómo?
- ¿Qué aspectos podría mejorar en la próxima negociación?

Aprendemos más reflexionando sobre nuestra experiencia que captando directamente los hechos en bruto. Sobre todo, si sometemos nuestra experiencia al pensamiento crítico de los demás. Por eso creemos que las aportaciones de las páginas siguientes nos ayudarán a responder a esas y otras preguntas fundamentales para aprender más sobre negociación, aprovechando al máximo la experiencia adquirida.

LAS MÚLTIPLES CARAS DE LA NEGOCIACIÓN

Al principio de los seminarios y cursos de formación sobre negociación, cuando se pregunta a los participantes por qué están allí, a menudo escuchamos esta respuesta obvia y comprensible: «Quiero mejorar mis competencias de negociación». Suponiendo que el lector haya abierto este libro con las mismas expectativas, surge otra pregunta: ¿de qué competencias estamos hablando? Para responder plenamente a esta pregunta, primero tenemos que examinar las distintas facetas de la negociación, que corresponden a concepciones parciales de lo que significa negociar. Tanto los profanos como los profesionales, e incluso los académicos e investigadores, tienden a tener concepciones de la negociación que se diferencian por las dimensiones que las sustentan. Para describir estas concepciones, Leigh Thompson y Leaf van Boven⁵ utilizaron el concepto de «modelo mental», que se refiere a la forma en que las personas piensan y explican la negociación. Así, en primer lugar, la negociación puede verse como un *juego estratégico*, en el que los negociadores muestran un comportamiento racional diseñado para tratar la utilidad de los elementos de negociación, es decir, las preferencias relativas por cada asunto en juego⁶. Quizá el modelo mental más común sea el que asocia la negociación con el *poder* y la *persuasión*, como factores que pueden llevar al negociador a obtener ventajas y someter a la otra parte a sus posiciones e intereses. Desde otra perspectiva, la negociación se considera una tarea de *resolución de problemas*, en la que las partes están en el mismo lado de la mesa buscando colaborar y cooperar para resolver un rompecabezas común. La negociación como *relación interpersonal y comunicación* es el modelo mental más obvio. Basta recordar que la comunicación es el vehículo de la negociación y que establecer una relación positiva con la otra parte es importante para llegar a un acuerdo. Por último, la negociación puede corresponder a una serie de cadenas de *toma de decisiones* por ambas partes, en las que cada negociador decide los avances y retrocesos, en lo que Howard Raiffa denominó la «danza de la negociación»⁷, adaptando sus decisiones en función de la nueva información que les proporciona la interacción. Después de todo, ¿cuál de estos modelos mentales es una descripción adecuada de lo que ocurre en una negociación? En realidad, todos, cada uno de los cuales refleja un aspecto fundamental, como la cara de un poliedro. Así, la negociación es un *juego estratégico*, más o menos complejo, de *resolución de problemas*, en el que los negociadores toman *decisiones* basadas en la información obtenida durante las *relaciones interpersonales* y ajustadas a sus preferencias, que tratan de enfatizar persuadiendo y utilizando el *poder* para conseguir que la otra parte las acepte. Por ello, adoptar una única visión de la negociación limita la práctica. Negociar requiere distintas competencias, cuya adecuada articulación garantiza la flexibilidad necesaria para abordar las diversas facetas de la negociación: la preparación de estrategias, la decisión sobre posibles soluciones de acuerdo, el trato con la otra parte, la comunicación eficaz, la fuerza de persuasión en las propuestas.

LA «CAJA DE HERRAMIENTAS» DEL NEGOCIADOR

Si las competencias del negociador fueran herramientas tangibles, físicas, podríamos organizarlas en tres cajones con diferentes etiquetas: comunicación, estrategias y tácticas.

- Comunicación - Una observación obvia: la comunicación es la esencia funcional de la negociación. Sería imposible negociar sin comunicarse con la otra parte. Pero ¿hasta qué punto afecta la forma en que nos comunicamos al proceso de negociación? ¿Cuáles son sus funciones en la negociación? Esencialmente, los negociadores necesitan dominar los procedimientos y técnicas de comunicación para establecer y mantener una relación de confianza, obtener y compartir información y presentar propuestas de forma persuasiva. A lo largo del proceso de negociación se comparte información sobre propuestas y contrapropuestas, intereses y alternativas. Pero la comunicación es también el vehículo de las emociones positivas y negativas, que repercuten en la relación entre las partes. La comunicación es, por tanto, la otra cara de la relación, y es imposible imaginar una sin la otra.
- Estrategias - La palabra proviene de la palabra griega *strategos*, que se refiere a el ejercicio del liderazgo militar orientado hacia el «plan de batalla». Una estrategia es un plan que define los objetivos intermedios que conducirán a una meta esencial y describe los procesos que se utilizarán para alcanzarlo. Por ejemplo, diseñar una estrategia para viajar de la ciudad A para la ciudad B incluye decidir a qué hora salir, dónde parar y cómo evitar los atascos. En la negociación, para idear y seguir una estrategia, es esencial recopilar y analizar información sobre los elementos de la negociación y las características de la otra parte, entre otros. Armado con estos elementos, el negociador puede entonces decidir cómo y qué proponer a la otra parte, así como anticipar el formato de un posible acuerdo.
- Tácticas - Mientras que las estrategias son planes amplios y de largo alcance, las tácticas son maniobras inmediatas y parciales para conseguirlos. Tomemos el ejemplo de que la estrategia elegida en una determinada situación de negociación consiste en compartir la mayor cantidad de información posible con la otra parte. Mencionar la existencia de un amigo común al comienzo de la primera reunión es una táctica sencilla pero generalmente acertada. De hecho, como las personas tienden a sentirse más cercanas a otras que tienen referencias comunes, incluso antes de cualquier discusión sobre los temas en cuestión, se ha dado el primer paso para crear una atmósfera positiva, que influye favorablemente en la confianza mutua y, en consecuencia, en el intercambio útil de información.

Sin embargo, las tácticas tienen otra vertiente. Además de utilizarlas, hay que saber cómo enfrentarse a las que utiliza la otra parte, sobre todo si son especialmente contundentes. Así, para resistir con firmeza las exigencias inaceptables y la manipulación emocional, por ejemplo, el negociador necesita cultivar el asertividad en el estilo y en el contenido de su comunicación.