

sindikal heziketa

Hezkuntza

Hezkuntza

Curso de

Hezkuntza

Técnicas de

Negociación

Hezkuntza

Hezkuntza

Hezkuntza

Hezkuntza

Hezkuntza

Hezkuntza

Hezkuntza

Hezkuntza

Hezkuntza

Hezkuntza

Hezkuntza

LAB

Hezkuntza

Edita:

*ipar•hegoa*



LAN  
IKASKETARAKO  
FUNDAZIOA

Octubre - 200

Patrocina:





## INDICE

### PRESENTACIÓN

### MODULO I.

- EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN
- LA PERCEPCIÓN DEL OTRO O DE LA OTRA EN LA COMUNICACIÓN
- LA COMUNICACIÓN NO VERBAL
- LA ESCUCHA ACTIVA
- LA ASERTIVIDAD
  - Test de asertividad
  - Aprendiendo a ser personas asertivas
- EL PODER DE LAS PREGUNTAS
- LA UTILIZACIÓN DEL SILENCIO

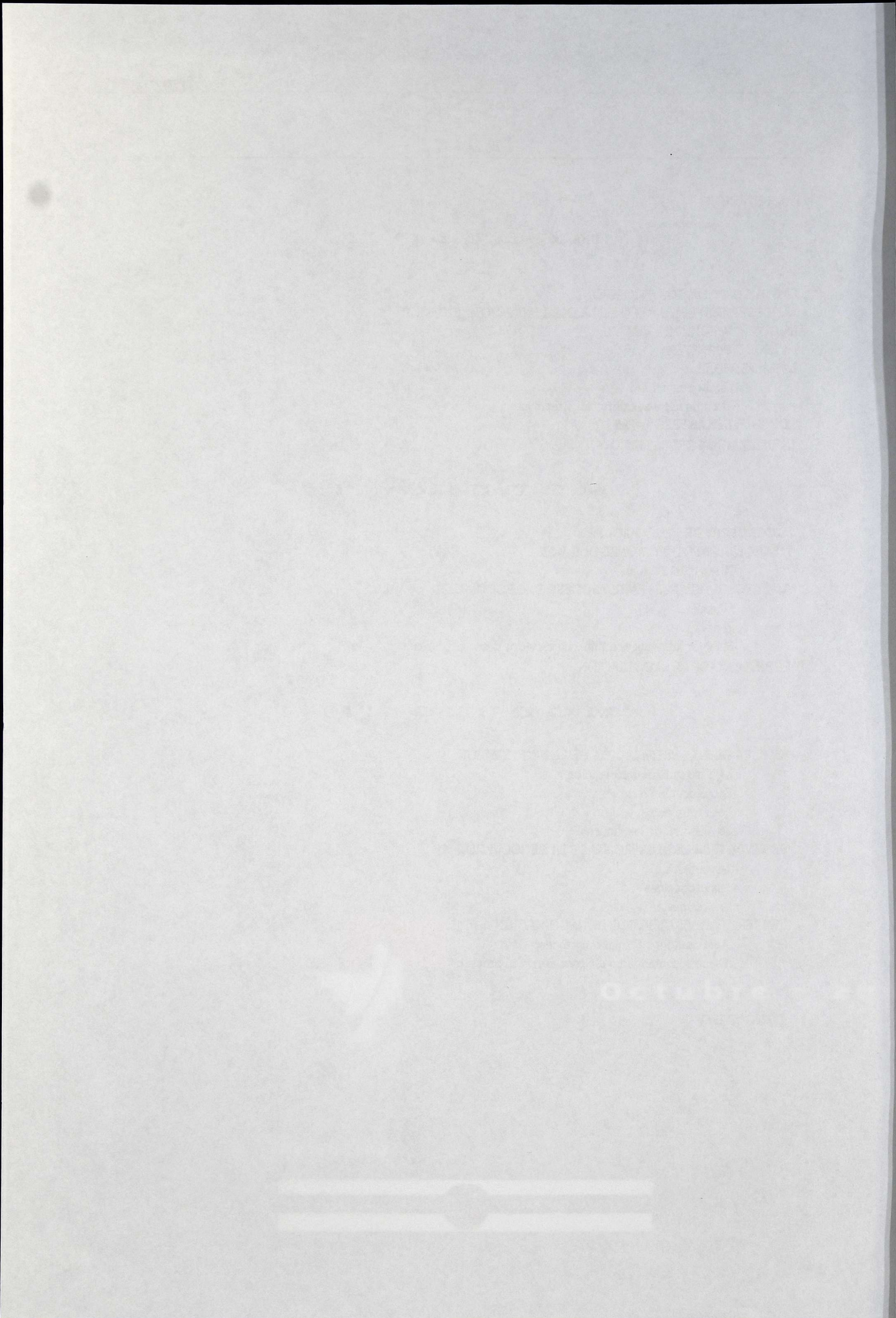
### MODULO II.

- EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN
- TEST SOBRE EL POTENCIAL NEGOCIADOR
  - Valoración del test
- ASPECTOS RELEVANTES EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN
  - El poder
  - El tiempo
  - El factor humano: el equipo negociador frente a los divos
- EL ENTORNO DE LA NEGOCIACIÓN

### MODULO III.

- PRIMERA FASE. LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN
  - La búsqueda de información
  - Establecimiento de objetivos
  - Los argumentos
  - La elección de las tácticas
- SEGUNDA FASE. EL DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN
  - Las señales
  - Las propuestas
  - Las concesiones
- TERCERA FASE. EL CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN
  - Acercándonos al final del proceso
  - Cinco recomendaciones para cerrar el proceso

### BIBLIOGRAFÍA





# PRESENTACIÓN

A partir de los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Formación del Sindicato LAB realizado por el equipo técnico de ADOS CONSULTING IKERTALDEA<sup>o</sup> durante el presente año, se constata que "la falta de formación es el principal problema tanto para las personas liberadas como para las delegadas y delegados" Esta necesidad de formación está relacionada, en la mayoría de los casos, con los aspectos más técnicos del trabajo sindical. Se han detectado importantes lagunas en lo relacionado con las técnicas y métodos a emplear en los diferentes procesos negociadores a que debe hacer frente el personal del sindicato. El presente curso de Técnicas de Negociación trata de responder a esta necesidad, desarrollando la capacidad de negociación tanto del personal liberado del sindicato como de las delegadas y delegados. En todo caso, este trabajo es parte de un proyecto más amplio que incluye futuras acciones formativas (Técnicas de Expresión Oral, Técnicas de Expresión Escrita, Técnicas de Dinamización de Reuniones) agrupadas bajo el nombre genérico de Habilidades Sindicales.

Los contenidos del presente documento proceden de dos fuentes: por un lado de la información recogida en la impartición de ediciones anteriores del curso, aportada por las personas asistentes, y en segundo lugar del proceso de documentación y consulta de la extensa bibliografía existente. Este material trata, por tanto, de complementar las carencias detectadas en las ediciones anteriores, acercándose más a una suerte de manual sobre técnicas de negociación al servicio de las necesidades y estrategia del sindicato.

Respondiendo a la demanda de una formación práctica, el curso contiene ejercicios prácticos sobre negociación mediante la utilización de la técnica de Roll Playing o Juego de roles. Así, los contenidos teóricos se impartirán a lo largo de las tres primeras jornadas, mientras que la parte práctica tendrá lugar al final del curso. Durante las últimas sesiones se intentará poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos en las primeras jornadas de la acción formativa.

El tratamiento del enfoque de género es una preocupación constante del equipo técnico de ADOS CONSULTING IKERTALDEA y ha estado presente tanto en el diseño del curso como en la impartición del mismo. En este sentido, se ha optado por la utilización de sustantivos y adjetivos neutros para no sobrecargar el texto.

Finalmente, solo queda agradecer al área de formación del sindicato la confianza depositada en el equipo de ADOS CONSULTING IKERTALDEA al encargarnos el diseño e impartición del curso de Técnicas de Negociación Colectiva.

Bilbao, octubre de 2000

Equipo Técnico de ADOS CONSULTING IKERTALDEA

<sup>o</sup> ADOS CONSULTING IKERTALDEA, "Diagnóstico sobre necesidades de Formación del Sindicato LAB" (Informe).  
Difundido por LAB HEZKUNTZA en Junio del 2000

# MODULO I

*La comunicación en los procesos de negociación: el concepto de comunicación, La percepción del otro en la comunicación, la comunicación no verbal, la escucha activa, la asertividad en la comunicación, el poder de las preguntas, la utilización de los silencios*

*Siempre hay tiempo para soltar las palabras,  
pero no para retirarlas.*

BALTASAR GRACIAN

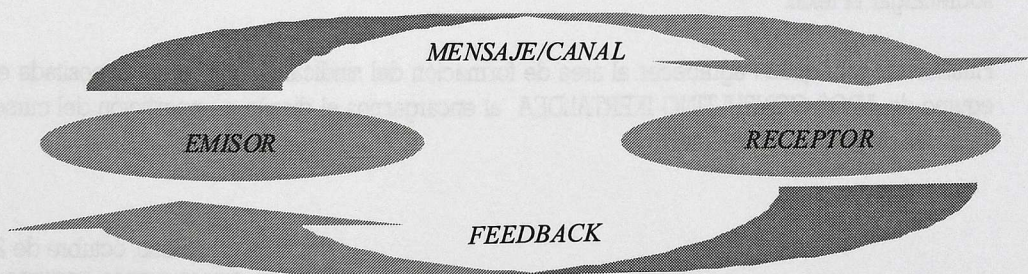
## EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

La comunicación es el factor clave en los procesos de negociación. No se trata de una habilidad más sino del requisito fundamental para desarrollar el resto de factores que forman parte en la negociación. Esta condición de elemento imprescindible nos ha llevado a dedicar a la comunicación un módulo completo de este curso. Así, en el presente apartado se trabajarán los procesos y formas de comunicación que tienen lugar entre dos o más personas en situación de negociación: las preguntas, los silencios, la comunicación no verbal, la escucha activa y la asertividad.

La comunicación nos afecta de manera permanente. Toda conducta implica comunicación. Debemos tener presente que tanto la actividad o inactividad, las palabras o el silencio, tienen siempre valor de mensaje. Continuamente estamos comunicando. (PRACTICA: OBSERVACIÓN)

Es frecuente confundir información y comunicación. Entendemos por información: "el mensaje contenido en cualquier tipo de comunicación". Sin embargo, para que la comunicación tenga lugar se precisa un nuevo elemento: feedback o retroalimentación. (PRACTICA: COMUNICACIÓN CON PREGUNTAS V.S. COMUNICACIÓN SIN PREGUNTAS)

### ESQUEMA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN



Tal y como se muestra en el esquema, para que un proceso de comunicación tenga lugar se precisan los siguientes elementos: emisor, canal, receptor, retroalimentación y ruidos. Este último elemento, el ruido o las barreras, dificultan la comunicación. Se pueden distinguir los siguientes tipos de barreras:



- Barreras externas: prisas, ruido ambiental, falta de luz o de ventilación, etc
- Barreras de percepción física: Son todas aquellas interferencias que afectan al canal e impiden la correcta recepción del mensaje: mensajes escritos de manera confusa, interferencias en la línea telefónica, etc
- Barreras de percepción intelectual: el mensaje llega pero no es comprendido. Las barreras intelectuales más frecuentes son: la emisión en idiomas distintos, el lenguaje excesivamente técnico, etc (PRACTICA: EL RUMOR)

## LA PERCEPCIÓN DEL OTRO O DE LA OTRA EN LA COMUNICACIÓN

Una de las dificultades de la comunicación es que la realidad no es percibida de la misma forma por todas las personas. Nuestra manera de percibir la realidad condiciona las respuestas que podemos dar en una situación concreta o las relaciones que mantenemos con otras personas. Así, nuestra percepción del otro o de la otra es siempre errónea. Percibir al ser humano equivale a interpretar, y toda interpretación es subjetiva. La comunicación es un proceso constructivo en el que yo añado o resto elementos cuando percibo. Por lo tanto, la percepción no es reproducción de la realidad sino una construcción de la misma. Cuando percibimos asumimos, deducimos, inventamos, suponemos, exageramos o restamos importancia a las cosas. Estos comportamientos tienen consecuencias en nuestros procesos comunicativos.

La Teoría de la Disonancia Cognitiva nos demuestra que tendemos a globalizar, a formar ideas y a ignorar aquello que discrepa del conjunto. Nuestra memoria elimina los elementos discordantes, creando, al mismo tiempo, elementos concordantes. Esta tendencia nos lleva a hacer correlaciones donde muchas veces no las hay, y estas correlaciones distorsionan nuestra percepción y los juicios que hacemos sobre las otras personas.

El Efecto Pigmalión o Profecía Autocumplida, descubierta por Rosenthal, hace referencia al poder e influencia que las expectativas ejercen en la conducta de los demás. Así, las expectativas positivas conducen a unos comportamientos positivos o deseados y las expectativas negativas a unos comportamientos negativos o no deseados. (PRACTICA: LAS BANDAS DE PREJUICIOS)

## LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Bajo la superficie de la cultura organizacional, que se percibe con claridad y es muy explícita, existe una cultura que se manifiesta en el comportamiento no verbal de las personas que componen un grupo social. El comportamiento no verbal está basado en los movimientos de cuerpo, de la cara, de las manos, en la disposición espacial que asumen los cuerpos de los interlocutores, en la entonación de la voz, en el ritmo y en las inflexiones del discurso. Existe también toda una serie de comportamientos no verbales implícitos en cada contexto, un conjunto de reglas implícitas que

ofrecen la clave comunicativa de cada situación.

Los siguientes datos sirven para hacernos una idea de la importancia de la comunicación no verbal en los seres humanos:

- Una computadora registra más de 10.000 detalles si analizase las señales emitidas por dos seres humanos.
- El 75% del significado social de las comunicaciones cara a cara se encuentra en las comunicaciones no verbales.
- El 93% del significado general puede atribuirse a los mensajes no verbales (principalmente indicios faciales y vocales), siendo el significado de los mensajes verbales el 7%.

La comunicación no verbal tiene tres funciones básicas:

1. Comunica actitudes y emociones interpersonales. Existe una base biológica innata para las señales no verbales, la cual provoca la respuesta emocional inmediata y poderosa, como en los animales.
2. Apoya la comunicación verbal. A través de una serie de señales gestuales y vocales completa el significado de las locuciones, controla la sincronización para dar fluidez a la conversación y proporciona retroalimentación inmediata y constante al interlocutor.
3. Sustituye al lenguaje. Cuando es imposible hablar, se desarrollan lenguajes gestuales. También cuando no se desea hablar se recurre a conductas no verbales como medios de comunicación.

Las conductas comunicativas no verbales se agrupan en torno a cinco factores: el comportamiento espacial, los movimientos del cuerpo, la expresión de la cara, la mirada, el aspecto exterior y los aspectos no lingüísticos del discurso.

1. El comportamiento espacial. El uso que las personas hacen del espacio puede afectar en gran medida a su capacidad para lograr ciertas metas de la comunicación, bien sea que se trate de una aventura romántica, diplomática o agresión. La cantidad y calidad del espacio de que dispone una persona y la forma como maneja el espacio en sus relaciones con los demás, proporciona a sus interlocutores información relevante, sobre todo a cerca de su status y de sus actividades hacia los otros.

- Territorialidad. En el ámbito de las organizaciones, el espacio personal (el escritorio o la oficina) y el territorio compuesto por el espacio personal y por las áreas sobre las que la persona puede ejercer un control directo, como los espacios en los que trabajan sus subordinados, las salas de reuniones, los lugares de estacionamiento, etc son un símbolo de poder.

- Contacto físico. La comunicación a través del tacto probablemente constituye la forma de acción social más básica y primitiva. Afecta a todo el cuerpo y puede asumir formas muy distintas: palmadas en los hombros, empujones, etc.

- Proximidad - distancia. En ambientes rígidamente estructurados, como las oficinas o las fábricas, las distancias adecuadas para las interacciones normalmente están determinadas por la disposición de los muebles, las máquinas y las instalaciones. Es posible, sin embargo, hacer algunas inferencias



acerca de la cultura de una organización. Por ejemplo: ¿es factible que un subordinado se acerque a su jefe lo suficiente como para plantearle un problema en términos personales, o por el contrario, debe resignarse a hablarle a dos metros de distancia porque de por medio hay un escritorio?

• Orientación. Las principales orientaciones que pueden tener en una conversación dos personas son:

- Frente a frente. Común cuando existen diferencias de jerarquía entre las personas interactuantes.
- Lado a lado. Normalmente, se adopta esta posición cuando la relación entre las dos personas es de colaboración.
- El ángulo de 90°. Común en la mayoría de las conversaciones de pie; indica confianza y apertura.

• Postura. A través de la postura una persona puede mostrar su actitud: por ejemplo sentándonos de forma distinta a los demás, con mayor o menor compostura. La forma de caminar, de estar de pie o de sentarse también revela estilos de comportamiento que son expresión de los roles vividos.

2. Los movimientos del cuerpo. Los gestos que se hacen con las manos y con la cabeza, así como cualquier otro movimiento expresivo realizado con alguna parte del cuerpo, influyen en el significado del mensaje, aunque no pueden ser interpretados aisladamente sino dentro de un contexto general.

3. La mirada. La mirada cumple una función importante a la hora de comunicar actitudes interpersonales y de instaurar relaciones; además se halla estrechamente ligada a la comunicación no verbal, a lo largo de la cual es utilizada para obtener informaciones de retorno relativas a las reacciones del interlocutor mientras se esté hablando o para obtener información respecto a lo que se está diciendo mientras se escucha.

4. El aspecto exterior. Pueden distinguirse dos tipos de señales:

- Estáticas: no cambian en el transcurso de la interacción, como la cara, la configuración física y el estado de la piel.
- Dinámicas: Se hallan bajo el control voluntario de la persona y por lo tanto pueden ser, aunque sean parcialmente modificados, como el vestido, el peinado y el maquillaje.

5. Los aspectos no lingüísticos del discurso. Las personas podemos distinguir diferentes características en:

- Los elementos de la voz: tono, volumen, resonancia, velocidad y ritmo.
- Las vocalizaciones: fluidez, pausas, características vocales como reír, bostezar, llorar, etc.

6. Otros aspectos. Existen también diferencias muy interesantes en el uso del lenguaje entre unas organizaciones y otras, por ejemplo, la forma de expresarse de la gente dedicada a la computación, o de quienes trabajan en un hospital o de los miembros de una Iglesia.

## LA ESCUCHA ACTIVA

Uno de los factores más influyentes en la mejora de la comunicación es el desarrollo de los hábitos de

escucha. Según R.G. Nichols hay 14 motivos que explican su importancia. A continuación se presentan los 10 que mayor relación tienen con los procesos de negociación:

1. Escuchar reduce la tensión. Dar a la otra persona la oportunidad de expresar su opinión o sus preocupaciones puede ayudar a despejar la tensión y hostilidad del ambiente.

2. Escuchando se aprende. Se puede aprender acerca del tema de que se trata o de la persona con quien se habla, si se atiende:

- Al significado de las palabras.
- A los hechos que se ocultan tras las palabras.
- A las respuestas recibidas a las preguntas que uno hace.
- Al contexto de lo que se dice.
- A la persona que lo dice (teniendo en cuenta sus sentimientos, inteligencia, temperamento, habilidad verbal, hábitos de relación)

3. Escuchar ayuda a resolver las diferencias de criterio. No se puede estar de acuerdo o en desacuerdo si uno no entiende su punto de vista. Sólo cuando se consigue un entendimiento mutuo se pueden buscar soluciones en común.

4. Escuchando a los demás se estimula la cooperación. Cuando una persona ve que otra se muestra realmente interesada por ella y por sus preocupaciones, ideas y opiniones, la respeta, y con ello a los intereses que ella representa. En consecuencia se mostrará cooperativa.

5. Escuchando se estimula al que habla. Escuchar activa, atentamente y con interés anima a quien habla a presentar mejor sus ideas.

6. Escuchar ayuda a tomar mejores decisiones. Escuchando, uno puede aprovechar la experiencia de otras personas que trabajan en el mismo campo, adquiriendo así mayor información y un mejor criterio.

7. Escuchar ayuda a "vender". Haz buenas preguntas y escucha. Déjales hablar y véndeles al mismo tiempo la idea o el proyecto.

8. Escuchar evita problemas. Por lo general, cuando uno habla antes de escuchar a la otra parte, se arriesga a tomar decisiones de las que luego desearía retractarse, a hacer críticas de las que se arrepiente más tarde, o a comprometerse en labores que no puede realizar. Por ello es mejor escuchar antes que hablar.

9. Escuchar da seguridad en uno mismo. Siguiendo atentamente la conversación, uno puede estar seguro de lo que dice tiene sentido. Atendiendo y entendiendo los argumentos del oponente se puede estar seguro de que se responde de forma adecuada. Escuchando se pueden descubrir los defectos que tiene el argumento de la otra persona, ganando así seguridad en la propia posición. Escuchando puede uno estar seguro que su informe sobre la conversación será más preciso que el de los demás.

10. Escuchando se gana tiempo para pensar. La emisión oral media de palabras por minuto es de 125, mientras que la capacidad de escucha es de 400 a 600 palabras por minuto. Por tanto, al escuchar queda un 75% de tiempo libre. Este tiempo se puede dedicar no sólo a comprender mejor lo que se



está oyendo, sino también a pensar respuestas, tomar decisiones, planear posibles acciones o hacer preguntas deliberadas con objeto de ganar tiempo para pensar.

Para conseguir una mejora de los hábitos de escucha conviene seguir estas sugerencias:

1. Establecer un clima agradable. Es decir, hacer que el que habla se encuentre a gusto. En ocasiones, eso significa celebrar la conversación allí donde el interlocutor se sienta más cómodo. En cualquier caso implica maneras relajadas, naturales, muestras de interés por el interlocutor y el tema, y evitar la impresión de urgencia y escasez de tiempo.

2. Estar dispuesto a oír a la otra persona en sus propios términos. Una de las características del que escucha mal es su incapacidad para escuchar cualquier cosa que no le sea presentada de cierta manera o con cierto tono de voz. Los mensajes que merecen atención no siempre se presentan bien y de modo agradable. En ocasiones, por nerviosismo o por los sentimientos que le mueven, comienza a hablar de un modo beligerante o defensivo y con frecuencia monótono.

3. Estar preparado acerca del tema en cuestión. Es sorprendente la cantidad de personas que no saben dedicar el tiempo necesario para informarse, ni siquiera superficialmente, sobre un tema nuevo que se les va a presentar. Ello les permitirá escuchar mucho mejor, evaluar las palabras de su interlocutor de un modo más inteligente y sacar más provecho de la conversación.

4. Ser comprensivo con las circunstancias del interlocutor. La mayoría de nosotras y nosotros, ante cualquier persona, hacemos rápidamente un juicio previo de la importancia de lo que nos va a decir. Aunque esto sea de sentido común, lo cierto es que el que sabe escuchar es mucho más tolerante que el que no sabe, y procura no prejuzgar en exceso, sino en la medida de lo posible, espera a oír para juzgar.

5. Evitar distracciones. En primer lugar, el que sabe escuchar asimila las partes importantes y pasa por alto las palabras que podrían dar lugar a fricciones. No evita, no obstante, escuchar aquello con lo que no está de acuerdo o que le resulta delicado. El que no sabe escuchar, por el contrario, suele hacerse mentalmente observaciones acerca de lo que no le gusta, o distorsiona inconscientemente su significado para evitar tener que enfrentarse con un punto de vista que le molesta. En segundo lugar, no se dedica a fantasear mientras la otra persona está hablando. La mente va mucho más rápida que la palabra, por lo que una persona inteligente puede completar los pensamientos mucho antes que su interlocutor haya terminado de exponerlos. Por lo tanto, puede emplear el tiempo eficazmente, considerando el valor de dichos pensamientos o examinando sus consecuencias.

6. Escuchar y resumir las ideas básicas. No hay método mejor para captar lo que se está oyendo que ir resumiendo mentalmente los puntos principales. Esto se convierte pronto en hábito y resulta extraordinariamente útil para destacar las ideas interesantes así como aquellas que necesitan clarificación. En ocasiones, cuando el resumen presente algún punto especialmente oscuro, el que escucha haría bien en pedir a su interlocutor que le explique tal cuestión antes de seguir adelante. Tales interrupciones, si no son demasiado frecuentes, no suelen desconectar a la persona que habla, por el contrario, le permiten aclararse a sí mismo en relación con lo que está diciendo. Por otro lado, constituyen una muestra de interés por parte del que escucha.

7. Repetir en esencia lo que ha dicho el interlocutor o la interlocutora. El hábito de repetir lo que se

ha oído es, entre las técnicas orales, la que mejor permite evitar errores y malentendidos.

8. Preguntar. Las preguntas si se hacen de un modo cortés y adecuado, son una de las mejores herramientas para escuchar, ya que permiten clarificar lo que el interlocutor está diciendo, haciéndole ver, al mismo tiempo, que el tema es interesante y se le escucha con atención.

9. Tomar notas. Desde luego, no siempre es posible o adecuado tomar notas en una conversación personal o informal puesto que podríamos perturbar la atmósfera o incomodar a nuestro interlocutor. Sin embargo, en clases, reuniones y situaciones similares, es esencial tomar notas para escuchar bien, hábito que constituye una de las técnicas de escucha más eficaces.

10. Otros consejos más prácticos:

- Mantener el contacto ocular. En el caso de personas susceptibles o de carácter introvertido, se aconseja mirar a la nariz.
- Indicar que se escucha diciendo sí, y acompañando con movimientos de cabeza.
- No expresar inicialmente el propio acuerdo o desacuerdo, sino manifestar simplemente que se ha comprendido lo que nos dicen.
- No desplazar el centro de atención de la conversación del que se habla mostrando desacuerdo o hablando de uno mismo.
- No llenar los silencios. Aprovechar para animar a expresarse.
- Formular preguntas para animar al que habla a continuar expresándose o a discurrir.
- Resumir o reafirmar de una vez en cuando lo que dice el que habla para mostrar que le hemos entendido.

## LA ASERTIVIDAD

La asertividad es una forma de relacionarnos con las demás personas y por tanto de comunicarnos. La asertividad ha sido definida como la virtud que tienen algunas personas para decir NO, o lo que es lo mismo: la virtud de defender las posturas e ideas propias, respetando las de los demás. Para algunas personas ser asertivas es sencillo, ya que forma parte de su personalidad; otras tienen serios problemas para enfrentarse a los conflictos de manera asertiva; finalmente, otras, tienden a reaccionar agresivamente ante este tipo de situaciones. Mediante el siguiente ejemplo, se recogen tres posibles respuestas ante un momento conflictivo durante una negociación.

Situación.

Segunda reunión de un proceso de negociación. Los representantes de la patronal se comprometieron en la reunión anterior a traer un informe con unos datos que son imprescindibles para alcanzar un acuerdo. Comienza la reunión, y en su primera intervención, el representante la empresa se disculpa por no haber traído el informe.

Respuestas posibles

- Esto es una falta de respeto. Lleváis todo el año tomándonos por el pito de un sereno. Nosotros no



nos vamos a responsabilizar del fracaso de las negociaciones ni de las consecuencias que traiga la falta de un acuerdo. Ya esta bien, joder.

- Vaya, esto es un contratiempo con el que no contábamos. Haremos lo posible por llegar a un acuerdo en el curso de la reunión sin los datos del informe. Lo mejor será que nos tranquilicemos y que nos pongamos a trabajar.

- Según el acta de la primera reunión mantenida en este mismo local, usted se comprometió a traer los datos que ahora faltan. Todos coincidimos en afirmar que esos datos eran imprescindibles. Por lo tanto, lo mejor será que aplacemos esta reunión hasta que los datos estén encima de la mesa.

En muchas ocasiones, la oposición a una propuesta en una negociación requiere una cierta dosis de valor o, simplemente, es más cómodo asentir y así evitar un conflicto más. Sin embargo, para algunas personas decir No resulta algo sencillo y no necesitan perder la compostura ni se sienten mal en hacerlo.

A lo largo de nuestra infancia hemos recibido mensajes y vivido experiencias que han forjado nuestra conducta. Tal vez nos enseñaron a agradar y entendimos que oponernos a una petición insistente contradecía nuestro esquema mental. Puede que por el contrario, el mensaje que alberga nuestra mente se parezca más a la máxima: No se aprovecharán de mi tan fácilmente!!, lo que nos lleva a comportarnos de manera agresiva.

#### TEST DE ASERTIVIDAD

Para medir nuestro grado de asertividad nos serviremos del Test de asertividad propuesto por Fernando de Manuel Dasí y Rafael Martínez<sup>1</sup>. No debemos fijarnos en la puntuación obtenida, sino en aquellas situaciones en las que nos cuesta ser asertivos. De esta manera podremos tomar conciencia de nuestras dificultades y nos será más fácil mejorar nuestra asertividad. Debéis elegir sólo una respuesta ante la situación o pregunta planteada. No penséis demasiado. Sed sinceros.

**Imagina que vas con un compañero a una importante reunión con representantes de tu empresa y él lleva una gran mancha en la camisa...**

1. Le indicas que esa no es forma de acudir a una cita importante
2. No le dices nada para que no le sienta mal
3. Le preguntas sencillamente si ha reparado en la mancha que lleva en su camisa

**Tu coche se ha quedado sin gasolina en una importante calle de la ciudad y tienes problemas para empujarlo hacia donde no moleste...**

4. Acudes a otros viandantes y les pides ayuda.
5. Pides ayuda sólo si te encuentras con alguien conocido o que se acerca a ti.
6. Te las arreglas como puedas sin pedir ayuda.

<sup>1</sup> MANUEL DASÍ DE Fernando y MARTINEZ-VILONA MARTINEZ Rafael "Técnicas de negociación. Un método práctico", Ed. ESIC, Madrid, 2000, 3ª Edición, Pag 147.

**Tu vecino tiene la música demasiado alta, de manera que no puedes concentrarte en un importante trabajo que has llevado a casa para terminarlo...**

7. Te enfureces pero decides no mostrarle tu enfado.
8. Golpeas la pared fuertemente para que baje la música.
9. Llamas a su puerta y le expones el problema.

**Tu pareja estrena un traje nuevo que le sienta estupendamente...**

10. Ni siquiera lo notas
11. Lo notas, pero no se te pasa por la cabeza decirle nada.
12. Le dices, con naturalidad, que le sienta muy bien.

**A la hora de decirle un piropo a tu compañero de trabajo de sexo opuesto al tuyo ...**

13. Eres incapaz de hacerlo
14. Lo haces con segunda intención.
15. Lo puedes hacer con un esfuerzo importante.
16. Sientes ganas de hacerlo y lo haces con naturalidad.

**Cuando alguien te pide un favor que sabes que no puedes hacer...**

17. Dices que no con cortesía, explicando por qué
18. Dices que harás lo que puedas
19. Pasas un gran rato dando explicaciones al demandante para que entienda que no puedes
20. Concluyes el asunto de manera tajante indicando tu negativa.

**Si tienes que dar una mala noticia ...**

21. Renuncias a hacerlo y dejas esta responsabilidad a otra persona
22. Te sientes tenso pero lo haces.
23. Sabes hacerlo de manera natural.

**Ante una proposición poco seria ...**

24. Reaccionas de forma violenta
25. Simplemente indicas tu disposición en contra
26. Te cuesta un gran esfuerzo decir que no

**Si recibes una crítica que no esperabas ...**

27. La aceptas y reflexionas sobre ello
28. La ignoras y la desprecias
29. Te sientes mal y cambias de humor

**En un viaje de avión que dura una hora ...**

30. Te cuesta entablar conversación con tu compañero de asiento si no le conoces de nada
31. Puedes conversar con tu vecino de al lado, sólo si crees que tenéis algo en común
32. No te causa ningún problema conversar con tu vecino de asiento

**Necesitas un favor de un amigo ...**

33. No se lo pides porque ello te haría pasar un mal rato
34. Te es incómodo, pero puedes pedirlo
35. Te parece que es lo más natural y lo pides sin pasar un mal rato

**Los demás tienden a aprovecharse de ti ...**

- 36. Sí y no te agrada que sea así
- 37. Como a cualquier persona normal, sólo cuando tú quieres.
- 38. No permites que nunca nadie se aproveche de ti.

**Si tienes que hablar en público ...**

- 39. Lo pasas tan mal que intentas no tener que hacerlo
- 40. Experimentas una tensión poco grata
- 41. No te crea tensión, lo haces con naturalidad

**Expresas una opinión y no te escuchan**

- 42. No repites tu opinión aunque tenga interés
- 43. Si es preciso das un puñetazo en la mesa para que te escuchen
- 44. Sabes captar la atención y repetir tu opinión

**Te piden permiso para realizar una actividad que te molesta**

- 45. Lo das por no enfrentarte
- 46. Nunca consientes en ser molestado, haces lo que sea para defender tu postura
- 47. Expones tu oposición cortésmente
- 48. Expones tu posición, pero te sientes un poco culpable por tu intransigencia

**Si se produce un silencio largo en la negociación**

- 49. Tienes que decir algo. No soportas los silencios prolongados
- 50. Sabes que debes callar y lo haces, pero pasando un mal trago
- 51. Sabes aguantar el silencio sin traumatizarse

**Si estás rodeada de gente importante y no has entendido la opinión de alguna de ellas ...**

- 52. No lo dices por no parecer menos que las demás
- 53. Preguntas, pero te sientes mal por tener que hacerlo
- 54. Sabes pedir una explicación sin sentirte culpable

**Te piden tu opinión sobre un asunto que se está tratando y sabes que será mal recibida por tus interlocutores...**

- 55. Eres incapaz de darla, cambias de conversación
- 56. La das con naturalidad
- 57. A menudo prefieres mentir que enfrentarte

**Ante una persona que trata de discutir contigo de manera encolerizada ...**

- 58. Reaccionas de la misma manera
- 59. Prefieres ceder que enfrentarte
- 60. Sabes mantener tu postura sin recurrir al enfrentamiento violento

**Supongamos que tienes un subordinado y te has dado cuenta de que ha cometido una pequeña falta ...**

- 61. Piensas que es mejor disimularla dada su poca importancia
- 62. Reaccionas rápidamente y le reprimes por ello
- 63. Le haces notar que ha obrado mal y no das mayor importancia al suceso

64. Le indicas la incorrección por que crees que debes hacerlo, pero te cuesta pasar un rato poco agradable.

Evaluación del Test de Asertividad

Da un punto a cada una de las siguientes respuestas elegidas: 5, 15, 22, 31, 34, 40, 48, 50, 53, 64

Da dos puntos a las siguientes respuestas elegidas: 3, 4, 9, 12, 16, 17, 23, 25, 27, 32, 35, 37, 41, 44,, 47, 51, 54, 56, 60, 63

- Menos de 10 puntos. Tienes una conducta poco asertiva. Puede que seas una persona pasiva o agresiva. Examina los aspectos a mejorar, observando las preguntas en que no has obtenido puntuación
- Respuestas entre 11 y 25 puntos. Asertividad media. Examina las respuestas para conocer donde puedes mejorar.
- Superior a 26 puntos. Alto nivel de asertividad. Observa los campos donde puedes realizar progresos.

#### APRENDIENDO A SER PERSONAS ASERTIVAS

La asertividad es un hábito de conducta, y como tal, puede ser aprendido. Los dos hábitos opuestos a la asertividad (pasividad y agresividad) pueden cambiarse si se les dedica el tiempo y el esfuerzo necesarios. Aprender a decir NO de manera asertiva requiere una cierta dosis de autodominio, tanto si nuestra tendencia es a la pasividad o a la agresividad. El dominio de uno mismo pasa, no solo por poseer la facultad de decir sí o no o expresar libremente aquello que nos agrada o disgusta, sino por hacerlo de manera asertiva. Para ello deberíamos hacer aflorar nuestros sentimientos a través de la expresión corporal:

- Mirada directa al interlocutor. Una mirada de arriba a bajo o desviada serían más propias de conductas agresivas o pasivas respectivamente.
- Una expresión corporal y facial acorde al sentimiento expresado verbalmente. Cabeza firme y postura erguida natural es lo apropiado, los movimientos de manos y brazos naturales, fáciles. La conducta agresiva produce movimientos exagerados, rostros inexpresivos y posturas forzadas con la cabeza hacia atrás. Las personas pasivas tienden a carecer de movilidad, adoptan posturas encogidas y sonrisas forzadas.
- El paralenguaje (tono, ritmo, volumen, etc) La voz modulada en coherencia con el mensaje es la adecuada. Un paralenguaje con excesivo énfasis, voz muy alta o, por el contrario vacilante corresponden a conductas no asertivas. Además el mensaje de la comunicación verbal debe ser breve, claro, sincero y firme.

Además de estos factores, existen dos sistemas que nos ayudan a comportarnos de manera asertiva:

- El disco rayado. Consiste en repetir la negativa de manera insistente, tal como hace el disco rayado



con la frase musical:

1. Me gustaría pero no tengo los medios ...
2. Lo entiendo pero me es imposible ...
3. Ya sabe, somos el sindicato mayoritario en el Comité de Empresa ...
4. Aún así nos es imposible ...

• Aceptar el argumento y replicar con el nuestro. Cuando una persona, con sus argumentos ejerce presión sobre nosotros, la respuesta que menos espera oír es Sí. Si nosotras aceptamos su argumento o parte de él, nuestro interlocutor o interlocutora experimentará un cambio que le llevará a escuchar nuestras razones de manera más efectiva. Algunos autores llaman a esta técnica fogging, de la palabra inglesa que significa niebla, y que consiste en establecer una cortina contra la insistencia de la otra parte.

## EL PODER DE LAS PREGUNTAS

Las preguntas son una de las herramientas más importantes de los negociadores. Debemos saber cómo y cuándo hacer preguntas y usarlas para controlar el curso de la negociación. Las razones que explican la importancia de las preguntas son las siguientes:

- Las preguntas producen respuestas. Una gran parte de nuestra educación escolar consiste en aprender a responder preguntas. Una pregunta dispara una respuesta inmediata dentro de nosotras.
- Las preguntas descubren información. Antes de que empecemos a hacer propuestas en la negociación, es necesario que consigamos la mayor cantidad posible de información sobre nuestro oponente.
- Las preguntas nos hacen pensar. Las preguntas nos fuerzan a actuar más que a escuchar. Puesto que nos atañen, nos estimulan a usar el proceso de pensamiento constructivo. Las preguntas nos alientan a resolver nuestros problemas.
- Las preguntas persuaden. Los buenos negociadores persuaden haciendo preguntas. Usan las preguntas para plantear ideas en la mente de la otra parte, y entonces dejan que se las apropien. Mientras que las preguntas hacen que las negociaciones se muevan hacia delante, las afirmaciones, a menudo, crean barricadas que obligan a dar un rodeo.
- Las preguntas evaden los conflictos. Las preguntas ayudan a mantener una línea de comunicación abierta. Los negociadores hábiles usan las preguntas como una alternativa para producir un desacuerdo.
- Las preguntas nos ayudan a mantener el control. El curso de la negociación está relacionado con el control sobre cuestiones clave como el ambiente, el tono y la marcha de la reunión. Además, formulando las preguntas adecuadas se puede volver tras las pistas en caso de haber perdido la dirección.

- Las preguntas descubren necesidades. En las primeras fases de la negociación se exploran las necesidades y carencias de la otra parte. Las preguntas son un instrumento adecuado para este fin. Una vez descubiertas las necesidades nos encontraremos en una posición más ventajosa para presentar nuestra propuesta, de manera más adecuada a las necesidades de la otra parte.
- Las preguntas aclaran malentendidos. Los posibles malentendidos pueden ser aclarados con preguntas.
- Las preguntas comprueban los supuestos. Ante la presentación de una oferta o propuesta, debemos comprobar todos los detalles antes de lanzar una contrapropuesta. Una vez más las preguntas hábiles nos servirán para este fin.
- Tipos de preguntas: Las preguntas se pueden clasificar en base a las respuestas que esperamos obtener. Así hay dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas.

Preguntas abiertas. Una pregunta abierta está diseñada para generar una respuesta detallada. Este tipo de preguntas se suelen utilizar al principio de la negociación dada la necesidad de obtener información. En los momentos en los que la negociación se dirige a un punto muerto es conveniente formular preguntas abiertas: "¿Qué problemas tiene con nuestra propuesta?"

q Preguntas cerradas. Este tipo de preguntas se suelen utilizar en segundo lugar. Sirven para conocer detalles específicos, cambiar la dirección de la conversación o para conseguir compromisos de la otra parte: "¿Está capacitado para firmar un acuerdo?"

- Las preguntas que deben evitarse. Determinadas preguntas generan hostilidad o contribuyen a aumentar la crispación en la negociación. Se trata de rechazar todas las preguntas que intenten sustituir un lenguaje directo.

- Acusación: ¿Volviste a comer a las dos?
- Represión: ¿Por qué no acabaste este informe a tiempo?
- Trampa: ¿Todavía esta buscando otras ofertas?
- Forzar un acuerdo: Este es el mejor acuerdo, ¿no cree?
- Engaño: Si la productividad mejora, ¿Podrá mejorar las condiciones laborales de la plantilla?
- Amenaza: ¿Cómo espera que desconvocemos la huelga, si oferta estas condiciones repugnantes?

## LA UTILIZACIÓN DEL SILENCIO

El silencio es una de las cosas más difíciles de rebatir. Tendemos a llenar los silencios porque los asociamos con ansiedad, hostilidad o timidez, todos ellos valores negativos. Si nos sentimos incómodos con el silencio debemos centrarnos en el lenguaje del cuerpo de la otra persona: sus gestos, miradas, posturas, etc. El ruido del silencio es a veces ensordecedor: el silencio que parece que dura horas, raramente dura más de 60 segundos. Los negociadores expertos usan el silencio para inducir a sus oponentes a revelar más información de la que pretenden. Debemos dejar hablar. Permaneceremos en silencio hasta que la otra parte hable inmediatamente, después de hacer lo siguiente: presentar una propuesta u oferta, resumir lo tratado y formular una pregunta.



# MODULO II

*El concepto de negociación. Test sobre potencial negociador. Elementos relevantes en los procesos de negociación.*

*Si tuviera nueve horas para cortar un árbol,  
pasaría seis horas afilando mi hacha.*  
ABRAHAM LINCOLN

## EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN

La orientación de este curso puede llevarnos a pensar que la negociación es un elemento relacionado, únicamente, con la actividad sindical. Nada más lejos de la realidad. La negociación está presente en todas las esferas de la vida social. Los acuerdos que definen y condicionan las relaciones sociales se han construido por medio de procesos de negociación más o menos explícitos. Así, en la esfera privada de nuestras vidas negociamos con nuestros hijos e hijas la hora de llegada a casa; negociamos con nuestra pareja múltiples aspectos de nuestra relación. En el ámbito público, las naciones negocian entre ellas, el mercado está regulado, entre otros factores, por los acuerdos comerciales que alcanzan las grandes empresas por medio de complicados procesos de negociación; los conflictos de índole política suelen terminar con una negociación sobre los aspectos defendidos durante años por otras vías; y las condiciones de trabajo se alcanzan mediante procesos de negociación entre representantes de la fuerza de trabajo y quienes representan al capital.

Para que una negociación tenga lugar es necesario que exista un desencuentro. Así, el conflicto es el antecedente necesario pero no suficiente para que un proceso de negociación tenga lugar. En este sentido, el conflicto no es algo malo. Las situaciones conflictivas, a menudo, evidencian injusticias por lo que son un potencial de cambio. A nivel social, los grandes cambios han estado precedidos de periodos conflictivos, y a menudo violentos. En la esfera de lo privado, muchas veces nos hemos resignado a atravesar por una situación difícil porque teníamos la certeza de que terminado ese periodo nuestra situación mejoraría. Las organizaciones ganan en consistencia y fuerza en la medida en que son capaces de alinear a sus miembros y hacerles compartir valores. Esto sólo se consigue unificando intereses a través de sucesivos acuerdos que a todos interesan y motivan.

Junto al conflicto tiene que darse unos intereses comunes entre las dos partes. Por lo tanto, en toda negociación existen intereses comunes e intereses contrapuestos. A menos que ambos elementos estén presentes, la negociación no tiene sentido. Durante las décadas de los cincuenta y sesenta existían numerosas diferencias e intereses conflictivos entre la URSS y EE.UU. Sin embargo, ambas naciones prefirieron negociar antes que declarar la guerra a causa de los intereses comunes que compartían en lo referente a reducir los costes y peligros de un conflicto armado internacional.

No obstante, la negociación no es la única alternativa a los conflictos. Cuando aparece un desencuentro, el abanico de nuestras conductas al respecto es amplio: las negamos, las ocultamos o evitamos enfrentarlas por miedo a males mayores, o también las vivimos apasionadamente, luchamos o en ocasiones las intentamos comprender. La elección de cada una de estas alternativas está

relacionada con factores culturales y de educación.

En la bibliografía consultada existen múltiples definiciones de negociación. Francesc Beltri<sup>2</sup> propone una conceptualización que sintetiza las definiciones más relevantes. Así, para Beltri negociación es "el proceso dependiente por el que dos o más partes con intereses comunes e intereses en conflicto intentan llegar a un acuerdo (...)" El mismo autor se detiene a analizar las cinco palabras clave de la definición expuesta: proceso, intereses, conflicto, dependencia y acuerdo.

- Proceso. La negociación debe ser entendida como algo dinámico. No se trata del momento concreto en el que hablamos con nuestro interlocutor, sino de un progresivo desarrollo que finaliza con el acuerdo
- Intereses. Si la negociación tiene lugar es porque ambas partes reconocen que tienen suficiente en común como para permitir un acercamiento. Los interlocutores se juntan por que quieren conseguir algo y creen que están en condiciones de ofrecer algo a su vez.
- Conflicto. Existe suficiente desacuerdo para cuidar las relaciones entre las partes, evitando, así, romper la negociación. No se debe olvidar que el desencuentro no se ha podido resolver por otros caminos, por lo que es preciso poner en común las diferencias. Las relaciones entre las partes de la negociación corren el riesgo de deteriorarse y siempre pueden acabar mal.
- Dependencia. Hay un reconocimiento, implícito o explícito, de que ambas partes dependen, en mayor o menor medida, una de la otra para conseguir sus metas. No es posible el éxito de una parte sin el éxito de la otra y esto genera una unión.
- Acuerdo. Es un punto de satisfacción mutuamente aceptado por las partes implicadas que se intentará construir y descubrir en el proceso.

## TEST SOBRE POTENCIAL NEGOCIADOR

Antes de seguir con la materia del curso, conviene que nos detengamos a examinar nuestras capacidad como negociadores y negociadoras. Para este propósito nos serviremos del Test sobre Potencial Negociador diseñado por Fernando Manuel Dasí y Rafael Matínez-Vilona.<sup>3</sup>

Según los autores, las personas que negocian frecuentemente intuyen que la capacidad para ello se aprende y perfecciona con el paso del tiempo, complementándose con las experiencias obtenidas en sus anteriores procesos. Sin embargo, tiene que gustarte negociar. Por medio de este test se puede comprobar si se posee tal destreza.

El test consiste en una batería de 23 preguntas relacionadas con diferentes aspectos de la actividad negociadora. A la hora de completar el test, sería interesante que nos concentrásemos en situaciones

<sup>2</sup> BELTRI Francesc "Aprender a negociar", Ed. Paidós, Barcelona, 2000, Pag. 21.

<sup>3</sup> MANUEL DASÍ DE Fernando y MARTINEZ-VILONA MARTINEZ Rafael "Técnicas de negociación. Un método práctico", Ed. ESIC, Madrid, 2000, 3ª Edición, Pag 22.



en las que hemos tenido que negociar. Para ello conviene tener en cuenta lo dicho en los primeros apartados de este módulo, a saber, que la negociación es un proceso que se da en todos los ámbitos de la vida cotidiana. Así, podemos recuperar situaciones vividas en las que la negociación fue el procedimiento para llegar a acuerdos: la negociación de un crédito, la compra de un coche, la elección de presupuestos para las obras de nuestra casa, conversaciones con nuestros hijos e hijas o con nuestra pareja.

Del mismo modo, aquellas personas que tengan alguna experiencia negociadora derivada de su actividad sindical podrán recordar sus reacciones, y comportamientos en las mesas de negociación o en el tipo de relaciones que mantienen con sus superiores en el puesto de trabajo

La realización del test y el análisis de los resultados obtenidos nos permitirán tomar conciencia de nuestro potencial como negociadores y negociadoras, detectando nuestros puntos débiles y fortalezas. La evaluación de los resultados obtenidos puede ser un punto de partida adecuado para el seguimiento del curso, ya que nos permitirá centrarnos en aquellos aspectos de la negociación en los que nos encontramos más vulnerables: comunicación, asertividad, estrategias, argumentaciones, escucha ...

#### VALORACIÓN DEL TEST

No te preocupes demasiado por la valoración que obtengas. Lo único que indica es la mayor o menor inclinación personal que puedas sentir a negociar. Ten en cuenta que cualquier disciplina se puede aprender y conseguir dominarla si se reúnen dos premisas: capacidad de esfuerzo y voluntad.

- Entre 0 y 15 puntos. En principio, no te atrae mucho la negociación. No debes preocuparte, ya que has empezado a comprender que tu nivel de habilidad negociadora debe mejorar. Este puede ser un buen momento para continuar con los siguientes apartados de este curso.
- Entre 16 y 36 puntos. Te resulta agradable negociar y tu nivel de habilidad es más o menos aceptable si la puntuación se aproxima al extremo superior (36 puntos) Sería interesante repasar aquellas preguntas cuyas respuestas difieren de la puntuación correcta, con la intención de alcanzar cotas más altas de especialización.
- Entre 37 y 46 puntos. No sólo te gusta negociar, sino que te preocupa constantemente mejorar. Además, ves a tus oponentes en los procesos de negociación como iguales, intentando que ambas partes salgan ganando en el intercambio de sus objetivos.

**CURSO DE TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN**

Preguntas	Sí	Regular	No
1. Te encuentras cómodo cuando tienes que realizar algún tipo de negociación			
2. Dejas para última hora la preparación de la negociación			
3. Te preocupas con tiempo suficiente en buscar la máxima información de tus oponentes			
4. Una vez transcurrida la negociación reflexionas y sacas experiencias			
5. Si puedes prefieres mandar a otro en tu lugar para negociar			
6. Siempre que debes realizar un proceso de negociación tienes claro los objetivos que persigues.			
7. Crees que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello debas ceder más de lo que tenías previsto			
8. Tienes preparada una serie de argumentos por si en el proceso surgen objeciones por parte del contrario.			
9. Eres de la opinión de que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte.			
10. Normalmente, ves a la parte contraria como un enemigo al que hay que batir a toda costa.			
11. Crees que la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar sólo provecho quien mejor las domina			
12. Rehuyes la mirada del interlocutor cuando estas frente a él durante el proceso de comunicación			
13. Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas			
14. Te molesta adaptarte al lenguaje de la otra persona			
15. Eres considerada por las personas de tu entorno, como persona con poca paciencia para escuchar			
16. Te resulta difícil, ante situaciones tensas, mantenerte con calma y no elevar la voz			
17. Prefieres hablar más que escuchar.			
18. Si crees que en la negociación tienes las de perder, vacilas al comenzarla.			
19. Si tienes que negociar, procuras facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que la otra personas se sienta cómoda.			
20. Eres consciente, que hay que ceder parte de tus objetivos en beneficio de la otra persona para poder llegar a un acuerdo.			
21. Tienes miedo a las críticas que te pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasaras en la negociación.			
22. Crees que el ser una buena negociadora es un don que se nace con él y no se puede aprender o es difícil conseguirlo			
23. Cuando en las negociaciones tienes un éxito superior al esperado, te enorgulleces de ello y lo comentas continuamente.			
Da a las preguntas con la numeración siguiente el valor de puntos en función de las respuestas	Sí	Regular	No
Preguntas número: 7, 10, 11, 16, 22	0 puntos	0 puntos	2 puntos
Preguntas número: 2, 5, 9, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 23	0 puntos	1 punto	2 puntos
Preguntas número: 1, 3, 6, 19, 20	2 puntos	1 punto	0 puntos
Preguntas número: 4, 8, 2 puntos	0 puntos	0 puntos	
Suma total de puntos			



## ASPECTOS RELEVANTES EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

En los procesos de negociación intervienen una serie de factores. La utilización que de ellos hacen los negociadores y negociadoras determinan el curso, y a menudo, el desenlace de la negociación. El estudio de las variables intervinientes más relevantes nos permite conocer las dinámicas y las potencialidades de cada proceso, al tiempo que nos da pistas sobre como deben ser utilizadas.

En este apartado se exponen las principales características de las siguientes variables: el poder, el tiempo, la comunicación, la asertividad, el factor humano y el escenario de la negociación.

### EL PODER

El poder es el factor clave de todo proceso de negociación. Robert Dahl<sup>4</sup> define este concepto como "la capacidad que tiene A para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo, o deje de hacer algo que no haría de otro modo (...)". De modo más sencillo, el poder queda definido como la capacidad de influir en la conducta del otro o de la otra. En consecuencia el poder no es algo intrínseco a una persona o a un puesto sino que es, básicamente, una relación de influencia. El poder no es necesariamente una conducta explicitada. No tiene que ejecutarse o ser real para que actúe como tal.

No es preciso detentar un poder real para que éste sea efectivo. De ahí se deriva una gran parte del juego de la negociación en el que todas las personas intentan aparentar algo que no tienen. Porque lo importante no es si algo es o no real; lo importante, lo que realmente produce cambios de conducta, es lo percibido por las otras personas.

### Características del poder en los procesos de negociación

Otros autores como Pruitt<sup>5</sup> destacan cuatro características que adquiere el poder en los procesos de negociación: el poder es relacional, surge de la dependencia de recursos, implica libertad de conducta y es un potencial.

- El poder es relacional en la medida en que las partes de una negociación pueden ir cambiando el equilibrio de poder a lo largo del proceso. El concepto relacional implica que el poder varía con relación a algo o alguien. Por lo tanto el poder surge de la relación entre las partes.

- La dependencia de recursos es la base de toda relación social. La negociación se origina a partir de dos circunstancias: la escasez de recursos, que origina la competición entre aquellas personas que necesitan los mismos recursos, y una asignación desigual de los mismos, que crea la necesidad de intercambiar entre las partes los diferentes recursos que necesita cada uno. En la medida en que la otra parte posea algo importante para mí, que sólo ella me pueda reportar, también yo dependo de ella y, consecuentemente, tiene poder sobre mí.

<sup>4</sup> DAHL Robert, "The Concept of Power"

<sup>5</sup> PRUITT Dean G. & CARNEVALE Peter J. "Negotiation in Social Conflict", Open University Press, Buckingham. 1993.

- El poder implica libertad de conducta para tomar decisiones, ya que un grupo podrá influir en la conducta de su adversario en la negociación, si ésta tiene un margen de libertad para realizar concesiones, ofertas y contraofertas. Uno de los factores que más prolongan las negociaciones es que se realizan entre representantes que no tienen poder real para tomar decisiones.
- El poder es un potencial en la medida que puede existir sin que se utilice. Es la capacidad de ejercer influencia. Se distingue entre tener poder y ejercerlo. En la negociación se trata de que el poder que se ejerza sea autoridad. El objetivo reside en dar autoridad a quien ejerce el poder, ya que la concertación es difícil sin autoridad, es decir, con un participante sin poder legal y socialmente legitimado por todos.

#### Tipos de poder en la negociación

El poder y sus diferentes expresiones ha sido un tema de estudio recurrente en la sociología. Desde los trabajos realizados por los fundadores de esta disciplina (Marx, Weber y Durkheim) las investigaciones sobre el poder se han ido especializando, dependiendo de los ámbitos en los que se ejerce. Así, sin perder la referencia de los estudios clásicos, Harry A. Mills<sup>6</sup> establece seis formas de poder relacionadas con la negociación: poder de gratificación, poder coercitivo, poder legítimo, poder de la información, poder experto y poder personal.

- El poder de gratificación. Todos los padres y madres han usado dulces y otros regalos como incentivos para influir en la conducta de sus hijos e hijas. Para los niños este es el poder de la piruleta. Para los adultos es el poder de la gratificación. Cualquiera que pueda dar o retener una gratificación tiene poder. La única forma de protegernos del poder de gratificación que tiene otro negociador o negociadora sobre nosotros es demostrar nuestra reticencia.

- El poder coercitivo. Es lo opuesto al poder de gratificación. Cualquier persona o institución que tiene el poder de castigarnos o quitarnos algo tiene poder coercitivo. Cuando usemos el poder coercitivo, debemos pensar en los efectos a largo plazo. El poder coercitivo puede dañar fácilmente una relación. El estadista Nicolás de Maquiavelo sostenía que los castigos deben ser cortos y concisos, mientras que las gratificaciones, por el contrario, deben ser difusas y prolongadas. Para enfrentarnos al poder coercitivo, debemos superar nuestros miedos y estar preparadas para defender lo que creemos justo. No debemos permitir que el miedo a un castigo ofusque nuestros juicios. Debemos insistir en que cada propuesta que hagamos se considere por sus méritos.

- El poder legítimo. Tal y como demuestran los experimentos realizados por el profesor Stanley Milgram en la Universidad de Yale, los adultos somos capaces de llegar extraordinariamente lejos para obedecer la orden de una autoridad legítima. Cuando investimos a alguien con un cargo, papel o responsabilidad le conferimos el poder legítimo. Los soldados siguen las órdenes de sus oficiales sin preguntar, porque han sido entrenados en la creencia de que hacerlo es necesario o legítimo para ellos. Las personas que ostentan un título se rodean de adornos y símbolos que enfatizan el poder de su posición. Debemos estar preparadas para desafiar el poder legítimo cuando este se usa de modo no razonable contra nosotras. No nos dejemos impresionar por títulos, posiciones u oficinas o la parafernalia que los acompaña. A este respecto, el diplomático y hombre de negocios Joseph

<sup>6</sup> MILLS A. Harry, "Negociar, el arte de ganar", Ed. De Vecchi, S.A. Barcelona, 2000, Pág. 143.



Kennedy aconsejó: "Siempre que estes sentado frente a una persona importante, imagínatela sentada ahí en ropa interior de color rojo. Esta es la forma en que me manejo en los negocios"

- El poder de la información. En todas las negociaciones las partes implicadas toman una posición, presentan los hechos, argumentos, datos y otras informaciones que apoyan su posición. Por lo tanto, ambas partes utilizan la información para hacer que la otra parte modifique su posición hasta que hay el suficiente terreno común como para alcanzar un acuerdo mutuo satisfactorio. Para vigilar que la información no sea ocultada o manipulada debemos ser cautelosos. Cuanta más información tengamos, más poder tendremos.
- El poder del experto. Esta forma de poder está muy relacionada con la anterior. La información que proviene de un experto es mucho más creíble, más persuasiva. Las personas expertas establecen su autoridad mostrando sus credenciales. En caso de que seamos expertos o expertas en nuestra área debemos demostrarlo. Si no es así y el coste lo justifica, recurramos a la ayuda de un experto que nos apoye. Los expertos son más convincentes. La otra parte que no cuenta con una persona experta tiende a comportarse de modo menos agresivo, menos dogmático. Para hacer frente a una persona experta debemos preparar nuestra estrategia de forma adecuada.
- El poder personal. También es conocido como poder referente. Algunas cualidades personales conceden a la persona la habilidad de influir en otras personas. La lista de cualidades puede ser infinita, pueden físicas o psíquicas, a las mujeres guapas y a los hombres apuestos, normalmente, les resulta más fácil hacer amigos e influir en otras personas. Otras cualidades pueden ser: honradez, ser abierto, integridad, ser amistosa, tener encanto, etc. Las personalidades carismáticas tienen, normalmente, una mezcla de cualidades que les hacen ser capaces de influir en las personas. Para aumentar nuestro poder personal tenemos que mejorar nuestras habilidades para crear relaciones personales. Para protegernos contra el mal uso que se hace del poder personal debemos, de vez en cuando, tener la voluntad de comprobar la relación personal.

## EL TIEMPO

El tiempo es de gran importancia en todos los procesos humanos ya que avanza inexorablemente. En el campo de las negociaciones el tiempo debe emplearse, entre otras cosas, para reflexionar y observar a nuestros oponentes. Además, es preciso que respetemos el ritmo de nuestros contrarios.

Las ansiedades y las prisas juegan en contra del éxito en la negociación. En este sentido cabe preguntarse si nuestra forma de ser es proclive a estos inconvenientes o, por el contrario, dominamos con facilidad los deseos de resolver rápidamente los asuntos. Si nuestro caso es este último, deberemos servirnos de cualquier fórmula para combatir la ansiedad. Hay dos factores que intervienen en la gestión del tiempo en una negociación: los plazos y la paciencia.

- Los plazos. Las dos partes de una negociación operan bajo las presiones de los plazos. La mayoría de los acuerdos o concesiones se logran cerca del límite del plazo. Los plazos incrementan la presión para alcanzar un acuerdo. Los negociadores y negociadoras cambian de posición más rápidamente cuando están bajo la presión del tiempo.
- La paciencia. A pesar de la presión de los plazos, en el curso de la negociación debemos permanecer calmados y frescos y mostrar una gran paciencia. Debemos actuar como si tuviéramos

mucho tiempo. Durante las conversaciones de paz para la guerra de Vietnam, el negociador de EE.UU fue enviado a París por el presidente Lyndon Johnson. Estaban en tiempo de elecciones y el presidente Johnson quería una rápida solución del problema. El negociador norteamericano alquiló una habitación de hotel pensando en que estaría una semana. Los negociadores de Vietnam del Norte alquilaron una casa por dos años y medio. Después de 30 años peleando, los vietnamitas estaban preparados para tomarse su tiempo en conseguir lo que querían.

**El factor humano: el equipo negociador frente a los divos**

La negociación es un proceso de interacción social realizado por personas. Por lo tanto, los procesos de negociación están condicionados por la cultura, la ideología, los prejuicios, los miedos, los complejos, etc. Esta afirmación que, en principio, puede parecer obvia nos sirve para introducir una idea que creemos debe estar presente a lo largo de todo el curso.

Existe una imagen, bastante extendida, del negociador como una persona fría, que controla todos los elementos que entran en juego en la negociación y que es capaz de alcanzar sus objetivos sin ningún tipo de ayuda, únicamente, confiando en sus potencialidades. Los divos o las divas no son recomendables en la negociación. Un exceso de protagonismo puede acarrear consecuencias negativas que van desde el fracaso de la negociación hasta el agotamiento o el "queme" de las personas que negocian. A partir de lo observado en ediciones anteriores, consideramos que los negociadores y las negociadoras deben empezar a negociar reconociendo sus limitaciones y rodeándose de personas que les apoyen antes, durante y después de la negociación. Por lo tanto, frente a la idea de divos o supernegociadores proponemos: el equipo de negociación.

Tal y como se verá en el siguiente módulo de este curso, el equipo negociador participa en todas las fases del proceso: la preparación, el desarrollo y el cierre. En cada uno de estos momentos las personas integrantes del equipo deberán trabajar, de forma simultánea, tres aspectos de la negociación: ideológico, técnico y afectivo.

- **Ideológico.** En el ámbito sindical, los objetivos de la negociación vienen determinados por las líneas estratégicas definidas por el sindicato y recogidas en los Criterios de Intervención Confederales<sup>7</sup>. Sin embargo, estos objetivos experimentan variaciones dependiendo de la situación por la que atraviesa el sector o la empresa en la que tiene lugar la negociación, por la relación de fuerzas o por las alianzas intersindicales existentes en la mesa. Por estos motivos, es frecuente que los objetivos señalados como prioritarios por el equipo entren en contradicción con los definidos por la organización. Este tipo de decisiones deben ser discutidas y consensuadas en el equipo, repartiendo la responsabilidad de la decisión adoptada.

- **Técnico.** El nivel técnico hace referencia a las estrategias y tácticas que serán empleadas para alcanzar los objetivos definidos como prioritarios por el equipo. La elección de las diferentes estrategias debe ser consensuada por los miembros del equipo, sopesando las ventajas y desventajas derivadas de su utilización. Una vez elegida la estrategia, ésta deberá ser estudiada y socializada por todo el equipo.

- **Afectivo.** A menudo las energías de los equipos negociadores se centran en fijar objetivos y estrategias, descuidando el plano afectivo de la negociación. Las personas en situación de negociación experimentan una gran tensión derivada de la responsabilidad que tienen por la definición de las condiciones de trabajo de cientos, y en ocasiones, miles de personas. Esta tensión aumenta en las



negociaciones largas desarrolladas en múltiples reuniones que tienen lugar a lo largo de varios meses. En estos casos, el equipo es fundamental, ya que debe ser un foro en el que las personas se puedan desahogar libremente, hablando de sus sentimientos, miedos, inseguridades y complejos.

Además de las ventajas citadas, la configuración de equipos negociadores soluciona, en parte, el problema de falta de recursos humanos en el sindicato, ya que el trabajo en equipo favorece la implicación y el aprendizaje escalonado. Por lo que al terminar un proceso de negociación, habrá más personas con potencial y experiencia negociadoras.

#### Estructura del equipo negociador

Como ya hemos visto, es raro encontrar un negociador o negociadora que pueda escuchar, hablar, mirar y pensar al mismo tiempo; esas son tareas que necesitan ser compartidas. Cuando llega el momento de analizar el grueso de los hechos y de los datos técnicos que suelen pasar por las mesas de negociación, dos o más cabezas se las arreglan mejor que una.

En la extensa bibliografía consultada se recogen diferentes formas de estructurar un equipo de negociación. Se ha tratado de adaptar los diferentes modelos a las características del sindicato. El resultado de esta adaptación es una propuesta de modelo compuesto por tres roles o funciones: portavoz, analista y observador.

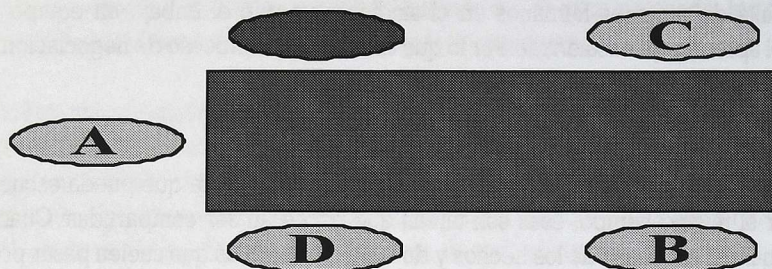
- **Portavoz.** Es la persona encargada de la interlocución en la negociación y la cara visible del equipo. La portavoz dirige el juego, realiza las conversaciones, hace propuestas y negocia las nuevas cuestiones. Las intervenciones de la persona que hace las veces de portavoz deben ser conocidas por el resto del equipo, que le concederá un margen de maniobra en el proceso.
- **Analista.** La función de analista consiste en registrar y contrastar los datos que surjan en la negociación. El analista no debe añadir nuevas cuestiones o concesiones porque eso desmejoraría la autoridad del portavoz, creando confusión respecto a quién es el interlocutor.
- **Observador.** La observadora centra su atención en los mensajes verbales y no verbales para intentar comprender mejor los objetivos, prioridades y asuntos de la parte contraria. Observa, por ejemplo, las reacciones que suscita una propuesta, o las interacciones que tienen lugar entre las personas de la parte contraria.

Los equipos negociadores deben tomar descansos para discusiones privadas. Durante los descansos, el portavoz usará la información del observador y la analista para planear la próxima sesión.

## EL ENTORNO DE LA NEGOCIACIÓN

El cuidado del entorno es un elemento a tener en cuenta en los procesos de negociación. Una sala de reuniones espaciosa, aireada, bien ventilada y bien iluminada facilita la necesaria interacción entre las partes. Uno de los elementos más importantes del entorno físico es la disposición del mobiliario. Los asientos idénticos contribuyen a crear una sensación de respeto a los demás y de igualdad. Además, la ubicación de los diferentes interlocutores en torno a la mesa de negociación refleja, en ocasiones, el tipo de interacción que se va a producir. Tomando como ejemplo la disposición de tres personas (elipses en azul) en una mesa rectangular con relación a una persona (elipse roja) se pueden adoptar

las siguientes posturas:



- Angulo (posición de A). Permite una conversación amistosa e informal. Se pueden compartir papeles. No hay invasión del territorio. La esquina de la mesa actúa como cierta barrera.
- Colaboración (posición de C). Esta postura se relaciona con dos personas que se llevan bien. Debemos cuidar que la otra persona no se sienta invadida. Suponiendo que la figura roja fuera la de la portavoz, la posición de C sería la más adecuada para los analistas.
- Competitivo – defensiva (posición de D). Normalmente, esta postura es la más utilizada en las negociaciones. A pesar de la distancia y la tensión que puede generar, es una posición adecuada para controlar nuestro espacio, y proteger nuestros papeles. La línea imaginaria equidistante entre ambos, funciona como una barrera invisible que separa los territorios. Los portavoces suelen ocupar esta posición.
- Independiente (posición de B). Esta postura es la elegida por personas que no quieren tener relación o cuya participación en la negociación es menor. Es un buen lugar para la ubicación de los observadores y observados.

Sin embargo, no hay distribuciones fijas en la mesa de negociación, ya que las posiciones de los agentes participantes dependerán de otras variables como el tamaño de la mesa y el número de participantes, relación con otros participantes (alianzas intersindicales) y tipo de relación mantenida con nuestros interlocutores antes de la negociación. Asimismo, la relevancia de los asuntos a tratar determina, frecuentemente, el clima de la negociación, por lo que las posiciones de proximidad o lejanía también están relacionadas con el nivel de crispación existente.

El lugar en el que tiene lugar la negociación es importante. Muchos negociadores prefieren negociar "en casa". Les hace sentirse más seguros y se muestran más enérgicos en el proceso de negociación. Sin embargo, negociar fuera de nuestro territorio puede tener sus ventajas.

- Ventajas de negociar en territorio propio.
  - Nos da cierta seguridad.
  - Contamos con todo tipo de elementos que podamos necesitar en la negociación.
  - Podemos adecuar el entorno físico a nuestra conveniencia.
  - Podemos manejar ciertos recursos relacionados con el protocolo para mejorar el clima de la negociación: obsequios, comidas, hacer esperar a la otra parte en la antesala, etc



- Ventajas de negociar en territorio ajeno.
  - Al encontrarse más cómodos pueden mostrarse más confiados.
  - Mediante la observación del entorno podemos hacernos una idea del tipo de personas que son y de las estrategias que pretenden utilizar.
  - La petición de un aplazamiento es más creíble, ya que nos podemos apoyar en el hecho de que nos faltan datos
  - En cierto momento podemos demandar a nuestra interlocutora que consulte con sus superiores lo que nos dará tiempo, mientras esperamos allí mismo.
  
- La negociación en terreno neutral. Un terreno neutral puede resultar muy útil. Si nos encontramos lejos de las interrupciones normales de la oficina podremos concentrarnos con mayor facilidad. Tal y como recoge Harry A. Mills<sup>7</sup>, el lugar de reunión más extremo debe ser Panmunjon, donde se realizaron las conversaciones de paz para acabar con la guerra de Corea. Allí, el edificio de las conversaciones de paz, e incluso la mesa de las negociaciones, estaban situados sobre el paralelo 38 que divide Corea del Norte de Corea del Sur. Cada parte entró en el edificio por su propio país y se sentó en su propio territorio durante las conversaciones. Panmunjon tenía el mismo significado simbólico que un país neutral.

<sup>7</sup> MILLS A. Harry, "Negociar, el arte de ganar", De Vecchi Arg., S.A. Bartzelona, 2000

# MODULO III

*Fases del proceso de negociación: la preparación, el desarrollo y el cierre de la negociación.*

*Las relaciones industriales son como las relaciones sexuales:  
son mejores cuando las dos partes consienten.*

LORD VIC FEATHER

La negociación es un proceso estructurado en etapas. No existe un consenso claro sobre el número de etapas o fases que debe tener una negociación. Así, hay autores que destacan la necesidad de hasta siete etapas, mientras que otros tan solo estructuran los procesos de negociación en dos momentos. Teniendo en cuenta la dinámica de trabajo del sindicato, se propone un proceso de negociación estructurado en tres momentos: preparación, desarrollo y cierre de la negociación. A continuación se describen cada una de las fases, analizando los objetivos de cada una y las tareas necesarias para alcanzarlos.

## PRIMERA FASE. LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

En todos los procesos en los que la gestión del tiempo es un elemento importante, se insiste en la importancia de la preparación. Así, en los procesos en los que se invierte tiempo para su preparación, resulta normal que la ejecución sea rápida y los resultados positivos, pero cuando, por el contrario, la preparación es corta implica procesos lentos y resultados mediocres. Por lo tanto, la preparación debe ser la etapa más importante de la negociación en la medida en que condiciona el desarrollo de las fases posteriores.

Esta idea puede contrastar con ciertos hábitos detectados en personas asistentes a ediciones anteriores de este curso que confesaban confiar excesivamente en su experiencia negociadora y en la improvisación. Una preparación adecuada de la negociación nos reportará las siguientes ventajas:

- **Confianza.** Al conocer los objetivos de la negociación y la forma de conseguirlos reduciremos nuestras dudas y nos sentiremos más confiados y confiadas.
- **Pensamiento preciso v.s. pensamiento abstracto.** Conoceremos las líneas de nuestro plan estratégico, lo cual nos permitirá concentrarnos en escuchar activamente a la parte contraria, además de no tener que preocuparnos por las posibles objeciones, ya que las habremos previsto y preparado los argumentos defensivos.
- **Lenguaje positivo.** Al haber preparado la negociación, podremos comprender más fácilmente los argumentos y posturas de la otra parte (empatía). Así nuestros diálogos de comunicación y formas de exponer argumentos estarán adaptados a la forma estilo de negociar de la otra parte.



- Optimizar el tiempo. Al haber preparado la negociación, definiendo objetivos y tácticas, evitaremos perder tiempo en divagar y seremos capaces de ir directamente al grano.

## LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Durante las dos últimas sesiones de este curso trabajaremos sobre un caso práctico de negociación colectiva. Para ello, será preciso que pongamos en práctica la empatía. Este concepto definido ya como "la capacidad de ponernos en la situación del otro o de la otra" requiere información. La información obtenida de nuestros oponentes, nos permitirá empezar a construir los argumentos, con el fin de poder neutralizar durante el proceso, las posibles objeciones que aporte la parte contraria a los objetivos propuestos por nosotras. Como método de ayuda para la búsqueda de información de la parte contraria, y como preparación previa a la entrevista se realiza un ejercicio de reflexión guiado por las siguientes preguntas:

1. **¿Qué objetivos pretendo en la entrevista? ¿Están adaptados a sus necesidades?**, ¿Pueden ser complementarios a su oferta?, ¿Mis objetivos están dentro de sus límites de negociación?
2. **¿Con quién voy a negociar y qué conozco de él o de ella?** ¿Tengo suficiente conocimiento a nivel personal y profesional?, ¿Qué grado de conocimiento puede tener de mi y de mi equipo?, ¿Tiene fama de experto o experta?
3. **¿Hasta dónde está facultado para cerrar acuerdos?** ¿Tendrá suficiente autoridad?, ¿Es la persona adecuada para aceptar nuestra propuesta?, ¿Puede aceptar diversas alternativas, o deberá consultar? ¿Qué nivel de poder le pueden conferir?
4. **¿Hemos negociado antes con ellos?** ¿Qué experiencias nos reportaron las negociaciones anteriores?, ¿Qué percepción tienen de nosotros?, ¿Qué grado de satisfacción obtuvieron?
5. **¿En cuanto a nuestra propuesta, podremos cumplir todos los requisitos que sean aceptados?** ¿Qué capacidad tenemos de cumplir lo que ofrecemos?, ¿Hasta qué punto estarán preparados para cumplir su parte del trato?
6. **¿Será adecuado el estilo de negociar que vamos a emplear?** ¿Preveo que mis argumentos se adaptarán a la forma y estilo de la otra parte?, ¿Ante sus objeciones, nuestra argumentación está suficientemente demostrada y contrastada?
7. **¿Hemos elegido el momento idóneo para entablar la negociación?** ¿El momento y el lugar son adecuados para la otra parte?, ¿Negociaremos en su terreno o en el nuestro?, ¿Cómo es el entorno físico?
8. **¿Estamos dispuestos a modificar nuestra oferta?** ¿Hemos previsto estrategias compensatorias?, ¿Hemos preparados elementos para hacer ver a la otra parte las ventajas de un acuerdo sobre nuestra propuesta?

## ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Cuando debamos establecer objetivos, debemos tener la precaución de que sean realistas y

debemos de disponer de un margen de maniobra para hacer concesiones. Los objetivos irracionales conducen a la ruptura de las negociaciones. Esto no implica que bajemos el nivel de nuestras exigencias. Cuanto más elevadas son las aspiraciones de un proceso, mejores resultados se obtienen, e inversamente, al bajar las exigencias los resultados son más pobres. Hay tres preguntas que nos ayudarán a definir nuestros objetivos: ¿Qué es lo que deseamos realmente obtener al negociar?, ¿Son flexibles y tienen un margen de maniobra?, ¿Qué alternativas prevemos si no hay consenso?

EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS IMPLICA LOS SIGUIENTES PASOS:

- Jerarquizar los objetivos por orden de importancia
- Escribirlos sobre papel, determinando cuáles son principales y cuáles secundarios
- Flexibilizarlos, previendo alternativas compensatorias
- Evaluarlos por si son inadecuados o poco realistas
- Sintetizarlos, dándoles valor, cifras, medios y plazos de ejecución.

LOS ARGUMENTOS

Con la preparación de los argumentos se persigue convencer mediante la comunicación con mensajes de tipo racional y apelando a las emociones de nuestros interlocutores. Los argumentos deberán estar enfocados a las verdaderas motivaciones, intereses y necesidades de ambas partes. Es importante resaltar que todo argumento expuesto, debe indicar a nuestro interlocutor las ventajas que presenta la idea propuesta y probarle los beneficios que reporta si es aceptada, además de personalizarla hacia las necesidades latentes en él o en ella.

Para que realmente sea convincente un argumento debe contener estos tres elementos:

- Enunciado. Es la proposición de las intenciones con las cuales pretendemos convencer a los oponentes: "Para este año se debe dar una incorporación paulatina de la jornada de 35 horas en todas las sedes de la empresa"
- Prueba. Son los testimonios que sirven de apoyo al enunciado: "...el hecho de que durante el pasado año se realizaron más de 10.000 horas extras, justifica la puesta en marcha de medidas tendentes a alcanzar las 35 horas semanales. Además, el incremento del trabajo ha sido notable, ya que la producción se ha incrementado un 20% ..."
- Argumento. Lo forman las explicaciones y razonamientos de porque la prueba apoya el enunciado: "...por todo esto consideramos que la situación actual de la empresa constituye un buen momento para reducir la jornada, contratando nuevo personal sin que disminuyan los beneficios"

LA ELECCIÓN DE LAS TÁCTICAS

Una de las acciones más relevantes en la fase de preparación es la elección de estrategias y tácticas que se pondrán en marcha en la negociación. La estrategia es la definición de los medios para lograr los objetivos, mientras que la táctica es la forma de utilizarlos para lograr posiciones de ventaja, frente a los argumentos de la parte contraria. La finalidad de una estrategia es reducir las posibilidades de resistencia de la parte adversaria. Al utilizar las tácticas es recomendable no cercar completamente al adversario, dejarle, si es posible, una salida airosa, porque de lo contrario luchará y nos costará



mucho más lograr el cierre de la negociación. El filósofo oriental Sunz Tzu resume esta idea en al siguiente frase: "Tienda un puente de oro por el cual pueda retroceder el adversario"

Por lo tanto, la estrategia es un concepto más amplio que incluye la búsqueda de información, el establecimiento de objetivos, la preparación de argumentos y la elección de las diferentes tácticas.

Las tácticas escogidas deben guardar una coherencia con la estrategia diseñada. Asimismo, debemos tratar de identificar las tácticas escogidas y empleadas por nuestros adversarios. Para ello debemos estar atentas a la comunicación verbal y a los gestos, intuyendo que pueden estar utilizando más de una táctica.

A continuación, se presenta una relación de las tácticas más utilizadas en los procesos de negociación. Para su selección se han tenido en cuenta las características propias de la negociación sobre las condiciones laborales.

1. La Gran muralla. Consiste en ser inflexible y no ceder. Se trata de desgastar a la parte contraria indicando que no hay alternativa posible a nuestra propuesta. Para utilizar esta táctica se debe considerar detenidamente la relación de poder existente entre las dos partes: "Lamento mucho no poder acceder a sus demandas. Yo tan solo represento a los trabajadores y trabajadoras de su empresa y en sus peticiones no se contempla lo que usted está planteando. Comprendo que es una oportunidad para nosotros estar discutiendo las condiciones laborales de la plantilla para el próximo año en esta mesa, pero lo que usted plantea no entra en las expectativas del conjunto de trabajadores y trabajadoras"

2. Asalto directo. El objetivo es impresionar y presionar a la parte contraria. Para ello se utilizan argumentos poderosos y contrastados. El objetivo es amedrentar pero nunca insultar o humillar: "Desde la parte social consideramos que usted no es la persona indicada para llevar esta negociación. Queremos que nos indique hasta donde tiene autoridad para llegar a un acuerdo"

3. El receso. Consiste en pedir un aplazamiento para reconsiderar aspectos de la negociación. Esta práctica produce dos ventajas, la primera es que si observamos que el ritmo del proceso no nos es favorable, al pedir un aplazamiento conseguimos romperlo al empezar en otro momento. La segunda ventaja es que, nos permite revisar lo que estamos consiguiendo y preparar argumentos para la segunda fase: "Creo que ambas partes estamos realizando un gran esfuerzo para llegar a un acuerdo, sugiero que nos retiremos unos minutos para ver si encontramos mejores vías de acercamiento"

4. La información engañosa. En ocasiones, algunas personas dan información deliberadamente engañosa sobre sus intereses y prioridades a la otra parte. Con esto se consigue confundir a la otra parte, dejando que se adentre en un camino equivocado. Una preparación minuciosa es la mejor defensa contra la información engañosa.

5. Las demandas iniciales escandalosas. Cuando nuestro oponente comienza haciendo una demanda inicial escandalosa, mucho mayor de lo que habríamos esperado. Esta táctica de choque está diseñada para que nosotras hagamos una oferta mucho más alta de lo que habíamos imaginado. Tomando una posición extrema, la otra parte hace que nos movamos y nos acerquemos a su posición ideal. Casi siempre la posición inicial escandalosa suele ser un farol. Debemos mantenernos en nuestra posición inicial y explicar los beneficios que reporta.

6. Trabar nuestras argumentaciones. En cualquier negociación donde hay más de una cuestión (aumentos salariales, despidos, horas extras, etc) tenemos que decidir si negociar cada cuestión por sí misma y tratar cada asunto por separado, o bien enlazarlas todas como una parte de un paquete único. Al trabar las argumentaciones incrementamos las variables y la cantidad de posibilidades, y podemos intercambiar el movimiento en una por el movimiento en otro tema. A veces, en una negociación compleja que contiene diversas cuestiones, puede funcionar el separar y acordar cierto número de pequeñas cuestiones al principio para crear un sentimiento de ambiente de comunicación.

7. El salami. El salami se vende en finas lonchas. Los negociadores y negociadoras que usan la técnica del salami logran cuanto quieren yendo en busca de una loncha cada vez. Para protegernos de la técnica del salami, atacaremos cualquier concesión del salami con restricciones detalladas y exclusiones.

8. Chico duro, chico bueno. Se trata de una representación difundida en numerosas películas y series de cine negro. El primer interrogador, el policía malo, pretende intimidar y coaccionar al prisionero para que se someta. Cuando el detenido se derrumba el mal policía se retira y el policía bueno toma la iniciativa. El policía adopta una postura de acercamiento más suave, es mucho más conciliador y pide disculpas por el comportamiento de su compañero. En las negociaciones laborales el chico o la chica dura puede tomar una postura inflexible: "no estamos dispuestos a admitir un incremento salarial por debajo del 7% y tenemos que alcanzar un acuerdo a lo largo de esta semana, de lo contrario nos veremos obligados a tomar medidas más contundentes" El otro negociador adopta una postura más transigente: "Vamos Gotzon, se razonable, sabes tan bien como yo que nuestra gente aceptaría un aumento del 5% si se lo sabemos presentar adecuadamente" Si la estrategia tiene éxito los representantes de la empresa se quedarán con la oferta del chico bueno aunque sea inferior a una oferta realista. La mejor defensa es reconocer la táctica. El chico bueno y el chico duro son un equipo. Una vez que nos demos cuenta de este hecho, será mucho más fácil defender nuestra propuesta original, que es mejor y más razonable.

9. Marcar el territorio. Consiste en acordar los límites antes de empezar. Permite reducir el campo de negociación y obtener algunas ventajas antes de empezar: "vamos a ponernos de acuerdo sobre algunos temas que no discutiremos" Esta táctica sólo se puede utilizar si tenemos claramente más poder. Ante la utilización de esta táctica, no se deben admitir los límites que no interesan: "seguro que encontraremos muchos puntos de acuerdo más importantes. Veamos más adelante" Otra posibilidad es dejarlo en hipótesis: "podemos explorar esa alternativa si lo desea"

10. Ayúdeme a aceptar. Se trata de apelar a la proximidad e identificación para variar una postura. Dejamos en manos de la otra parte la posibilidad de variar una posición a su elección: "póngamelo más fácil y ayúdeme un poco" Apela a las relaciones y la voluntad de la otra parte de cerrar rápidamente un acuerdo. Ante la utilización de esta táctica, no debemos aceptar esta propuesta: "ya he hecho todo lo que está en mi mano"

Como síntesis de la fase de preparación se presenta un cuadro resumen de la negociación diseñado por los autores Fernando de Manuel y Rafael Martínez<sup>8</sup> que sintetiza los elementos vistos hasta el momento.

<sup>8</sup> *MANUEL DASI DE Fernando eta MARTINEZ-VILONA MARTINEZ Rafael "Técnicas de negociación. Un método práctico", ESIC Arg., Madril, 2000, 3. Argitalpena, 22. orr.*



### CUADRO RESUMEN DE LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Cuestiones	Plan de acción
1. Objetivos concretos que pretendemos en la negociación:	
2. En la otra parte preveo que tienen esas necesidades y la autoridad para llegar a acuerdos:	
3. En función de la información que poseo preveo utilizar la estrategia y táctica:	
4. Cómo actuaré teniendo en cuenta el estilo de negociar y el poder de la otra parte:	
5. Con el plan de argumentos y pruebas trataré de:	
6. Si surgieran estas posibles objeciones :	
a)	
b)	
Las respuestas serán:	
7. Los objetivos que pretendo conseguir de la otra parte son:	
Primarios:	
Secundarios:	
8. Qué medios auxiliares preveo que necesito para apoyar mis propuestas:	

## SEGUNDA FASE. EL DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN

La segunda fase de la negociación hace referencia al momento o momentos en que se da la interacción entre ambas partes. En las negociaciones sobre las condiciones laborales el proceso de interacción suele darse en escenarios más o menos formales dependiendo del ámbito de decisión o del número de personas afectadas por los acuerdos que se persigue alcanzar. Así los escenarios pueden variar desde una mesa de negociación de sector en la que hay un número elevado de participantes, hasta la negociación en la empresa donde la negociación se produce entre un número reducido de personas. En ambos casos hay una serie de elementos que intervienen en el curso del proceso: las señales, las propuestas y las concesiones

### LAS SEÑALES

Las negociaciones suelen comenzar por la adopción de posturas aparentemente inamovibles. Sin embargo, tal y como hemos visto en apartados anteriores, la negociación es un proceso de interdependencia entre las partes. Para alcanzar un acuerdo se precisa del movimiento de las posturas iniciales. Por lo tanto, tras exponer las ideas y discutir las, a menudo una parte cambia sutilmente su lenguaje para indicar que desea moverse; cambiar su postura o planteamiento. Estos mensajes que indican la predisposición a moverse se llaman señales. La mayoría de las personas no captan las señales porque no están escuchando, ni observando atentamente. Esto ocurre porque las señales son por definición cambios sutiles del lenguaje y no se captan fácilmente. A menudo se dejan caer en medio de largas frases complicadas:

- Postura inicial: "Nos será imposible aumentar las contrataciones para el año que viene"

- Señal: "Nos será muy difícil aumentar el número de contratos para el próximo año"

Nunca debemos castigar a quién da la señal con frases agresivas: "veo que por fin has decidido modificar tu ridícula oferta" En lugar de eso, reforzaremos el lenguaje de señales. Una señal no es sólo un mensaje que muestra que la otra parte está preparada para mover, es también una llamada para que nosotros nos acerquemos.

#### LAS PROPUESTAS

Tras las señales, la situación de la negociación varía. El tono de la conversación es más abierto. Es el momento de las propuestas. En términos generales, una propuesta es una sugerencia para resolver diferencias. Las propuestas deben ser condicionales. Se deben exponer primero las condiciones y ser claros: "Si Usted accede a negociar los precios del gasóleo, nosotros reconsideraremos nuestra postura ante la huelga del transporte" La realización de propuestas y contrapropuestas ayuda a clarificar posturas y son un paso más hacia el acuerdo. Debemos exponer nuestras propuestas brevemente.

Una estrategia muy útil para la realización de propuestas es jugar con varias variables a la vez. La combinación de variables o elementos que entran en juego en la negociación nos permite hacer diferentes "paquetes". En el caso de una negociación sobre la implantación de las 35 horas semanales hay varios elementos que entran en juego: las horas extras, las nuevas contrataciones, los plazos de implantación de las medidas propuestas y la adaptación del horario de trabajo. Una forma de mejorar nuestra situación en la negociación es realizar diferentes propuestas jugando con las variables relacionadas con el tema de la negociación. Esto aumenta nuestras posibilidades de alcanzar un acuerdo.

Las contrapropuestas suelen darse como respuesta a las propuestas. Sin embargo, debemos aprender a recibir propuestas de la parte contraria. Para ello deberemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Nunca debe interrumpirse una propuesta
- No debemos rechazar instantáneamente una propuesta.
- Conviene no dar una negativa tajante
- No debemos contraatacar inmediatamente con una nueva propuesta.
- Todas las respuestas deben ser detalladas
- Debemos indicar las áreas de acuerdo
- Debemos resumir regularmente lo que estamos tratando.

#### LAS CONCESIONES

Una vez que ha tenido lugar la presentación de propuestas y contrapropuestas, llega el momento de las concesiones. La interdependencia entre las partes está relacionada con las concesiones. Así realizar una concesión a la otra parte no debe ser interpretada como una debilidad, sino como parte imprescindible de la negociación. Si no hiciésemos concesiones no tendríamos necesidad de negociar. Al igual que en los elementos anteriores el ejercicio de realizar concesiones requiere de una técnica y de unos factores que deben ser tenidos en cuenta. Son los siguientes:

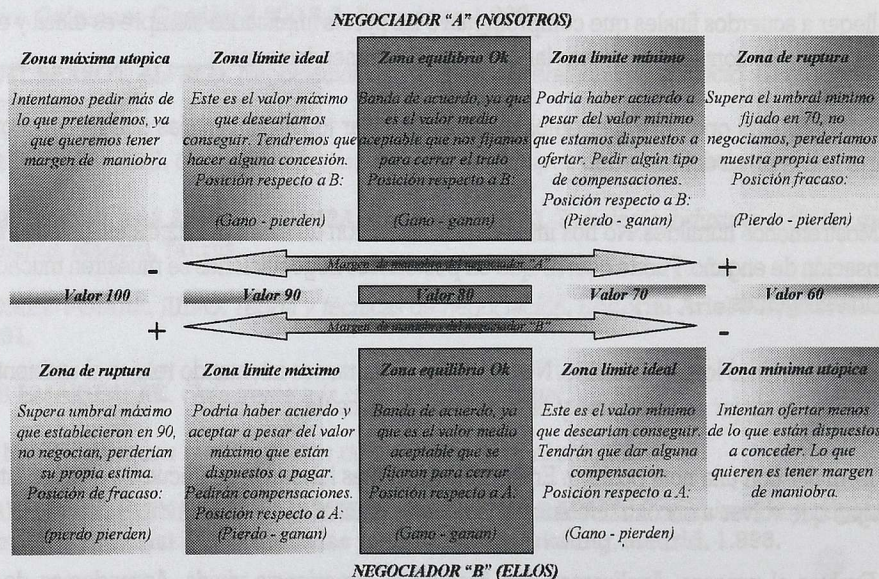
- Condicionar las concesiones. Antes de realizar una concesión debemos dejar claro que nuestra



concesión tendrá lugar si se llega a un acuerdo sobre otras cuestiones.

- Evitar la mayor concesión. En caso de que tengamos que hacer una concesión empezaremos siempre sobre una cuestión menor.
- Controlar la escala de concesiones. Una vez que hayamos establecido nuestra escala de concesiones comenzaremos a ceder por las menos importantes. Lo haremos despacio y durante un largo periodo de tiempo. Otra forma de controlar la escala de concesiones es hacer varias pero pequeñas. Las pequeñas concesiones indican firmeza.
- Intercambiar a regañadientes. La parte contraria debe esforzarse para conseguir una concesión nuestra. Independientemente del valor que otorguemos a la concesión (muy importante o nada importante) debemos procurar que la otra parte se esfuerce por cada concesión. La gente aprecia las concesiones por las que tiene que trabajar duro.
- Ser pacientes y conceder lentamente. No debemos hacer concesiones apresuradas.
- Reciprocidad. No debemos hacer nunca una concesión sin conseguir otra a cambio. No podemos dar algo a cambio de nada.
- Incidir en los intereses comunes. Para mantener el movimiento en el intercambio de concesiones, incidiremos continuamente en los intereses comunes de ambas partes, resumiremos los progresos conseguidos y mostraremos nuestra disposición al intercambio.
- Agradecer las concesiones. Cuando la otra parte otorgue una concesión debemos agradecerlo por pequeña que esta sea: "estamos limando las diferencias que hay entre nosotros, sigamos yendo hacia delante"

Antes de empezar a negociar debemos fijar de antemano nuestros límites mínimos y máximos. De esta forma nos protegeremos empezando a negociar desde esas posiciones e intentando buscar la zona de acuerdo. Es recomendable intentar que sea la parte contraria la que exponga primero sus propuestas, ya que de este modo sabremos si su oferta está por encima de nuestro margen superior, lo cual nos permite reajustar el nuestro.



En el intercambio de concesiones puede que la otra parte intente hacer una oferta "farol" con ánimo de probar al oponente. La única forma de saber si va en serio es estar muy atentas a la forma de exponer la oferta y al lenguaje no verbal.

## TERCERA FASE. EL CIERRE DE LA NEGOCIACION

Una vez desarrolladas nuestras estrategias y tácticas adaptadas a nuestros objetivos, llega el momento del acuerdo o del cierre de la negociación. Hay quien se confunde al pensar que el objetivo final de una negociación es firmar un acuerdo, en realidad el objetivo que se persigue es que mediante las cláusulas del acuerdo se garantice su ejecución.

### ACERCÁNDONOS AL FINAL DEL PROCESO

En ocasiones es difícil determinar el momento adecuado para el cierre de la negociación. Las señales que observamos en la parte contraria durante la negociación, nos pueden indicar cuál es el momento oportuno para el cierre de la misma, algunas de ellas pueden ser:

- El hecho de que cada vez aparezcan menos objeciones por parte del contrario y ofrezca menos reticencia a nuestros argumentos. Algunos expertos señalan que una vez que se han contrarrestado más de cuatro objeciones, hay que solicitar el cierre de la negociación.
- Al observar que tras un tiempo de argumentación el ambiente se relaja. Se divaga, hay más cordialidad y los datos que se piden son de menor importancia.
- Cuando la otra parte empieza a pedir detalles concretos con relación al acuerdo: compromisos concretos de los trabajadores y trabajadoras, fechas de reanudación de la actividad en una situación de huelga, etc

### CINCO RECOMENDACIONES PARA CERRAR UN ACUERDO

El llegar a acuerdos finales que comprometan a las partes implicadas siempre es difícil y existe cierto temor, por ello conviene observar las siguientes recomendaciones:

1. Tranquilizar al oponente. Debemos resumir y evaluar todas las ventajas que ha conseguido la otra parte con la firma del acuerdo.
2. Mostrémonos humildes. No nos interesa dar sensación de éxito, producirá en los otros incomodo y sensación de engaño. Puede ocurrir que en posteriores negociaciones se muestren mucho más duros en intransigentes.
3. Despidámonos lo antes posible. No debemos demorarnos intentando relajar el ambiente de forma amistosa. Lo mejor es levantarse y despedirse cortésmente.
4. Terminar con una nota positiva. En las negociaciones laborales es frecuente que los interlocutores tengan que volver a encontrarse en negociaciones futuras.
5. Evaluar el proceso. Analicemos con frialdad la experiencia vivida. Aprendamos de los puntos fuertes y débiles, de los aciertos y errores para las próximas negociaciones.



## BIBLIOGRAFÍA

- AXELROD Robert (1984), *La evolución de la cooperación*, Alianza, Madrid.
- BAZERMAN, MAX y NEALE MARGARET A. *La negociación racional en un mundo irracional* Paidós, Empresa 2.000. Barcelona 1.997.
- BECK Phyllis (1998), *La negociación en una mesa despareja*, Granica, Buenos Aires.
- COMISIÓN CONSULTIVA NACIONAL DE CONVENIOS COLECTIVOS (1998), *La nueva función de la negociación colectiva y los acuerdos interconfederales sobre el empleo*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- DAWKINS Richard (1994), *El gen egoísta*, Salvat, Barcelona.
- ECONOMY, PETER. *El arte de la negociación*, Irwin Biblioteca de negocios, Madrid, 1.994.
- ELSTER Jon (1997), *Economics. Análisis de la interacción entre racionalidad, emoción, preferencias y normas sociales en la economía de la acción individual y sus desviaciones*, Gedisa, Barcelona.
- ERTEL, DANNY (comp). *Negociación 2.000*, Mcgrawhill, Colombia 1.996.
- FERRER Miguel Ángel (1995), *Casos prácticos sobre relaciones colectivas de trabajo*, Ediciones Deusto, Bilbao (2ª ed.)
- FISHER, ROGER y ERTEL DANNY. *Obtenga el sí en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación*, Ediciones Gestión 2.000 S.A. Barcelona 1.997.
- FISHER, ROGER; URY WILLIAM y PATTON BRUCE. *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, Ediciones Gestión 2.000 S.A, Barcelona 1.996.
- FONT BARROT, ALFRED. *Negociaciones, entre la cooperación y el conflicto*, Grijalbo, Barcelona, 1.997.
- FUNDACION EDE. *Curso para la dinamización de equipos de voluntariado*.
- GARMENDIA José Antonio y PARRA Francisco (1993), *Sociología industrial y de los recursos humanos*, Madrid, Taurus.
- GOMEZ-POMAR, JULIO. *Teoría y técnicas de negociación*, Editorial Ariel S.A, Barcelona, 1.991.
- LAB EMAKUMEAK. *Guía frente a la discriminación sexual*.
- LE MOUËL Jacques (1992), *Crítica de la eficacia*, Barcelona, Pai-dós.
- MANUEL DE, FERNANDO y MARTINEZ-VILLANOVA RAFAEL. *Comunicación y negociación comercial*, Editorial ESIC. Manuales prácticos de marketing, Madrid, 1.996.
- MANUEL DE FERNANDO Y MARTINEZ VILANOVA RAFAEL. *Técnicas de negociación, un método práctico*. Editorial ESIC. Manuales prácticos de marketing, Madrid, 1.996.