

A thick dark blue vertical bar is positioned on the left side of the page. From the bottom of this bar, several thin, light blue lines curve upwards and outwards, creating an abstract, grass-like or reed-like pattern.

MANUAL DEL PARTICIPANTE

MODULE: COMUNICACIÓN Y RESOLUCIÓN
DE CONFLICTOS

TEMA 4: NEGOCIACIÓN

DURACIÓN DE LA SESIÓN: 120 MINUTOS

TABLA DE CONTENIDOS

I. Concepto teórico

II. Condiciones para negociar

- a. Conocimientos básicos para una negociación eficaz**
- b. Actitud de la persona frente a la negociación**

III. Fases de una negociación

- a. Preparación de la negociación**

i. El diagnóstico

ii. La estrategia

iii. Las tácticas

- b. Confrontación cara a cara**
- c. Análisis**

IV. Tipos de negociación

- a. Tipos de negociación dependiendo del tiempo de relación**
- b. Tipos de negociación dependiendo de la actitud del negociador.**

I. Concepto teórico

En este módulo se va a hablar sobre una modalidad de **comunicación** tan propia de los negocios como es la **negociación**.

Tener buenas **habilidades de negociación** es realmente importante para cualquier **empresa**, ya que estas habilidades son utilizadas tanto a **nivel externo** (vender productos, conseguir proyectos, alcanzar acuerdos con la competencia...) como a **nivel interno** (definir ideas, alcanzar acuerdos entre compañeros, resolver conflictos...). En todas estas situaciones, la presencia de la **comunicación es imprescindible**, motivo por el cual en este módulo se va a trabajar **que es la negociación**, las **condiciones para negociar**, las **competencias** que debe tener la persona implicada y algunas **técnicas de negociación**, entre otros aspectos igualmente importantes para comprender la relevancia de la negociación.

En primer lugar, vamos a definir que es la negociación.

La **negociación** es un proceso bidireccional en donde dos o más partes, con intereses comunes y objetivos diferentes, intercambian información con el fin de alcanzar un acuerdo o punto intermedio entre las distintas posturas.

Aunque este proceso de intercambio de información requiere de una preparación y un análisis en profundidad, lo cual se trabajará a lo largo del módulo, el proceso se puede resumir en los siguientes pasos:

- **Preparación:** es vital para enfrentar cualquier negociación, ya que aquí es donde se define que es lo que se quiere alcanzar y como se va a alcanzar. Este apartado se explicará en profundidad más adelante.
- **Debate:** en donde se presentan y se discuten las ideas, intereses y objetivos que defienden cada una de las partes.
 - **Observación:** durante la negociación, la comunicación no verbal adquiere una gran importancia, incluso por encima de la comunicación verbal, ya que la postura del cuerpo, los gestos y el tono de la voz ofrecen una gran cantidad de información que puedes utilizar para conocer la estrategia de tu oponente y conseguir la ventaja en la negociación.
- **Propuesta:** aquí es donde se realiza, una vez presentadas todas las posturas, el primer acercamiento entre las diversas posturas con el objetivo de alcanzar un acuerdo. Esta propuesta te ayudará a conocer si la actitud de la otra parte es totalitaria, competitiva o colaborativa.
- **Acercamiento:** ahora que se ha propuesto un punto de partida, cada una de las partes propondrá nuevas alternativas que se adapten lo máximo posible a sus objetivos e intereses, cediendo y obteniendo resultados hasta alcanzar la solución que más agrade a todos.

- Conclusión: alcanzar un acuerdo por parte de las diversas partes.

II. Condiciones para negociar

Las situaciones para negociar son comunes dentro de los equipos de trabajo y del contexto empresarial, por lo cual puedes pensar que puedes negociar cuando quieras y con quien quieras. Sin embargo, no siempre es posible negociar, ya que para ello es necesario que se cumplan una serie de condiciones o características para poder entablar una negociación:

- Debe de haber **distintas partes**, para que pueda haber una negociación debe de haber al menos dos partes que quieran negociar, por que como dice el proverbio popular: *dos no pelean si uno no quiere*.
- La otra parte debe de tener algo que tú quieres y viceversa, es decir, **intereses comunes**, porque, de lo contrario, no es posible la negociación. Por ejemplo, si tú quieres un barco y vas a un concesionario de coches, no vais a poder hacer ningún negocio, ya que tú no tienes interés en comprar un coche.
- Debe de haber **buena comunicación** entre ambas partes, de manera que los intereses de todas las partes sean claras, de manera que se favorezca la discusión para alcanzar un acuerdo.

Establecer un **acuerdo formal** en donde ambas partes se comprometen a cumplir con lo pactado.

a. Conocimientos básicos para una negociación eficaz

A diferencia de las condiciones y características anteriores, las cuales hacen referencia a elementos ajenos a la persona negociadora, en donde esta persona tiene poca o ninguna influencia; en este punto se van a presentar los conocimientos que la persona negociadora debe preocuparse por aprender para ir preparada a la negociación.

En primer lugar, la persona encargada de la negociación debe **conocer su propio negocio**, con el fin de definir claramente los objetivos a perseguir en la negociación. Por lo tanto, es importante que la persona que va negociar tenga información relativa:

- Sobre el motivo y el objetivo de la negociación.
- Cuál es la situación de su negocio en el mercado o en el mundo laboral.
- Las características de la competencia.
- El marco legal en el que se mueve la negociación y los posibles resultados de la misma.

Por otra parte, la persona encargada de la negociación tiene que **conocerse a sí misma y al adversario**, de manera que pueda mostrar sus fortalezas al mismo tiempo que oculta sus debilidades, conocer las necesidades del oponente y utilizarlas en beneficio propio, mantener una conducta de confianza, así como tener la capacidad de cambiar su punto de vista, y saber escuchar y comunicar claramente, lo que favorecerá un clima de cooperación entre los negociadores.

Finalmente, la persona negociadora deberá **conocer y dominar las técnicas y estrategias de negociación**, así como el proceso y el ritmo de la misma negociación, de manera que pueda planear y controlar la negociación, utilizar aquellas ideas que mejor se adapten a sus argumentos y a la negociación, y a saber cuándo ceder para poder alcanzar mejores resultados.

b. Actitud de la persona frente a la negociación

Anteriormente se ha mencionado la importancia de que la persona encargada de la negociación se conozca a sí misma, sin embargo, esto autoconocimiento no es suficiente, sino que la persona también tiene que desarrollar y trabajar un diversas **actitudes y competencias**, de manera que refuerce sus puntos débiles y mejore sus puntos fuertes, para así poder llevar a cabo la negociación con las máximas posibilidades.

Estas actitudes y competencias son:

- **Comunicador:** la capacidad de expresarse con claridad y coherencia es esencial para cualquier negociación, por lo que la persona encargada de la negociación tiene que aprender a expresarse correctamente tanto a nivel verbal como a nivel no verbal.
- **Atención:** es tan importante lo que uno dice como escuchar que es lo que dice la otra persona, ya que, de lo contrario, la persona encargada de la negociación no sería capaz de seguir el ritmo de la negociación.
- **Compromiso:** la persona encargada de la negociación debe esforzarse al máximo en la negociación, no porque le hayan ordenado hacerlo, sino porque realmente quiere hacer negocios.
- **Confianza:** la victoria empieza por uno mismo. Si vas a la negociación pensando que vas a perder, ya has perdido. Acude siempre a las negociaciones pensando que vas a conseguir lo que quieres, con una sonrisa y confía en tus habilidades.
- **Constancia:** no siempre se gana, eso es un hecho, por lo que no importa cuantas veces pierdas, tienes que afrontar cada negociación como si realmente ganaras siempre. El mejor maestro es la experiencia.

- **Previsor:** la negociación es una batalla, por lo que no se puede apoyar uno en la improvisación, sino que debe de prepararse para la batalla, recopilando información, estudiando al oponente y estableciendo estrategias.
- **Humildad:** no se puede saber todo, por lo tanto, no te puedes preparar para todas las estrategias y argumentos del oponente. Debes aceptar tus límites.
- **Racional:** no te dejes llevar por tus emociones ni por las provocaciones de tu oponente, ya que las emociones te vuelven irracional, tomas peores decisiones y pierdes tu posible ventaja sobre tu oponente.

III. Fases de una negociación

Al principio del módulo se mostró de manera resumida las diferentes fases que tiene una negociación normal, por lo que en este punto se va a intentar profundizar en estas fases.

En primer lugar, las distintas fases de una negociación se pueden agrupar en tres etapas:

- **Preparación:** es la primera etapa de una negociación, la cual ha ido adquiriendo con los años cada vez más importancia.
- **Confrontación cara a cara:** es el momento crucial de la negociación, donde se pone a prueba toda la preparación y donde se consiguen resultados.
- **Análisis:** es la última etapa de la negociación, en donde se reflexiona sobre el proceso y nuestra actuación en la negociación.

A continuación, se profundizará en cada una de estas etapas.

a. Preparación de la negociación

Como se ha mencionado a lo largo de todo el módulo, la etapa de **preparación** juega un papel fundamental en el desarrollo de una **negociación exitosa**.

Sin embargo, la preparación de una negociación es una tarea tediosa, por lo que muchos directivos prefieren entrar directamente en acción y no prepararse debidamente, confiando excesivamente en su experiencia, lo cual es el primer paso para una posible derrota humillante.

Llevar a cabo una buena preparación antes de la negociación ofrece **grandes ventajas** a la hora de negociar, ya que favorece la organización y la claridad de tus argumentos, define claramente el objetivo a conseguir, permite crear defensas ante posibles ataques del oponente y te ayuda a posicionarte como el que dirige la negociación. En definitiva, a modo de analogía, una persona que no se prepara para la negociación es como un ejército medieval que acude a una batalla compuesto solamente por campesinos armados con cuchillos de cocina, mientras que una persona preparada acude a la batalla con un ejército compuesto por infantería, caballería, arqueros y catapultas, todos ellos armados con espadas y vestidos con cotas de malla.

Por lo tanto, para prepararse adecuadamente es necesario, aparte de lo mencionado en los puntos anteriores, seguir los siguientes pasos: **diagnóstico, estrategia y tácticas**.

i. El diagnóstico

Este es el primer paso dentro de la preparación y el más importante, dado que a partir de las conclusiones de este paso se desarrollan los siguientes pasos y el propio proceso de la negociación.

En este paso es donde se recopila la información, se organizan las ideas, se miden las fuerzas personales y se sientan las bases para la selección de la estrategia y de las tácticas. En concreto, este diagnóstico se centra en el análisis tres puntos clave: el **tipo de negociación**, el **poder de negociación** y las **fortalezas y debilidades**.

En cuanto al **tipo de negociación**, el análisis busca determinar cuál es el tipo de negociación que va a emplear en oponente, para de esta manera determinar si el oponente prefiere una negociación colaborativa o competitiva, y en base a este análisis, seleccionar el tipo de negociación que mejor se adapte a la situación.

El **poder de negociación** consiste en valorar y analizar las fuerzas de los distintos participantes en la negociación, es decir, descubrir cuáles son sus herramientas de poder para la negociación, como, por ejemplo, el dinero, la ley o casos precedentes.

Para concretar este poder de negociación, tanto el tuyo como el del oponente, hay que analizar una serie de factores determinantes:

- La información recogida.
- La fuerza y veracidad de los argumentos.
- Lealtad hacia su organización.
- La fuerza de sus valores y de lo que hace.
- La capacidad de mantener la calma.
- Como se comunica y se expresa.
- La valentía a la hora de asumir riesgos.
- Lidera el ritmo de la negociación.
- Tiene habilidades de negociación.
- El esfuerzo realizado.

Por último, y en línea con el análisis del poder de negociación, hay que llevar a cabo un **análisis de tus fuerzas y debilidades**, el cual se realiza a través de un **análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de la negociación, de manera que puedas recopilar información sobre los factores internos y externos que influyen en la negociación, así como conocer las posibilidades de alcanzar acuerdos.

ii. La estrategia

La elección de la estrategia es la parte más sensible dentro de la preparación de la negociación, ya que la estrategia que elijas **determinará el desarrollo de la negociación**, así como aumentará o disminuirá tus posibilidades de alcanzar un acuerdo satisfactorio. Por lo tanto, la estrategia que elijas debe permitirte anticiparte a las propuestas y argumentos de tu oponente, al mismo tiempo que te conduce hacia la consecución de tus objetivos.

Para poder elegir la estrategia más adecuada, lo primero es conocer la situación en la que se produce la negociación. Dicha información ya la tendrás si has realizado el diagnóstico previamente, ya que conocerás a la otra parte, cuáles son sus fortalezas y sus habilidades de negociación, así como intuirás la posible estrategia del oponente.

Una vez que tienes clara la situación de la negociación, tienes que valorar una serie de aspectos básicos con el fin de desarrollar y adecuar tu estrategia:

- **Necesidades:** son las carencias o insuficiencias que han motivado la negociación, ya que se requiere suplir estas carencias, y, por lo tanto, determinan todos los factores que influyen en el proceso de negociación.

Las necesidades pueden ser de muy diversa índole, tanto a nivel material como espiritual, ya que intervienen los valores personales del individuo, su contexto y su entorno.

Por lo tanto, para aumentar las posibilidades de éxito en la negociación, es vital identificar tus necesidades y las del oponente. Esto último puede resultar complicado, dado que las necesidades nunca se mencionan explícitamente, sino que estas se vislumbran a través de los objetos y objetivos de la negociación.

- **Objetos:** son la concreción de las necesidades, es decir, las formas que tienen los negociadores para satisfacer sus necesidades. Debido a que una necesidad puede ser satisfecha por diferentes objetos, estos objetos pueden cambiar a lo largo de la negociación.
- **Objetivos:** hacen referencia a lo que realmente se quiere alcanzar, el propósito final de los objetos, el verdadero motivo de la negociación.

iii. Las tácticas

Si la estrategia es entendida como la planificación general de la negociación, las **tácticas** son las **acciones** que se llevan a cabo para alcanzar un acuerdo satisfactorio, es decir, las tácticas son la concreción de la estrategia. Trabajar y preparar las tácticas favorece identificar obstáculos que no serían predecibles desde el nivel de la estrategia.

Entonces, si las tácticas son las acciones que se llevan a cabo durante el propio proceso de negociación, es imprescindible saber hacia dónde quieres que se dirija la negociación, que es lo que quieres conseguir, razón por la cual no puede haber tácticas sin estrategia. Además, determinar las tácticas te sirve de **evaluación para la estrategia**, ya que, para una estrategia errónea, no existen tácticas correctas, por lo que si al planear tus tácticas, estas no te ayudan a alcanzar tus metas, es posible que tu estrategia tenga fallos.

En resumen, como las tácticas son las acciones inmediatas para alcanzar objetivos a largo plazo, es preciso tener en cuenta:

- Como se va a iniciar el proceso de negociación.
- Como se quiere acabar la negociación.
- Cuál va a ser la primera propuesta.
- En qué puntos se va a ceder.
- En el caso de que hubiera un equipo negociador, como se organizaría.

Las tácticas se suelen clasificar de la siguiente manera:

Por un lado, están las **tácticas de desarrollo**, las cuales ayudan a elegir que estrategia vas a utilizar, así como si la estrategia va a ser colaborativa (en la que ambas partes ganan) o competitiva (una gana y otra pierde).

Por el otro lado, existen las **tácticas de presión**, las cuales se utilizan para defender tu postura al mismo tiempo que debilitas al oponente. Las más frecuentes son:

- **Ofensiva:** consiste en ser agresivo y buscar intimidar al rival, rechazando sus propuestas y generando un ambiente que le resulte incomodo al oponente.
- **Erosión:** no ceder ni realizar concesiones, debes mantenerte firme en tu postura hasta que el oponente se rinda.
- **Engañar:** esta táctica se basa en proporcionar información falsa al rival, ya sea mediante datos falsos, estados de ánimo diferentes, lenguaje corporal incorrecto u opiniones inventadas, de manera que el oponente se confunda y tu consigas lo que quieres. Esta táctica es poco recomendable a largo plazo, ya que es poco ética y genera desconfianza hacia tu persona.
- **Ultimátum:** consiste que realizar una propuesta al oponente con un tiempo de respuesta corto, de manera que el oponente no pueda reflexionar y valorar la propuesta antes de que esta desaparezca.
- **Exigir más:** en el momento en que el oponente empieza a ceder, continúa realizando más exigencias, de manera que el oponente se vea forzado a alcanzar un acuerdo pronto.

b. Confrontación cara a cara

La **confrontación cara a cara** es la segunda gran etapa dentro del proceso de negociación y es el **momento crucial** de la negociación, ya que es donde se pone a prueba tu preparación previa y tus habilidades de negociación para alcanzar tus metas, así como tus habilidades para expresarte con claridad, tu dominio de la comunicación no verbal y tu capacidad para mantenerte calmado y priorizar la razón sobre las emociones.

Dentro de esta etapa es donde se desarrollan la mayoría de las **fases de la negociación** que se han visto al principio de este módulo:

- Debate: en donde se presentan y se discuten las ideas, intereses y objetivos que defienden cada una de las partes.
 - Observación: estudio de los argumentos y de la comunicación no verbal del contrincante.
- Propuesta: primer acercamiento entre las diversas posturas con el objetivo de alcanzar un acuerdo.
- Acercamiento: cada una de las partes propondrá nuevas alternativas que se adapten lo máximo posible a sus objetivos e intereses, cediendo y obteniendo resultados hasta alcanzar la solución que más agrade a todos.
- Conclusión: alcanzar un acuerdo por parte de las diversas partes.

c. Análisis

Esta etapa no influye en el resultado de la negociación, sino que influirá en **las futuras negociaciones**, ya que esta etapa consiste en la autoevaluación de tu actuación en la negociación, tanto para la preparación como en la confrontación cara a cara.

En esta etapa deberás **reflexionar** sobre tu actuación durante todo el proceso de la negociación, desde cómo te preparaste para ella, como te organizaste, como recopilaste información, como diseñaste tu estrategia y que tácticas utilizaste, hasta como te desarrollaste durante la confrontación, como argumentabas, tu control sobre tu lenguaje corporal, como te defendías de los ataques del oponente y si mantuviste la confianza en ti mismo a lo largo de toda la confrontación.

Gracias a esta reflexión, podrás **valorar** si has obtenido los resultados que querías, si la estrategia era la adecuada, donde fallo la estrategia, que puedes mejorar y que vas a hacer para mejorar.

IV. Tipos de negociación

Como se ha visto a lo largo del tema, la negociación no es un proceso sencillo, sino que requiere de una buena **preparación personal** y de una buena **planificación de la negociación**.

En este sentido, es recomendable conocer los diferentes tipos de negociación que existen, no solo para poder identificarte con uno o descubrir nuevas formas de negociación, sino también para descubrir el tipo de negociación de tu oponente y adaptar tu estrategia a su forma de negociar, de manera que consigas ventaja sobre tu adversario.

Existen muchos tipos de negociación, por lo que para este módulo se han clasificado en dos grupos:

- Tipos de negociación dependiendo del tiempo de relación.
- Tipos de negociación dependiendo de la actitud del negociador.

a. Tipos de negociación dependiendo del tiempo de relación

Este tipo de negociación se caracteriza por la duración de la negociación, es decir, si la negociación es inmediata y puntual o se va a extender en el tiempo. En este sentido, se pueden distinguir:

- **Negociación inmediata:** en este tipo de negociación no entra en juego las relaciones personales, ya que se busca una negociación lo más rápida posible y centrada en datos objetivos, como, por ejemplo, el precio de un producto, su garantía o su funcionalidad. Este tipo de negociación es muy común en los procesos de comprar-vender.
- **Negociación progresiva:** aquí si empieza a entrar en juego las relaciones personales, ya que se busca, en primer lugar, un acercamiento personal entre ambas partes, con el fin de crear un clima de confianza y honestidad antes de entrar en el propio proceso de negociación.
- **Negociación situacional:** este es el tipo de negociación más eficaz, ya que este tipo de negociación consiste en adaptarse a las circunstancias de la negociación, es decir, conocer los detalles de la negociación, las fortalezas y debilidades, y adaptar la estrategia a esta situación. Para ello, este tipo de negociación va cambiando entre los dos tipos anteriores (inmediata y progresiva) en función de la necesidad de la situación.

b. Tipos de negociación dependiendo de la actitud del negociador

Los tipos de negociación también se pueden agrupar en función de la actitud de la persona en la negociación.

En esta clasificación influye enormemente la personalidad y los valores del negociador, ya que estas características personales decantarán al negociador hacia uno u otro tipo de negociación. Esto no impide que el negociador haga uso de un tipo de negociación totalmente contrario a su personalidad, pero para hacer esto será necesario un gran esfuerzo por parte del negociador.

Dentro de esta clasificación, los principales tipos de negociación son:

- **Negociación acomodativa:** este tipo de negociación destaca por la paciencia. Con este tipo de negociación se busca más una relación a largo plazo, basada en la confianza y el respeto, que obtener beneficios rápido. Por lo tanto, el negociador adopta una actitud tranquila y sumisa respecto al oponente, con el fin de sentar las bases para una relación duradera, de respeto y colaborativa entre las dos partes.
- **Negociación colaborativa:** este es el tipo de negociación idílico, en donde los dos negociadores muestran una actitud asertiva, con el objetivo final de alcanzar el mejor acuerdo para ambas partes, para lo cual se establece una relación personal, de confianza y de respeto. Este tipo de negociación es el más utilizado de manera interna en las empresas, en donde los objetivos son comunes, ya que aquí se busca satisfacer a todo el mundo y evitar conflictos.
- **Negociación por compromiso:** en este tipo de negociación todavía impera una actitud asertiva por ambas partes, debido a que tiempo también juega un papel importante. Esta negociación consiste en alcanzar un acuerdo en donde no se consiguen todos los objetivos, ya que la negociación no puede extenderse en el tiempo, debido a que, si la negociación se alarga, ambas partes lo pierden todo, por lo que prefieren obtener ciertos resultados y perder otros antes que perderlos todos. Destacar que para este tipo de negociación es importante tener una relación de confianza con la otra parte.
- **Negociación competitiva:** este es el tipo de negociación opuesto a la negociación acomodativa, ya que aquí se busca obtener el mejor resultado posible. Aquí el negociador adopta una actitud agresiva contra el oponente, ya que no le importa la relación a largo plazo sino obtener beneficios inmediatos y de la manera más rápida posible. Este tipo de negociación es recomendable cuando solo se va a negociar una vez con esa persona, cuando la negociación es por el reparto de beneficios y cuando la negociación es para el proceso de compra-venta.
- **Negociación distributiva:** en este tipo de negociación ya se sabe quién va a ganar y quien va a perder, por lo que la negociación consiste en obtener el mayor beneficio posible. Aquí, lo que gane uno lo pierde el otro, por lo que la estrategia y las tácticas que se utilicen tienen gran importancia en el resultado final. Este es el tipo de negociación tradicional.
- **Negociación evitativa:** en este tipo de negociación, a una de las partes, o a ambas, le resulta contraproducente, ya que considera que tiene más que perder que ganar en la negociación, que no obtendrá ningún tipo de beneficio o que los beneficios no compensa los

problemas de una negociación. Por estos motivos, una parte se niega a negociar, por lo que pierden ambas partes, y propone negociar en otro momento.