

## 11. LA FORMACION DE NEGOCIADORES,

### a. Los caminos de la formación de negociadores

La formación de negociadores (15) es una tarea de la máxima importancia para todo tipo de organizaciones, desde las empresas privadas chicas y grandes, las administraciones públicas, los gobiernos nacionales y las organizaciones internacionales.

Para lograr esa formación hay que recorrer tres grandes caminos:

- Formación estratégica: Preparación psicológica, preparación creativa, preparación táctica.
  - Formación personal: Gestión emocional, impacto e influencia, negociación intercultural.
  - Formación técnica: Articulación de propuestas, negociación de intereses, generación de acuerdo creativos, resolución de conflictos, utilización del MAPAN.
- b. La formación estratégica y la preparación psicológica, creativa y táctica.

La formación de un estratega suele partir de ciertas aptitudes innatas o adquiridas en la educación formal por parte de la persona, como una actitud reflexiva, una visión de conjunto de las situaciones, una propensión a pensar cómo pasar de la

reflexión a la acción, y se perfecciona mediante una preparación psicológica, creativa y táctica:

- La preparación psicológica:
  - Conversación interior: Relajarse, meditar, neutralizar temores e inseguridades, reorientar el estado de ánimo y las percepciones sobre los hechos.
  - Escenario positivo: Concentrar la energía mental en un escenario futuro de signo positivo pero no utópico, para obtener la fuerza de una convicción de que se obtendrán buenos resultados.
- La preparación creativa:
  - Elaboración de mapas mentales sobre la situación, con su foco creativo, sus principios ordenadores y la generación de ideas relacionadas con ellos.
  - Realización de una “lluvia de ideas” sugeridas por un grupo de personas adecuadas al caso y luego seleccionarlasy combinarlas.
  - Elaborar representaciones conceptuales del problema a resolver, con sus rasgos básicos y sus opuestos-
- La preparación táctica:
  - ¿Qué quiero?
  - ¿Qué quieren ellos?
  - ¿Qué estilo de negociación voy a utilizar?
  - ¿Cuáles son mis asuntos negociables?
  - ¿Qué prioridad les asigno?
  - ¿Cuál es mi gama de opciones en cada asunto?
  - ¿Cuáles son mis opciones creativas más importantes?

- ¿Qué criterios objetivos pueden ayudar a resolver conflictos?

- ¿Cuál es mi MAPAN? ¿Cuál es el suyo?

c. La formación personal: Gestión emocional, impacto e influencia.

- La gestión emocional:

- La inversión de roles: ponerse en el lugar del otro
- La gestión de las emociones: sentirlas y reconocerlas

- El impacto y la influencia:

- La comunicación no verbal
- La escucha activa ( empática )
- El comportamiento asertivo

d. La relación con otras personas y culturas

- Tener en cuenta que cada cultura tiene formas específicas de hacer las cosas y de entender la realidad
- En la negociación intercultural cobran importancia especial los siguientes aspectos:

- La gestión del tiempo, los plazos, la puntualidad
- El nivel de formalidad en el trato
- La importancia de la comunicación no verbal
- El estilo de gestión de los conflictos
- El grado de individualismo o de integración en equipos
-

**e. El diseño de las técnicas de negociación**

- **Articular propuestas:** Para tratar de armonizar intereses sobre la base de ofertas y condiciones de las mismas
- **Negociar intereses:** Lo que se negocia son intereses, no principios ni valores absolutos; los intereses definen posiciones que luego hay que ajustar
- **Generar acuerdos creativos:** Sobre la base de un despliegue de opciones que amplían el campo
- **Resolver conflictos:** Control emocional, no culpabilizar, buscar un acuerdo viable
- **Utilizar el MAPAN:** Apelar a él si no se logra la solución ideal deseada

**La negociación en entornos virtuales:**

- **Tener en cuenta el predominio de la comunicación escrita con sus matices de mayor control emocional y también mayor encubrimiento.**
- **Necesidad de dominar perfectamente el medio de comunicación usado.**
- **Ilustrar las comunicaciones escritas con mapas mentales, esquemas gráficos, etc.**

**f. La negociación en equipo**

- **A mayor número de personas, mayor complejidad. Lo ideal: 3 a 4 personas**
- **No exagerar con la sensación de protección que da el equipo**
- **La negociación en equipo facilita los juegos de manipulación**

- Sincronizar bien la comunicación no verbal a nivel del equipo
- La gestión del tiempo (pausas, aplazamientos) es especialmente importante para obtener consenso de todo el equipo
- El equipo permite incluir profesionales específicos
- Conviene distribuir roles dentro del equipo
- En la negociación en equipo cobra más importancia la distribución del espacio y los muebles, y la distancia entre las personas

**g. La negociación en mesas desparejas**

Una mesa despareja (7) es una situación de conflicto en la que algunos participantes están en desventaja no reconocida por los otros; allí la justicia y la equidad son inciertas e improbables.

En muchos casos las mesas desparejas no son reconocidas como tales; para revelarlas es muy importante hacer un buen análisis del contexto de la situación

- Diez maneras constructivas de estar en una mesa despareja (Phyllis Beck Kritek):
  - Encontrar y ocupar el espacio humano más profundo y seguro que le permitan sus capacidades
  - Encontrar en la mesa un lugar para la compasión
  - Trazar una raya en la arena, sin crueldad
  - Ampliar y explicar el contexto
  - Innovar
  - Decir la verdad
  - Defender su integridad, aún pagando un precio alto

- Saber qué sabe y qué no sabe
- Mantener el diálogo
- Saber cuándo y cómo dejar la mesa

#### **h. El arte de negociar eficaz y eficientemente**

La negociación (18) (19) es un proceso de comunicación entre personas para tomar decisiones sobre uno o más temas que los involucran.

Tiene tres elementos clave: el proceso, las personas y el problema o tema sobre el que se va a trabajar.

Todo proceso de negociación tiene un conjunto de secuencias.

Se trata de un proceso generalmente no estructurado.

Va a ir siendo construido por la interacción de las personas que tienen que negociar.

Ese proceso va a estar compuesto, básicamente también, por el tiempo.

Ese proceso está en construcción por interacción e influencias recíprocas.

Tener en cuenta los elementos de las personas, el proceso y el problema, permitirá que el negociador se maneje adecuadamente en el esquema de cada una de las esferas de las negociaciones, diferenciar diversos campos de acción y explorar desarrollos posibles en cada uno de ellos.

En toda situación de negociación hay una tensión: por un lado, porque en el campo del proceso hay que tomar decisiones, y porque esas decisiones están vinculadas con contenidos o con temas, o con cuestiones, que son importantes para los negociadores.

Mientras más se prioriza la obtención del contenido, menos se prioriza la relación, y viceversa, mientras más se prioriza la relación, menos prioridad se le da al tema de los contenidos. Esta es la **TENSIÓN** que existe en las situaciones de negociación, y que está ejemplificada muy claramente, por aquellas situaciones de negociación en donde la relación está condicionada al resultado de la negociación.

Separar las personas del problema, y tener siempre presente en el transcurso de las negociaciones que hay dos campos que atender, por un lado el campo de las personas, en donde al negociador le gustaría ir construyendo una relación en cada interacción que tenga, y por otro lado el campo del problema, en donde se tratará con el campo del contenido y de ser lo más eficientes posibles con el contenido.

### **El balcón y la mesa:**

Para poder trabajar en esos dos campos simultáneamente, es útil diferenciar dos dimensiones en la negociación, que es la dimensión del balcón y la dimensión de la mesa.

Diferenciar la “dimensión del balcón” y la “dimensión de la mesa” implica un ejercicio de disociación instrumental. Los

negociadores son ese instrumento, y se disocian para ser más eficaces

El balcón es un lugar desde donde se puede mirar lo que está pasando, con usted como negociador mismo incluido allí abajo. Entonces, usted puede generar un balcón imaginario, en donde se instala para ver qué es lo que está sucediendo en las situaciones en las que tenga que interactuar y negociar. Eso va a generar un esfuerzo de reflexión.

El balcón va a ser un lugar a donde los negociadores van a poder ir antes de la negociación, y en esto consiste básicamente el análisis de la información, el análisis de los hechos, el análisis de las personas que están involucradas en esta negociación, y la preparación para la negociación.

Durante la negociación, y esto es quizás el tiempo más importante en el balcón, y que generalmente no se acostumbra a hacer, usted va a monitorear el proceso.

La otra cosa muy importante en el proceso de negociación, que se hace en el balcón, es tomar decisiones.

Y después, el balcón del después, es un balcón muy útil. Allí es donde evalúa qué es lo que pasó en la negociación que acaba de pasar, qué es lo que hizo bien, qué es lo que no hizo bien, qué es lo que pudo haber hecho distinto, qué cosas no tuvo en cuenta, qué cosas le funcionaron muy bien, en qué es mejor y en qué tiene falencias que puede superar.

La mesa, es un lugar de resolución, de construcción de la relación. La relación yo la voy a construir, no porque yo decida



desde el balcón que la relación va a ser de esta manera. La relación la voy a construir junto con el otro. Es una tarea de co-construcción, y eso se va a hacer en la mesa. Eso se va a hacer en el acto de la negociación. Durante la mesa vamos a resolver el problema junto con el otro.

#### **El dilema del negociador:**

El dilema básico del negociador es cómo puede hacer para, primero, crear valor, antes de tratar de distribuirlo. Cómo puede hacer, para que lo que va a distribuir entre el otro negociador y él, sea una torta más grande, y que entonces la distribución, sea una distribución que le de mayor beneficio, aún cuando reciba el mismo porcentaje parcial.

Entonces, el gran esfuerzo en todas las negociaciones, va a ser el de buscar maneras de agrandar la torta, buscar maneras de que haya más para distribuir, porque si uno de los negociadores se enfoca en cuánto se lleva él, y cuánto se lleva el otro, y se vincula el concepto de “ganar” tradicional con el concepto de la torta chica, que es totalmente natural en las situaciones de negociación, solamente podrá hacer una negociación distributiva, en donde se distribuye lo poco que hay.

#### **El ciclo culpa-justificación:**

El ciclo “culpa – justificación” lo único que hace es protegerlo de un sentimiento interno, pero no le ayuda en nada para hacer mejores acuerdos, al contrario, lo empuja a hacer peores acuerdos, porque en el acto de justificarse, en el acto de poner

la culpa en el otro, está trabajando en contra de la relación, pues al ponerle la culpa al otro generará una reacción.

### **Certeza y curiosidad:**

Es esa actitud de curiosidad la que le va a permitir generar una dinámica de relación con el otro, en donde usted va a obtener mayor información, y mejor relación.

La curiosidad le sirve en el campo del problema, para tener mejor información, y le sirve también en el campo de la relación, para tener una relación más constructiva con el otro.

### **La confianza:**

La confianza se construye y es difícil construirla, pero es muy fácil destruirla. La confianza se destruye muy fácilmente. Uno puede haber invertido mucho tiempo y esfuerzo en la construcción de confianza y se puede destruir muy rápidamente.

Pero si es difícil construirla, y fácil destruirla, es muy difícil reconstruirla. Una vez que se perdió la confianza, la reconstrucción de la confianza exige un esfuerzo varias veces el esfuerzo que exigió la construcción de la confianza.

Si es necesario construir más confianza, se debe tener más comunicación y no menos, y claro está obviar o sobreponerse a la actitud de que cuando nos generan desconfianza, decimos “yo con ese no hablo”.

Lo decimos así, a pesar de que eso impacte negativamente en los resultados que persigue, a pesar de que eso le impida lograr las cosas que necesita.

### **El esquema de los siete elementos:**

El “Esquema de los 7 elementos” de Harvard, tiene tres elementos que tienen que ver con las personas, que son: cómo está funcionando la comunicación, qué tipo de relación hay, y el compromiso que se puede hacer entre las personas que negocian, para llevar adelante un acuerdo.

En el campo del problema, incorpora básicamente estos conceptos: el concepto de intereses, el concepto de opciones, el de ciertos criterios objetivos o estándares, y el concepto de alternativas

En el lenguaje de Harvard, hacemos una diferenciación entre opciones y alternativas. Opciones son posibilidades dentro del acuerdo, alternativas son posibilidades de satisfacer mis intereses afuera del acuerdo.

### **Prepararse para la negociación:**

- Definir el equipo de negociación.
  - Coherencia.
  - Un mandato claro
  - Una delegación precisa de autoridad
- Definir nuestra misión existencial y fijarse objetivos para la negociación

- El estudio permanente de la opinión pública.
- ¿To be or not to be? ¿Negociar o NO?
- EL FODA+T como Instrumento Metodológico
- Trabajando con escenarios, complemento metodológico.
- El análisis y el diagnóstico de la naturaleza de la negociación.
- El entorno.
- El conocimiento de las reglas del juego
- ¿Será que podemos ganar todos? Todos deben ganar algo!
- El diagnóstico de la situación de su(s) contraparte(s) en la negociación
- La información
- La ética en la negociación
- Asesores especializados en el conocimiento de todas las contrapartes posibles
- Metodología de Negociación
- El semáforo
- Sistema de Evaluación y Seguimiento
  - La coherencia
  - El margen de seguridad, o nivel de riesgo

- Ventajas comparativas
- Auditores

#### **Definir el equipo de la negociación:**

Es necesario establecer un equipo de negociación que tenga la responsabilidad de todo lo que es la reflexión y la negociación, y también la de informar a las instancias reglamentarias.

- Coherencia: que sea un grupo donde existan posibilidades de entendimiento y de trabajo conjunto.
- Un mandato claro: Es decir, las labores y objetivos que debe cumplir esa negociación.
- Una delegación precisa de autoridad de parte de las autoridades estatutarias sobre las limitaciones y los mecanismos de comunicación

#### **Definir la misión y fijar objetivos para la negociación:**

El establecimiento absolutamente claro de cuál es la misión en esta negociación y cuáles son los objetivos es uno de los requisitos fundamentales para todas las actividades, y especialmente para entablar una negociación coherente.

#### **El estudio permanente de la opinión pública:**

Hay que establecer previamente si la negociación tiene sentido, si será bien aceptada, y eventualmente habrá que desarrollar una estrategia de acciones y de comunicación que permita ir conquistando el apoyo popular

#### **Negociar o no?**

¿Qué pasa si NO negocio? ¿Cuál es nuestra mejor alternativa? ¿Quedarnos como estamos? ¿O tratar de conseguir algo más por otra vía? ¿Qué puedo obtener, y a cambio de qué? ¿Cuál es mi costo de negociar, ante mis seguidores, aliados, adversarios y el resto de la opinión pública? ¿De tener éxito? ¿Y al fracasar?

### **El FODA + T como instrumento metodológico:**

Instrumentos para evaluar la situación hay varios, y uno de mucha utilidad es el FODA, que como sus siglas lo indican, es una metodología de análisis que establece las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una situación específica.

A esta metodología puede agregarse el factor Tiempo para establecer prioridades.

### **Trabajando con escenarios:**

Otro instrumento importante en la preparación de la negociación es la previsión de los posibles escenarios aceptables, pues en la política nunca se tiene certeza absoluta de cómo terminará una negociación.

Determinar previamente los escenarios aceptables facilita la evaluación de los acuerdos que se van logrando.

### **Análisis y diagnóstico de la negociación:**

Se trata de establecer muy claramente si es una negociación de largo plazo o de corto plazo.

En este marco es clave proteger e incrementar nuestra credibilidad: uno prefiere negociar con gente de palabra.

**El entorno:**

Aquí cabe recalcar la necesidad de buscar y estudiar a los posibles aliados y adversarios, es decir, los que pueden ser afectados positivamente o negativamente por una negociación.

**El conocimiento de las reglas del juego:**

Todas las negociaciones se dan dentro de un marco legal; hay reglas que definen el juego.

Hay plazos, reglas, limitaciones económicas, regulaciones para el acceso a los medios de comunicación, etc.

Todo eso evidentemente obliga a que se maneje perfectamente el entorno institucional de cada negociación, y los límites o alcances de dicho entorno.

**Todos deben ganar algo:**

El que no tiene nada que ganar no tiene buenos incentivos para negociar y menos aun para cumplir.

Cualquier relación en la que a uno le toca ganar siempre y al otro perder siempre, evidentemente no va a durar mucho tiempo.

**El diagnóstico de la situación de su contraparte:**

Esto obliga a establecer una estrategia que tenga en cuenta la posición de la contraparte.

De allí entonces la importancia de ver el entorno en su integridad y no solamente la negociación bilateral con un aliado potencial.

#### **La información:**

En la negociación debe estar presente constantemente la necesidad de entender qué es lo que piensa el otro. Militarmente esto se llama inteligencia y contrainteligencia.

Uno tiene la capacidad, por no decir la obligación, de saber lo que está pasando y lo que está pensando el que estará frente a usted en la mesa de negociación.

#### **La ética en la negociación:**

*La ética* es una auto-limitación que no necesariamente es asumida por “los otros”. Es un asunto sensible, pues al entrar a un escenario donde el que está frente a usted tiene una percepción muy diferente de la ética, usted puede ser arrastrado o tentado a actuar de la misma manera, lo que puede traer consecuencias graves relacionadas con la pérdida de identidad y de los valores mismos con los cuales se está negociando.

#### **Asesores especializados en el conocimiento del tema:**

En las negociaciones, además de los aspectos políticos y sociales propios de una interacción humana conflictiva, hay casi siempre una dimensión técnica, que suele manifestarse a nivel del diagnóstico sobre las causas de fondo de la situación y en las propuestas de acciones concretas para solucionarla.



Suele haber diversas visiones técnicas y opciones de acción, con sus méritos y sus desventajas, por lo que es necesaria la participación de asesores especializados, para que ayuden a dilucidar el mejor camino según las circunstancias del contexto.

#### **Metodología de negociación:**

Sólo existen dos maneras de negociar: deductiva o inductivamente.

La negociación deductiva es aquella en que se está de acuerdo con “el otro” con relación a lo que se desea lograr, al objetivo final, y de allí se deduce lo demás.

Pero también se puede negociar inductivamente, es decir lograr pequeños acuerdo parciales sin comprometerse en un acuerdo final

Es posible negociar hasta la guerra.

#### **El semáforo:**

El procedimiento es sencillo: se coloca en una matriz los diferentes puntos de vista que tienen las partes sobre todos los temas negociables, y se colorean con verde los puntos de coincidencia, con amarillo los puntos de cercanía y con rojo los puntos donde hay total desacuerdo.

Usted puede pagar “barato” acuerdos “caros”, o sea ceder temas “verdes” a cambio de “rojos”.

#### **Sistema de evaluación y seguimiento:**

Una organización política debe establecer mecanismos de evaluación y seguimiento permanente para hacer los ajustes a tiempo, o cuando menos al menor costo posible.

Les propongo cuatro criterios:

- La coherencia
- El margen de seguridad, o nivel de riesgo
- Ventajas comparativas
- Auditores

**Negociar la negociación:**

- ¿Negociación pública o negociación privada?
- ¿Quiénes negocian? ¿Dónde?
- La agenda: ¿Qué se negocia y en qué orden?
- Los tiempos
- ¿Cómo se negocia?
- Mecanismos de mediación y/o de garantía
- Las actas

**Negociación pública o negociación privada?**

Antes que nada, y preferentemente por la vía de contactos preliminares secretos, es preciso acordar si la negociación va a ser pública, privada o incluso secreta. También hay que establecer de antemano la estrategia de comunicaciones frente a la opinión pública y los medios de comunicación.

### **Quienes negocian? Donde?**

Evidentemente, ambos equipos deben tener el mismo nivel de decisión. Además, es bueno que haya amigos en ambos lados de la negociación porque eso la hace menos tensa y más factible.

En resumen, hay que buscar el mejor entorno físico y humano para facilitar los resultados.

### **La agenda: que se negocia y en que orden?:**

El orden de la agenda puede afectar las negociaciones, especialmente si se traslada a la opinión pública.

### **Los tiempos:**

Vietnam del Norte pasó casi un año negociando con los Estados Unidos, en París, la forma de la mesa de negociación. Claro, lo que les importaba NO era la mesa de negociación, era que ellos sabían que el tiempo estaba en contra de los Estados Unidos porque el Presidente Nixon quería resolver la guerra para ganar su reelección. Entonces ellos “perdieron” el tiempo y ganaron la guerra!

### **Como se negocia?:**

¿De manera inductiva o deductiva?

Discuta problemas, no personas.

Discuta intereses, no posiciones.

Trabaje con criterios objetivos y comparta razonamientos.

**Busque alternativas y procedimientos creativos para avanzar en la negociación.**

**Mecanismos de mediación y/o de garantía:**

**En la negociación es fundamental incluir mecanismos de mediación y/o garantía, de manera que si en algún momento dado un sector considera que ha habido incumplimientos en lo convenido, tiene una instancia o mecanismos para apelar.**

**Los intermediarios a que acabamos de referirnos pueden contribuir tremendamente con esta labor.**

**Las actas:**

**Por supuesto, se debe establecer qué se acuerda y cómo se acuerda, y si se firma o no se firma, pero de alguna manera llevar apuntes de lo acordado, y cada sesión debe empezar y terminar con la lectura de los acuerdos recién celebrados.**

**La negociación no puede estar basada solamente en lo que los negociadores recuerdan.**

**Formación para la mediación y el arbitraje**

**Hemos desarrollado en este capítulo ideas para la formación más compleja: la de los negociadores directos; creemos que es similar la necesidad de formación para mediadores y árbitros.**