

---

# TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

---



**Andalucía**  
ESCUELA FRANCISCO  
LARGO CABALLERO





---

# ÍNDICE

---

## **Módulo 1. La Negociación**

### **1.1. Negociación. Consideraciones generales**

#### **1.1.1. Principios básicos en negociación**

#### **1.1.2. Anticipación y preparación de la negociación**

#### **1.1.3. Interés, posición y derecho**

#### **1.1.4. Factores básicos en toda negociación**

#### **1.1.5. Alternativas al no acuerdo**

#### **1.1.6. Los dilemas de la negociación: crear o reclamar valor**

#### **1.1.7. Trampas y sesgos en una negociación: cómo hacerles frente**

### **1.2. Errores conceptuales básicos**

## **Módulo 2. Estrategias de negociación**

### **2.1. Selección de una estrategia de negociación**

### **2.2. ¿Se puede elegir una no estrategia?**

### **2.3. Implementación de una estrategia competitiva: reclamar valor**

#### **2.3.1. Banda de negociación**

#### **2.3.2. Guía para una negociación competitiva**

#### **2.3.3. Tácticas**

## **2.4. Implementación de una estrategia colaboradora: crear valor**

### **2.4.1. Pasos para una estrategia colaboradora**

### **2.4.2. Claves para una estrategia colaboradora**

## **2.5. Estrategias alternativas: adaptación, evitación y compromiso**

### **2.5.1. Estrategia de adaptación**

### **2.5.2. Estrategia de evitación**

### **2.5.3. Estrategia de compromiso**

## **2.6. Los 8 errores fatales en cualquier negociación**

## **Módulo 3. La mediación como estrategia para la resolución de conflictos**

### **3.1. Fases de la mediación**

## **Módulo 4. Planificación estratégica de una negociación**

### **4.1. El proceso de negociación**

### **4.2. Las partes en conflicto**

### **4.3. Los roles del equipo negociador**

## **Anexo. Habilidades del buen negociador**

## **Glosario**

## **Bibliografía de interés**

## **Caso práctico**





---

## MÓDULO 1.- LA NEGOCIACIÓN

---

### **1.1. Consideraciones Generales.**

La negociación es una actividad habitual en el mundo actual. Todos los aspectos de nuestra vida pasan por algún tipo de negociación (transacciones comerciales, relaciones personales, familiares, relaciones laborales,...). Todos estos tipos de negociación tienen en común que las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte. Esta interdependencia y la ausencia de un poder absoluto determinan la necesidad de negociar. Son muchas las definiciones de negociación que podemos encontrar en las numerosas publicaciones que abordan este tema, si bien resaltamos las siguientes:

- *"proceso de comunicación orientado a objetivos a través de la persuasión (Josep Redorta -2003-).*
- *"proceso de resolución de conflictos mediante acuerdos entre las partes" (Kennedy -1985-).*
- Confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo, y de reducir las diferencias para llegar a una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado (Bellanger -1984-).

En el ámbito laboral, el conflicto es consustancial a las relaciones laborales y la negociación el mejor instrumento de acción sindical para la composición del conflicto y la mejora de las condiciones de trabajo. Para UGT la negociación colectiva es un proceso continuo que no se limita a la firma de convenios o acuerdos, sino que continúa con la administración y, ejecución y vigilancia de los logros alcanzados.

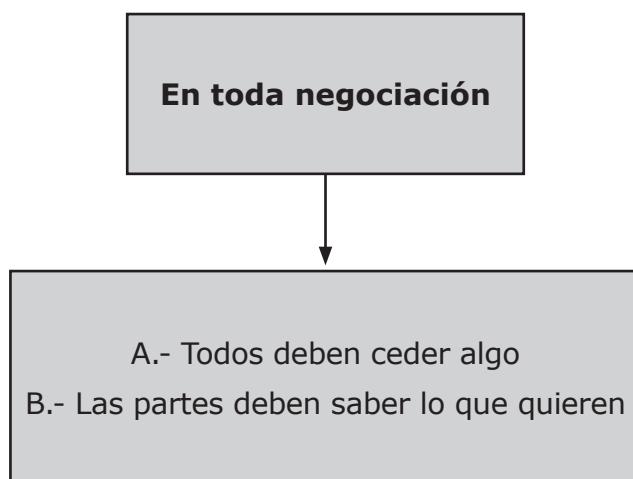
Si bien la negociación es un instrumento esencial y básico, todas las negociaciones son diferentes entre si. El objeto, las circunstancias que motivan la negociación, los sujetos que intervienen, empresario individual o asociación empresarial, los miembros del equipo de la sección sindical o miembros del comité de empresa, o incluso compañeros del sindicato, o no sindicados, compartan o no nuestros planteamientos, hacen diferente cada negociación.

No es objetivo de este curso ni del material que se presenta, ofrecer recetas infalibles. Sí podemos ofrecer unas herramientas básicas para que al afrontar situaciones de negociación podamos desenvolvernos con mayor seguridad y seamos conscientes de la responsabilidad e importancia de cada actuación y comportamiento.

En este sentido, hemos de partir de las peculiaridades de la negociación en el ámbito laboral, en las que representamos los intereses del colectivo al que pertenecemos y en las que actuamos como miembros de un equipo.

Nos enfrentamos pues a negociaciones muy diversas y complejas (negociación de convenios colectivos, acuerdos o pactos de empresa o sector, expedientes de regulación de empleo, categorías profesionales, planes de igualdad,...) en las que las partes a su vez suelen ser igualmente de composición heterogénea (por la parte empresarial podemos encontrarnos con un empresario individual o asociaciones empresariales con intereses muy compactos, si bien la parte social engloba de ordinario intereses muy heterogéneos).

No podemos dejar de hacer alusión al elemento de la experiencia como un valor a resaltar. En este sentido, abordaremos todos los aspectos tratados desde una dimensión práctica.



Fuente: Elaboración propia



### **1.1.1. Principios básicos en negociación.**

- *Tratar de forma diferenciada las emociones personales y el contenido del problema.*
- *No negociar sobre posturas teóricas, sino sobre intereses reales.*
- *Desarrollar creativamente opciones de beneficio mutuo.*
- *Insistir en que el resultado del acuerdo se base en criterios objetivos.*

### **1.1.2. Anticipación y preparación de la negociación.**

"El aspecto más importante de la negociación ocurre antes de que las partes se encuentren en la mesa de negociación" (Thompson, 2001-). La planificación de la negociación es una etapa clave del proceso. El éxito de la negociación radicarán en su preparación: no cabe esperar a que surjan ideas brillantes en la mesa de negociación, o a comenzar a la espera de los planeamientos de la otra parte. Un negociador mal preparado se limita a reaccionar frente a los movimientos de la otra parte, no dirige el proceso. El objetivo es evitar, a través de la preparación, cualquier improvisación.

#### **Fijación de OBJETIVOS**

**T**enemos que conseguir de forma imprescindible

**P**retendemos conseguir esforzándonos

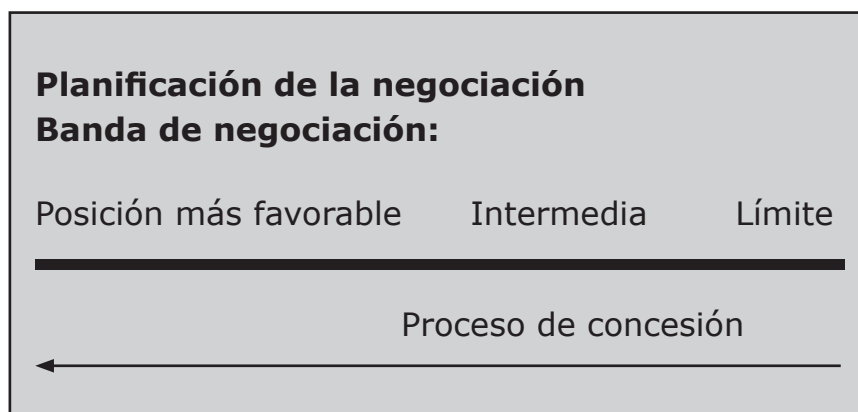
**G**ustará conseguir, si es posible

Fuente: Josep Redorta (2003).

La preparación comienza con la fijación de objetivos, con la terminología que diversos autores denominan la TPG. Una vez fijados los objetivos a conseguir, hay que planificar la estrategia a seguir.

Para realizar esta labor de planificación de la negociación, se ha de comenzar por definir la banda de negociación. La terminología que se utiliza por los autores es muy diversa. En síntesis, se trata de definir:

- 1.- La posición más favorable (PMF), nuestro máximo nivel de aspiración, o lo que nos gustaría conseguir.
- 2.- La posición intermedia (PI), u objetivos que pretendemos conseguir.
- 3.- El límite o punto de ruptura o resistencia, posición en la que se sitúan los objetivos que es imprescindible conseguir, pues sin los cuales no interesa seguir negociando.
- 4.- En consecuencia, entre la posición intermedia y la posición más favorable se encuentra el campo negociador o de intercambio, o zona de negociación.



Fuente: Guía completa de la negociación estratégica.

Para definir correctamente la banda de negociación, resulta necesario:

- 1.- Estudiar todos los aspectos implicados en la negociación desde nuestro punto de vista priorizando los temas, recabando información de anteriores negociaciones, posibles asesores o informantes.

No podemos olvidar que la fuente más importante de poder en una negociación es la información.

- 2.- Analizar a la parte contraria, sus objetivos, alternativas, recursos, metas e intereses. Igualmente hemos de conocer su reputación, estilo de negociación, su capacidad para llegar a acuerdos y su probable estrategia y tácticas. Se trata de una tarea difícil, aunque vital para una buena estrategia. Cuando no tengamos acceso a dicha información, imaginémosla y contrastémosla durante la negociación.

3.- Identificar límites propios y alternativas.

4.- Definir nuestros intereses, elemento diferente a la posición.

No podemos olvidar que diferentes intereses satisfacen una misma posición.

5.- Fijar metas para el proceso y el resultado.

6.- Desarrollar argumentos de apoyo.



Fuente: Elaboración propia

### ***1.1.3. Interés, posición y derecho.***

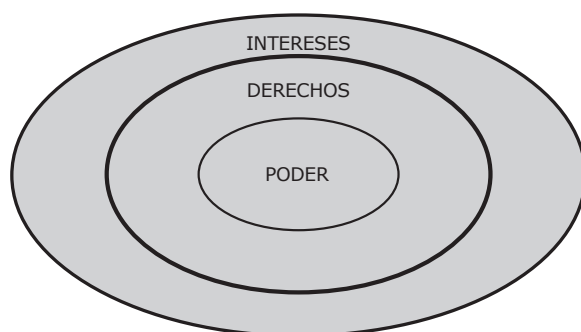
Uno de los elementos que hemos de considerar al preparar nuestra estrategia son pues los intereses que queremos satisfacer en la negociación. Este elemento requiere una especial consideración. Siguiendo a Lourdes Munduate, para la resolución de conflictos se reconocen tres grandes vías según nos centremos en los intereses de las partes implicadas, sus derechos, o bien en el poder de las partes.

- Centrarse en los intereses de las partes significa que las partes tratan de conocer las necesidades, deseos y preocupaciones latentes en la otra parte, buscando vías de reconciliarlos, de construir un acuerdo. Los intereses sustentan las posiciones que adoptamos en el conflicto. Son los aspectos intangibles de lo que las personas dicen que quieren.

La dificultad de centrarse en los intereses radica en que las partes deben actuar cooperativamente y tratar de: a) reconciliar emociones, b) indagar en las preocupaciones latentes, c) buscar soluciones creativas; y d) intercambiar concesiones.

- Centrarse en los derechos implica apoyarse en estándares independientes de posible legitimidad –justicia, contrato, ley. Determina la consecución de acuerdos distributivos (ganador/perdedor), con el inconveniente de depositar la resolución del conflicto en un tercero (juez, árbitro), y que a veces, los estándares a aplicar son contradictorios. Además las partes se niegan los beneficios del potencial integrativo del conflicto.

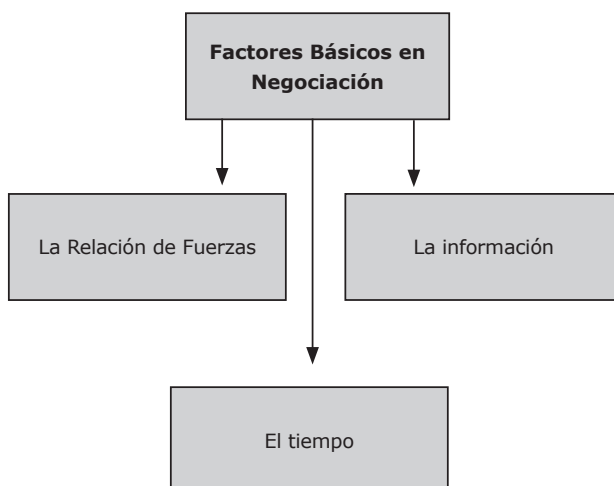
- Centrarse en el poder, entendido como la capacidad para obligar a alguien a hacer algo que de lo contrario no haría. Implica en consecuencia imponer costos a la otra parte o amenazar con hacerlo, con lo que se reducen los beneficios que se derivan de una relación de intercambio. Sólo es posible su utilización de forma destructiva. El ejemplo típico en el ámbito laboral sería el ejercicio del derecho de huelga, que impone costes a las dos partes.



Interrelaciones entre intereses, derechos y poder

Fuente: Gestión del Conflicto Negociación y Mediación (2005)

#### **1.1.4. Factores básicos en toda negociación.**



Fuente: Elaboración propia

### **1.1.5. Alternativas al no acuerdo.**

Tan importante es preparar nuestro máximo nivel de aspiración como prever nuestra mejor alternativa a un acuerdo negociado., conocido con el acrónimo MAAN, o utilizando el original en inglés BATNA –Best Alternative to a Negotiated Agreement.

En síntesis, viene a plantear ¿cuál es la mejor alternativa fuera de esta mesa de negociación? La preparación del BATNA no consiste en una apreciación general o aproximada, sino en un exacto conocimiento de alternativas que permita aceptar cualquier propuesta que esté por encima del BATNA, lo que a su vez implica rechazar cualquier otra que no lo supere.

Una incorrecta preparación del BATNA puede llevar a una Infra o supravvaloración de las alternativas a la negociación, lo que puede ser objeto manipulación por la parte contraria.

### **1.1.6. Los dilemas de la negociación: crear o reclamar valor.**

Cuando abordamos una negociación, tendemos a ver el proceso con la imagen de los que los autores llaman "*el mítico pastel fijo de la negociación*", es decir, la imagen de una cantidad fija de recursos a distribuir. Si el pastel tiene ocho trozos y una parte se lleva cinco, quedan tres trozos para la otra. Bajo esta concepción, lo que una parte gana es a costa de los que la otra parte pierde, lo que se denomina "prejuicio de incompatibilidad", considerando los intereses de las partes como incompatibles. Instintivamente tendemos a una aproximación competitiva a la negociación, o en otras palabras, a reclamar valor en la negociación.

Otro modo de abordar la negociación consistiría en ampliar el pastel, con independencia del modo en que se vaya a trocear a continuación. Es decir, *se trata de esforzarse y cooperar para conseguir más trozos de pastel. Es lo que se conoce como crear valor en la negociación, y conseguir transformar un conjunto fijo de recursos en un conjunto de recursos del que cada negociador pueda obtener lo que más valore* (BRET, 2001).

Siguiendo de nuevo a Lourdes Munduate:

- *"Crear valor significa tratar de llegar a un acuerdo que mejore y distribuya el conjunto de recursos disponibles.*
- *Reclamar valor significa solicitar un determinado trozo de los recursos disponibles.*
- *Por recurso entendemos cualquier bien deseado por una parte, que tenga utilidad para la misma.*

- La dimensión distributiva de la negociación se refiere al modo en que las partes tratan de trocearse el pastel.
- La dimensión integrativa de la negociación se refiere al modo en que las partes tratan de incrementar el pastel”.

No obstante, las diferentes dimensiones de la negociación, llega un momento en que es necesario abordar el reparto del pastel, lo que siempre se producirá una dimensión distributiva o competitiva de la negociación.

Las diferentes dimensiones de la negociación integrativa o colaborativa y competitiva determinan diferentes comportamientos en el proceso de negociación. El siguiente cuadro viene a sintetizar las diferencias fundamentales entre ambas estrategias en diversos aspectos:

	Estrategia Integradora	Estrategia Competitiva
Información	Compartir	Utilizar de forma estragtgética
Comprensión del oponente	Intentar comprender lo que la otra parte desea y quiere	No hacer ningún esfuerzo por comprender
Puntos comunes y diferencias	Enfatizar los fines o intereses comunes	Enfatizar las diferencias
Soluciones	Soluciones para las partes	Necesidades personales

Fuente: Gestión del Conflicto Negociación y Mediación (2005)

### ***1.1.7. Trampas y sesgos en una negociación: cómo hacerles frente.***

#### **- Compromiso irracional.**

La asunción de un compromiso en ocasiones nos ata de forma que buscamos razones para respaldar ese compromiso y dejamos de lado argumentos razonables. Una vez que nuestra posición "queda fijada en piedra", mantenemos la posición para conservar nuestra credibilidad.

Para combatir esta trampa, de forma que podamos deshacernos de compromisos inasumibles salvando las apariencias y sin dar la impresión de retroceder, la fórmula más efectiva es el recurso a asesoramiento profesional, la formación de equipos y la experiencia mejoran las habilidades de comunicación y de resolución de problemas de grupo.

#### **- Creencia en el pastel fijo.**

Al comenzar una negociación, las partes tienden a ver el proceso con la imagen del mítico pastel fijo, es decir, la imagen de una cantidad fija de recursos a repartir, lo que induce a las partes a desplegar una estrategia competitiva.

Aunque en muchas negociaciones en el ámbito laboral, los recursos son muy limitados, no siempre se da esta circunstancia por lo que se debe abordar una negociación buscando alternativas que solucionen las pretensiones de ambas partes.

#### **- Ancla y ajuste.**

Tendemos a usar nuestra oferta inicial, o la de la parte contraria como ancla inicial a partir de la cual se juzga todo lo demás. Un ancla puede ser útil si es exacta, pero puede ser perjudicial si no nos permite calibrar los aspectos de la negociación.

Para hacer frente a esta trampa, es útil trabajar en equipo y contar con el apoyo de asesores externos.

#### **- La maldición del ganador.**

Cuando se acepta una oferta en la mesa de negociación sin encontrar resistencia no tendemos a pensar en lo ajustada de la oferta o la buena preparación que hemos realizado (¡qué suerte hemos tenido!, ¡qué rápido lo hemos conseguido!), sino en la infravaloración de la oferta, o que debíamos haber mostrado más dureza para conseguir mejores condiciones (inos

hemos equivocado!, ipodríamos haber sacado mejores condiciones!).

Para evitar esta trampa, lo más recomendable es una preparación concienzuda de la oferta inicial y respetar el ritual de la negociación.

- Exceso de confianza.

Aunque la confianza es vital en una negociación, un exceso de confianza puede terminar siendo una trampa al conducirnos a tomar una posición inapropiada, ignorar otros puntos de vista ,...

Para combatir esta trampa hay que asegurar una buena preparación de la negociación y reforzar el trabajo en equipo.

### ***1.2. Errores conceptuales básicos.***

#### **Errores Conceptuales Básicos**

- ✓ **Pretendo imponer sólo mis ideas**  
(se pretende convencer, no vencer)
- ✓ **Cuando más cedo, más me pierdo**  
(se depende de la reciprocidad, puedo ceder y ganar)
- ✓ **Ignoro el conflicto**  
(nos movemos en terreno pantanoso)

Fuente: Josep Redorta (2003)



## MÓDULO 2.- ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

### 2.1. Selección de una estrategia de negociación.

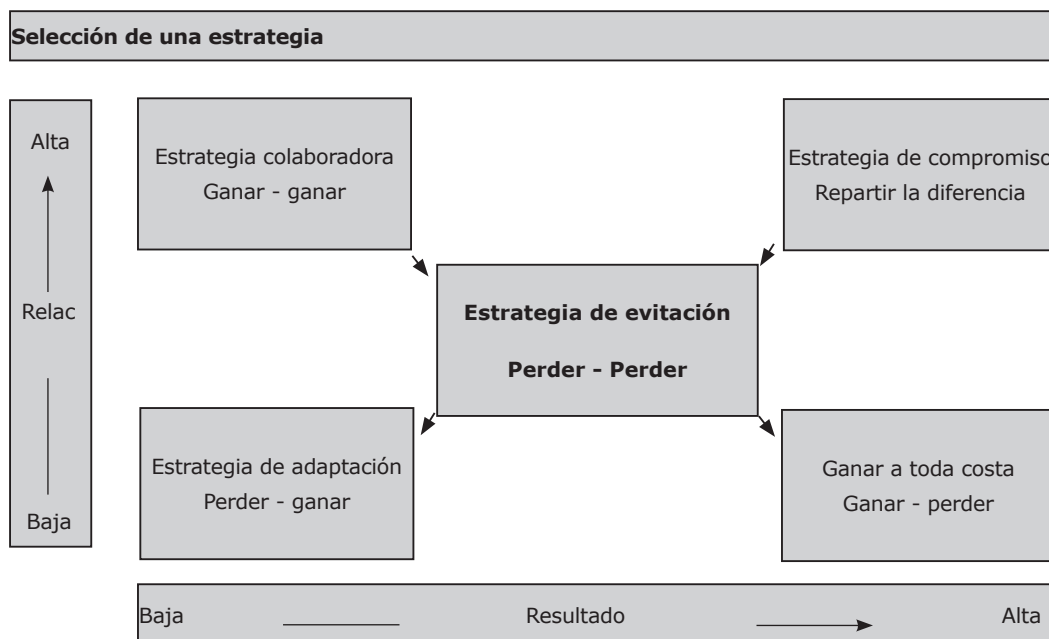
Contamos con cinco tipos básicos de estrategias de negociación cuyas diferencias dependen de la combinación de preferencias con respecto a dos cuestiones fundamentales: la relación con el negociador contrario y la importancia del resultado de la negociación en sí.

En consecuencia, los dos factores que hemos de tener en cuenta responden a estas dos cuestiones se pueden formular con los siguientes interrogantes:

- ¿Qué importancia tiene la relación pasada, presente y futura con el oponente?
- ¿Qué importancia tiene el resultado a conseguir en esta negociación?

La elección entre un factor u otro no implica que optemos al 100% por una estrategia en concreto en estado puro, sino que habremos de actuar en coherencia con el factor más relevante.

Si reflejamos relaciones y resultados en un gráfico e indicamos los niveles altos o bajos de prioridad, podemos optar entre cinco estrategias claramente diferenciadas:



Fuente: Guía completa de la negociación estratégica.

- 1. Evitación (perder-perder). Esta estrategia se ubica en el cuadrante inferior izquierdo del gráfico. Las prioridades, tanto para la relación, como para el resultado son bajas. Ningún Aspecto de la negociación tiene la suficiente importancia como para seguir adelante con el conflicto. Esta estrategia se materializa retirándose de negociación activa, o simplemente evitándola. También se usa cuando no hay alternativas o éstas son muy débiles, o el polo opuesto, las alternativas son muy fuertes.
- 2. Adaptación (perder para ganar). Esta estrategia aparece en el cuadrante izquierdo inferior del gráfico. La importancia de la relación es alta y la del resultado baja. La preocupación por el resultado cede a la preocupación por la relación. El riesgo de este tipo de estrategia es que sea considerado por la otra parte como una invitación para que adopte una estrategia competitiva, por lo que se hará necesario aprender a controlar los daños que se puedan producir.
- 3. Competitiva (ganar para perder). El cuadrante inferior derecho del gráfico representa la alta preocupación por el resultado y la poca preocupación por la relación. Esta estrategia se debe poner en práctica si queremos ganar a toda costa y nos preocupa o no tiene sentido el futuro de la relación. En consecuencia, se maximiza la magnitud del resultado. En cuanto a la relación, no importa porque puede tratarse de una sola relación, la relación futura no es importante o siempre ha sido mala desde el principio, o bien la otra parte tiene fama de negociador duro o deshonesto y se adopta esta estrategia por razones defensivas.
- 4. Colaboradora (ganar-ganar). La parte superior derecha del gráfico define una relación en la que hay una prioridad alta tanto por la dimensión del resultado como por la dimensión de la relación. En esta estrategia, las partes intentan maximizar sus resultados al mismo tiempo que mantener o incluso mejorar su relación. Este resultado se alcanza cuando ambas partes consiguen encontrar una solución que responde a las necesidades de cada una de ellas.
- 5. Compromiso (partirse la diferencia). En el cuadrante superior derecho encontramos el área de compromiso de satisfacción. Responde a una combinación en la que preocupa la consecución de resultados y la preservación de la relación. Se usa cuando las partes, sino llegar a una buena colaboración en la que conseguir todas sus necesidades, siguen deseando algunos resultados y/o mantener la relación, o viceversa.

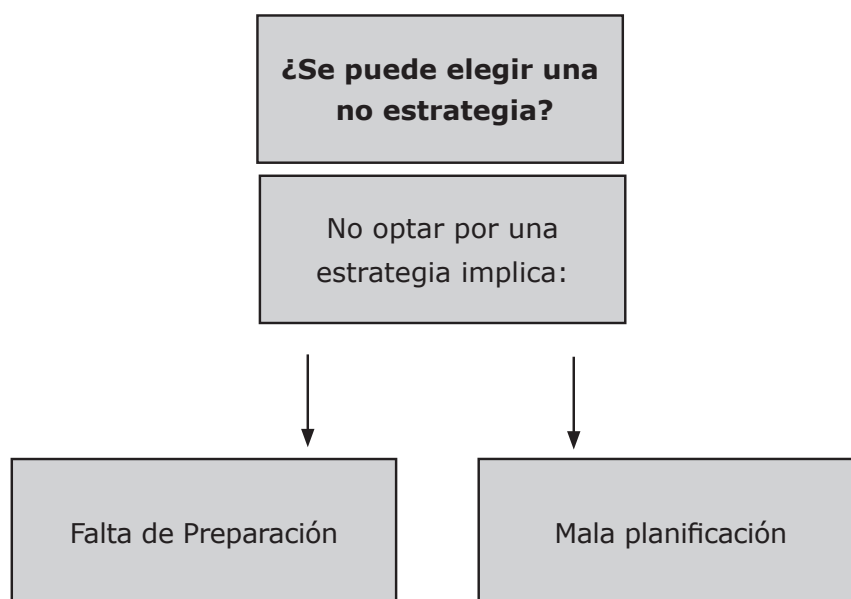
También se usa, y es muy frecuente por ello en el ámbito laboral, cuando las partes negocian bajo la presión del tiempo y necesitan alcanzar un acuerdo rápidamente.

Esta exposición es una síntesis de las distintas estrategias “puras”. En la mayoría de las situaciones de negociación en la vida real se ponen en marcha una combinación de estrategias ante la complejidad de las situaciones. También hay que tener en cuenta que confluirán las distintas estrategias que las partes implicadas despliegan y que aunque la elección se decante por una estrategia en concreto, las tendencias y perfil de las partes pueden provocar movimientos o interferencias de elementos propios de distintas estrategias.

## 2.2. ¿Se puede elegir una no estrategia?.

La opción de no elegir una estrategia explícita y esperar al comienzo de la negociación para conocer la estrategia de la parte contraria, aunque parece aportar cierta flexibilidad a nuestra posición, nos condena a limitarnos a reaccionar frente a los movimientos de la otra parte, y arriesgarnos a quedarnos sin tiempo para planificar nuestra estrategia.

Por otra parte, la elección de una estrategia determinada no nos impide que una vez iniciada la negociación, la adaptemos en función de nuestros intereses.



Fuente: Elaboración propia.

### **2.3. Implementación de una estrategia competitiva: reclamar valor.**

Una vez que nos hemos planteado los interrogantes acerca de los factores que han de prevalecer en la negociación, centrados en la relación o en el resultado, optamos por la estrategia competitiva cuando:

- 1. Los objetivos de las partes son a corto plazo.
- 2. La partes asumen que sus objetivos son incompatibles: idea del pastel fijo, lo que uno gana lo pierde el otro.
- 3. Los beneficios tangibles (indemnización, precio, costes, plazo,...) son más importantes que los intangibles (principios, prestigio, precedentes, bienestar de la partes,...).
- 4. Se espera que la parte contraria adopte una estrategia competitiva.

#### **2.3.1. Banda de negociación.**

En una negociación competitiva, el elemento central es la banda de negociación que consiste en cuatro puntos: un punto de partida, un punto de objetivo, un punto de alejamiento y una alternativa. La banda de negociación de una parte por la propia definición de esta estrategia es la opuesta de la parte contraria, siendo muy importante definir estos puntos para la parte propia y conocer los de la contraria.

Para definir de forma correcta nuestra banda de negociación, hemos de tener en cuenta:

- ✓ Definir el punto de alejamiento por adelantado.

Este elemento es vital para poder realizar concesiones durante el proceso de negociación. Nos permitirá movernos con seguridad.

- ✓ Tener una buena alternativa.

La ausencia de alternativa nos da una posición negociadora más débil.

- ✓ Centrarse sólo en la actual negociación.

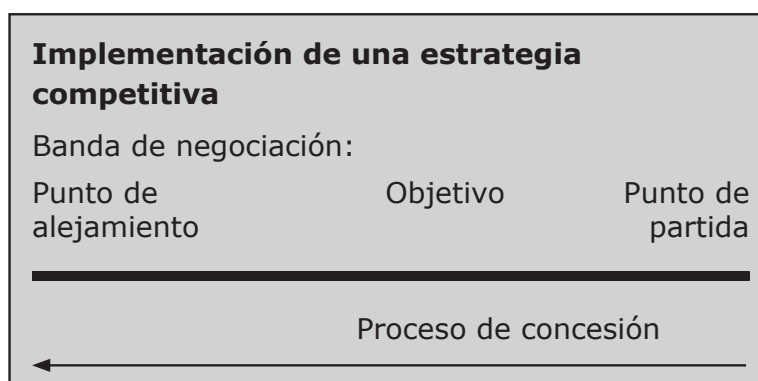
Para maximizar los resultados en esta situación, hay que ignorar la relación con la otra persona, y centrarse exclusivamente en lo que se está negociando.

- ✓ Conseguir la mayor cantidad posible de información sin dar nada a cambio.

Obtener información de las motivaciones, tiempos, confianza, seguridad, situación de la parte contraria es fundamental para nuestros posibles movimientos.

- ✓ Establecer la oferta inicial lo más alto o lo más bajo posible.

La forma de establecer la oferta inicial se condicionará en cierta medida por el factor tiempo. En función de la urgencia por cerrar la negociación oscilarán los puntos de partida de las partes.



Fuente: Guía completa de la negociación estratégica.

### 2.3.2. Guía para una negociación competitiva.

- 1. Mantenerse en los puntos objetivos y de alejamiento planificados.
- 2. No relevar el punto objetivo demasiado pronto.
- 3. No revelar nunca el punto de alejamiento.
- 4. Conseguir que la parte contraria haga grandes concesiones, y que las propias sean pocas y pequeñas. El tiempo ha de jugar a nuestro favor.
- 5. Conocer el nivel de preocupación de la parte contraria por el resultado y los costes de acabar la negociación.

### **2.3.3. Tácticas.**

Las posibles tácticas a emplear en una negociación competitiva son muy variadas y básicamente pueden clasificarse en las que afectan a la credibilidad (amenazas, promesas, compromisos,...), las que juegan con la puesta en escena (chico bueno/malo, picar), o con los elementos emocionales (intimidación,...). No podemos olvidar que siendo necesarias, pueden ser contrarrestadas.

- 1. Amenazas y promesas
- 2. Últimas ofertas
- 3. Deshacerse de los compromisos
- 4. Ninguna concesión
- 5. Chico bueno/chico malo
- 6. Highball/lowbal
- 7. Fantasma
- 8. Picar
- 9. Intimidación y agresividad
- 10. Fechas tope, calendarios y demoras
- 11. Buscar alianzas externas (prensa, grupos de presión,...).
- 12. Hacer que los costes de la negociación parezcan altos.
- 13. Manipular la impresión que la parte contraria tiene de nuestra preocupación por el resultado.

La síntesis de esta estrategia que ofrece Munduate plantea:

- *Planificar la oferta de apertura.*
- *Respetar el ritual de la negociación.*

- *Realizar la primera oferta si se tiene buena información.*
- *Anclar la negociación.*
- *Deslegitimar una oferta inicial desmesurada.*
- *Recurrir a una contraoferta.*
- *Desarrollar la reciprocidad.*
- *Centrarse en los intereses y alejarse de las posiciones.*
- *Enlazar bilateralmente los movimientos, empleando el condicional.*
- *No premiar la intransigencia.*
- *Separar a las personas de los problemas.*
- *Ayudar a salvar la imagen.*
- *Ganar tiempo para recapacitar.*
- *No abusar de la victoria.*

### **2.4. Implementación de una estrategia colaboradora: crear valor.**

Esta estrategia de negociación procede ante situaciones en las que resulta tan importante el resultado como la relación entre las partes. La importancia de la relación introduce los elementos intangibles como la confianza, la reputación, el sentido de la justicia,..., No estamos acostumbrados a abordar este tipo de estrategia por la idea del pastel fijo que impera asociada a la negociación. La estrategia integrativa o colaboradora parte de la idea de un pastel no fijo, de situaciones en las que no partimos de la limitación de los recursos, o en las que es posible ampliar o cambiar el pastel.

Esta estrategia requiere de un trabajo previo muy concienzudo y una puesta en práctica que requiere una gran preparación. Incluso nos podremos encontrar con falsas estrategias colaboradoras o integrativas que realmente encubren una estrategia competitiva presentada de forma más amable.

### **2.4.1. Pasos de la estrategia colaboradora.**

#### **- 1. Identificar el problema.**

En la estrategia competitiva al preparar nuestra estrategia abordamos el conflicto desde un punto de vista exclusivamente propio. En esta estrategia hemos de definir el problema con un lenguaje neutral y mantenerlo impersonal. Las partes han de ser asertivas y cooperativas. La comprensión y la empatía, “meterse en los zapatos del otro” han de estar presentes.

#### **- 2. Comprender el problema.**

Para comprender el problema como paso previo a la búsqueda de soluciones, hemos de abordar los intereses de las partes. Los intereses reflejan problemas actuales o a más largo plazo, y las partes tienden a tener múltiples intereses. Mientras las posiciones son fijas y rígidas, y sólo permiten una forma de considerarlos, los intereses permiten mayor flexibilidad y pueden satisfacerse desde múltiples opciones.

#### **- 3. Generar soluciones alternativas.**

Disponemos de dos maneras de generar soluciones: redefiniendo el problema, lo que permitirá seleccionar soluciones alternativas ganadoras (win-win), o bien centrarse en el problema y generar una larga lista de opciones para solucionarlo.

##### **- Redefinir el problema.**

- ✓ Ampliar el pastel.
- ✓ Trueque.
- ✓ Ofrecer compensación no específica.
- ✓ Reducir costes.
- ✓ Tender puentes.

##### **- Generar soluciones alternativas.**

- ✓ Generar una lista de soluciones (Brainstorming, a caballo, grupos nominales, encuestas).
- ✓ Priorizar la soluciones y reducir la lista.
- ✓ Seleccionar una solución.



### **2.4.2. Claves para una estrategia colaboradora.**

1. Crear metas u objetivos comunes.
2. Mantener la confianza en la capacidad propia de solucionar problemas.
3. Valorar la opinión de la parte contraria.
4. Compartir la motivación y el compromiso de trabajar juntos.
5. Comunicación clara y exacta.

La síntesis de esta estrategia que ofrece Munduate plantea:

- *Crear confianza y compartir información.*
- *Realizar preguntas sobre preferencias y prioridades.*
- *Preguntarse qué información relevar a la otra parte.*
- *Dar información conforme nos la vaya dando la otra parte.*
- *Evitar la ilusión de la transparencia.*
- *Detectar diferencias en las prioridades de las partes.*
- *Identificar todos los puntos a tratar y añadir nuevas cuestiones.*
- *Identificar las posibles alternativas para cada una de las cuestiones.*
- *Identificar paquetes de ofertas.*
- *Realizar varios paquetes de ofertas simultáneamente.*
- *Analizar la importancia relativa de las diversas cuestiones.*
- *Diferencias de expectativas por eventos futuros.*
- *Diferencias con respecto al riesgo.*
- *Diferencias en cuanto al tiempo. Diferencias en las capacidades.*
- *Negociar el paquete de ofertas en su conjunto.*
- *Acordar preacuerdos.*
- *Buscar acuerdos posteriores al acuerdo.*

## **2.5. Estrategias alternativas: adaptación, evitación y compromiso. especial atención en el ámbito laboral a la estrategia de compromiso.**

### **2.5.1. Estrategia de adaptación.**

La estrategia de adaptación se adopta ante situaciones en que prevalece la importancia de la relación sobre el resultado. Otra forma de describirla es “perder para ganar” al sacrificar el resultado de la negociación por el bien de la relación entre las partes.

Las situaciones en las que resulta recomendable esta estrategia pueden sintetizarse en:

- Ante una situación de múltiples negociaciones en marcha, nos interesa generar confianza “adaptándonos” en este momento.
- Agenda secreta de una de las partes.
- Necesidad de “mantener la paz” porque hay que preservar la relación con la parte contraria o el resultado de la negociación es poco importante.

El riesgo de esta estrategia es que la parte contraria adopte una estrategia competitiva ante la situación de “cesión” y de victoria fácil que encuentra.

### **2.5.2. Estrategia de evitación.**

La estrategia de evitación se caracteriza por la inactividad. Dos son los motivos que determinar el recurso a esta estrategia, como ya vimos, ni la relación ni el resultado son importantes. A estos motivos habría que añadir que, aunque ambos puedan ser potencialmente importantes, no es el momento de negociar.

Las razones que justifican el uso de esta estrategia pueden sintetizarse en:

- Es posible satisfacer necesidades sin negociar.
- Disponemos de buenas alternativas, por lo que no tenemos que negociar.
- No tenemos interés en el resultado, y si negociamos corremos el riesgo de dañar la relación para el futuro.

### **2.5.3. Estrategia de compromiso.**

En la estrategia de compromiso se muestra cierta preocupación por la relación (propio de la estrategia de adaptación) al no culminar en una ganancia total, al tiempo que se obtiene parte del resultado pretendido (propio de la estrategia competitiva). El coste de oportunidad motivado generalmente por la presión del tiempo, determina que las partes, lejos de evitar la negociación, se vean abocadas a intercambiar concesiones sin que se optimice la posición de ninguna de ellas.

Las razones que nos pueden llevar a una estrategia de compromiso son:

1. Los recursos son limitados y no se pueden ampliar o compartir creativamente.
2. El tiempo es limitado. Competir (desgastar) o colaborar eficazmente (integrar) implica mucho tiempo, y no siempre se dispone del mismo.
3. La relación se ha de mantener y conservar hasta cierto punto.

Esta estrategia la puede usar la parte más débil que no puede sostener un conflicto prolongado, y la parte más fuerte que ha de preocuparse por el futuro de la relación.

4. Si hay buenas opciones disponibles para ambas partes, una de ellas puede proponer un compromiso para obtener la consecución de un objetivo más importante. Es fundamental conocer el interés de la otra parte por las distintas cuestiones a debate. El compromiso funcionará sobre el intercambio rápido de concesiones.

Son principios propios de la estrategia de compromiso:

1. *Hacer los deberes, como ya se ha insistido, preparar la negociación.*
2. *Establecer la prioridad de los objetivos (TPG).*
3. *Conocer el punto de alejamiento y las alternativas.*
4. *Saber qué persona tomará la decisión.*
5. *Demostrar que se quiere negociar, asegurándonos que nuestras propuestas solucionan alguno de los problemas de la parte contraria.*

6. *Tratar de no ser la primera parte que hace una concesión, ya que puede interpretarse como una señal de debilidad y correr el riesgo de desembocar en una estrategia de adaptación.*
7. *No esperar a la fecha tope para ofrecer un compromiso, lo que se ría una muestra de debilidad o provocación. La oferta de compromiso se debe hacer desde una posición de fuerza dando espacio a la parte contraria para su aceptación.*
8. *Comenzar con pequeños compromisos.*
9. *Usar las concesiones en beneficio propio, pidiendo una concesión recíproca y lanzando el mensaje de estar interesados en un resultado positivo.*
10. *Usar las ofertas para comunicar la posición.*
11. *No exigir demasiado.*
12. *Recordar que el reparto no tiene que ser equitativo.*
13. *Tratar de no cerrar el trato con demasiada rapidez.*
14. *Promover los beneficios a largo plazo.*
15. *Mantenerse centrado en el tema de discusión, sobre todo si la otra parte utiliza una estrategia competitiva.*
16. *Hacer todo lo que permitan las circunstancias.*
17. *Reflejar los compromisos por escrito.*

**Estrategia de compromiso:****Combinación de estrategias**

**Ganar en la dimensión del resultado sin  
presionar para alcanzar todos los objetivos  
y necesidades propias**

Fuente: Elaboración propia.

## **2.6. Los 8 errores fatales en cualquier negociación.**

### **1. Preparación inadecuada.**

La preparación da un buen panorama de las opciones y permite tener una flexibilidad planeada en los momentos difíciles.

Una preparación inadecuada nos condena a limitarnos a reaccionar frente a los acontecimientos.

### **2. Hacer caso omiso del principio dar/recibir.**

Cada una de las partes necesita terminar la negociación sintiendo que ha ganado algo.

### **3. Uso de conductas intimidantes.**

Las investigaciones demuestran que cuantas más groseras sean las tácticas mayores serán las resistencias. La persuasión, y no el dominio, es lo que nos da un resultado más efectivo.

### **4. Impaciencia.**

Toda negociación ha de seguir un ritual que implica seguir los pasos "tradicionales" en cada ámbito.

Hemos de mentalizarnos a no forzar el ritmo.

### **5. Perder los papeles.**

Las emociones negativas fuertes frenan el desarrollo de un ambiente de cooperación y para la creación de soluciones.

### **6. Hablar demasiado y escuchar muy poco.**

*"Si te encanta escuchar, obtendrás conocimientos, y si escuchas con comprensión, te volverás sabio".*

### **7. Discutir en vez de influir.**

Es mejor aclarar su posición a través de una explicación, no de la terquedad.

### **8. Hacer caso omiso del conflicto.**

El conflicto es la esencia de la negociación. Hemos de aprender a aceptarlo y resolverlo, no limitarnos a evitarlo.



---

## MÓDULO 3.- LA MEDIACIÓN COMO ESTRATEGIA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS

---

Como alternativa a la negociación, o una vez que inmersos en un proceso de negociación, se produce una situación de estancamiento o enfrentamientos en la negociación que genera una situación de bloqueo, contamos con la mediación para ayudar a las partes a recomponer las vías de comunicación y poder culminar en la consecución de un acuerdo.

La mediación consiste en la intervención de una tercera parte imparcial y neutral, que no tiene el poder de tomar decisiones, en una disputa o negociación, para ayudar a las partes contendientes a alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable sobre los temas en disputa. La mediación es un proceso voluntario. La función del mediador es ayudar a las partes a desarrollar un proceso resolutivo que les posibilite satisfacer con éxito sus intereses sustanciales, tanto de procedimiento como psicológicos.

Son características básicas de la mediación:

- 1º. Supone la intervención de una tercera parte, imparcial y neutral.
- 2º. La parte que media no tiene poder para tomar decisiones, limitándose a ayudar a las partes a alcanzar un acuerdo.
- 3º. La mediación es un proceso voluntario.

Son funciones propias del mediador:

- ✓ Generar confianza.
- ✓ Facilitar la comunicación.
- ✓ Clarificar percepciones.
- ✓ Determinar y clarificar los datos.
- ✓ Facilitar el desarrollo de un proceso.
- ✓ Separar posiciones de intereses.
- ✓ Aportar medios para que las partes puedan cambiar sus posiciones salvando la imagen.

- ✓ Ayudar a las partes a desarrollar alternativas creativas.
- ✓ Ayudar a las partes a formular soluciones finales.

### **3.1. Fases de la mediación.**

Según el modelo adoptado en el Sistema Extrajudicial de Solución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA), las fases o etapas de una mediación laboral son:

Fase 1: Reunión previa del equipo de mediadores para la preparación de la dinámica del equipo mediador.

Fase 2: Reunión conjunta del equipo mediador con las partes para presentación de la comisión y del proceso. Recogida de información y exploración del problema.

Fase 3: Comunicación entre los mediadores para determinar las siguientes actuaciones, o bien se reúnen con las partes.

Fase 4: Generación de opciones sin compromiso, siempre en presencia de todos los mediadores, y en ocasiones con las partes.

Fase 5: Valoración de las opciones, en sesión conjunta o con las partes en privado.

Fase 6: Discusión y selección entre opciones y alternativas generadas. Desbloqueo de posiciones si es necesario, ya sea en sesión conjunta o en sesiones privadas con las partes.

Fase 7: En caso de estancamiento, propuestas del equipo mediador.

Fase 8: Cierre y clausura de la mediación.



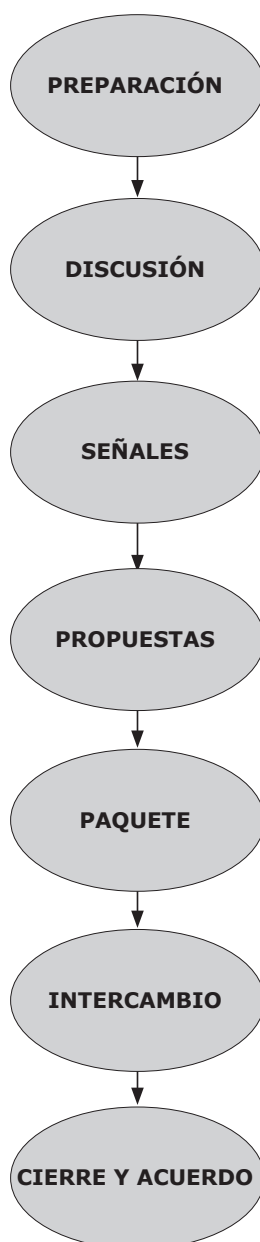
---

## MÓDULO 4.- PROCESO ESTRATÉGICO DE UNA NEGOCIACIÓN

---

Abordamos finalmente la puesta en escena de la negociación mediante el llamado modelo de las ocho fases de la negociación. No se trata de un esquema rígido, sino de la sistematización de las pautas que siguen los negociadores.

### ***4.1. El proceso de negociación.***



#### 4.1.1. Preparación.

La preparación de la negociación es vital para la defensa de nuestros intereses. Nos remitimos a lo expuesto en el módulo1, epígrafe 1.1 de planificación de la negociación, con especial insistencia en la fijación de objetivos, definición de la banda de negociación y el establecimiento del BATNA, o mejor alternativa a un acuerdo negociado. Como síntesis de la importancia de la preparación, hay que evitar cualquier improvisación.

#### 4.1.2. Discusión.

En el inicio de la discusión es el momento en que se hace patente la existencia de un conflicto y afloran las tensiones entre las partes. No obstante, esta fase no puede ser concebida como un obstáculo, sino como una oportunidad para conocer la percepción de la realidad de la otra parte, poder dar a conocer nuestra percepción de la realidad, definir los compromisos o posibles soluciones para el futuro acuerdo.

En este momento se han de ajustar cuestiones de procedimiento: presidencia, uso de la palabra, calendario, creación de comisiones, orden del día...

Las recomendaciones para esta fase de la negociación pueden sintetizarse en:

- 1. Escuchar más que hablar.
- 2. Nunca interrumpir.
- 3. Evitar discusiones destructivas, demagógicas, sarcasmos, amenazas, marcar goles, ser demasiados listos,... "Cada uno siembra lo que recoge".
- 4. Escuchar activamente.
- 5. Reformular para asegurarnos de haber entendido los planteamientos de la parte contraria.
- 6. Dosificar la información.
- 7. Respuesta constructiva a los planteamientos del contrario.
- 8. Explicar de forma razonada nuestra posición más favorable (PMF). Si no somos capaces de exponerla, ¿cómo pretendemos conseguirla en un acuerdo con la parte contraria?.

### 4.1.3. Señales

Una vez realizados los planteamientos iniciales, llega el momento de hacer movimientos de aproximación. Conviene recordar que

1. Negociación es movimiento. Premiar las señales, y responder en reciprocidad.
2. Escuchas más, hablar menos.
3. Una señal es un mensaje con el que el negociador comunica su disposición a negociar sobre algo.
4. *"La forma de manejarse bien en la cuestión de las concesiones consiste en la habilidad de hacer señales"* (Kennedy).

### 4.1.4. Propuestas

- 1. Lenguaje exploratorio y no comprometedor
- 2. La posición con la que empezamos no es con la que esperamos terminar.
- 3. Firmeza en lo general/flexibilidad en lo concreto.
- 4. Abrir con realismo/mover con modestia.
- 5. Exposición concisa y segura.
- 6. Las propuestas superan las discusiones.
- 7. Ganamos + enlazando todas las propuestas.
- 8. Nos centramos en nuestros puntos fuertes.
- 9. No interrumpimos la exposición de las propuestas contrarias ni las rechazamos de forma inmediata.
- 10. Nos tomamos nuestro tiempo: uso de los descansos.

#### **4.1.5. Paquete**

Consiste en el intercambio que se concreta en el avance de las partes hacia una posible posición de acuerdo. No siempre contempla nuevas concesiones, sino una visión de nuestras concesiones desde el punto de vista de la parte contraria, eliminando las barreras que le impiden llegar a un punto de encuentro. En síntesis supone (Kennedy):

1. Dirigir el paquete a los intereses e inhibiciones de la otra parte.
2. Pensar creativamente todas las posibles variables.
3. Valorar nuestras concesiones desde el punto de vista del opositor.

En consecuencia implica plantearnos las siguientes preguntas: ¿Quién gana?, ¿Qué? ¿Cuánto? ¿Cuándo?.

#### **4.1.6. Intercambio**

Nos enfrentamos a la fase más tensa del proceso, en la que debemos tener presente las siguientes premisas:

1. Está muy cerca "el gran si".
2. NO DEBE DARSE NADA, ABSOLUTAMENTE NADA GRATIS (nunca premiar la intransigencia).
3. LOS TEMAS DEBEN MANTENERSE ENLAZADOS ("si vosotros aceptáis, entonces, y sólo entonces, nosotros,...").

#### **4.1.7. Cierre.**

La fase de intercambio ha de tener su fin, aunque los negociadores se enfrenta a la incertidumbre de cuándo provocar el cierre: "siempre es más fácil saber cómo cerrar que cuándo cerrar". Las dos técnicas de cierre más habituales (Kennedy) son:

- Con concesión, lo que equivale a acabar la fase de intercambio ofreciendo una última concesión, lo que a su vez permite cuatro posibilidades: a) concesión de un elemento importante de las peticiones de la otra parte, b) cesión ante uno de los grandes obstáculos durante la negociación, c) cesión en un punto de menor importancia, y d) presentación de una concesión no exigida aunque sabemos que atractiva para la otra parte.

- Con resumen, de todos los acuerdos alcanzados y lo ventajoso y fructífero para ambas partes del balance final de la negociación. Si la otra parte acepta nuestro resumen en el que informamos el listado de intercambio de concesiones realizado, abrimos las puertas al acuerdo final. Si por el contrario, aparece un "sí, pero ...", se abren dos posibilidades: sopesar lo ventajoso del balance del resumen realizado esperando que sea aceptado por la otra parte, o atenernos a nuestra palabra y dar por finalizada la negociación.

Esta última posibilidad abre otras dos modalidades de posible cierre, con descanso, para recapacitar, con ultimátum, o disyuntivo respecto a las últimas intervenciones.

### **4.1.8. El Acuerdo.**

El Acuerdo es la última fase del acuerdo. Supone la culminación de todo el esfuerzo desplegado en el proceso y su interés reside en "rematar" el resultado de la negociación mediante el resumen de lo acordado de forma que tras bajar la guardia, y una vez que la tensión se ha diluido, no surjan dudas, diferentes interpretaciones o contenidos acerca de lo acordado.

La recomendación para esta fase es proceder a reflejar por escrito lo acordado de la forma más clara, concisa y precisa que sea posible.

### **4.2. Las partes en conflicto.**

Las negociaciones en el ámbito laboral, sobre todo en las de cierta complejidad, se desarrollaron por equipos, entendiendo por tales, al *"grupo formado por dos o más personas interdependientes, que comparten intereses y objetivos relacionados con la negociación, y que se encuentran presentes de forma conjunta en la mesa de negociación"* (Thompson, Peterson y Brodt). Ello no implica que los intereses y objetivos, así como las estrategias sean homogéneas, lo que puede hacer surgir discrepancias en cualquier fase del proceso.

A estos elementos, habría que añadir que las partes no sólo negocian intereses y objetivos propios, sino los de sus representados lo que implica recibir presión en una doble vertiente: sobre el comportamiento y sobre los resultados (Serrano y Rodríguez).

Sobre el comportamiento, los representados van a exigir que sus representantes se comporten de la forma más competitiva posible al objeto de conseguir los mejores resultados posibles.

En cualquier caso, al abordar una negociación como representantes, se han de tener en cuenta las siguientes recomendaciones (Thompson):

- *"Comprender a los representados, tanto sus posiciones como sus intereses, para lo cual se ha de reforzar la fase de preparación.*
- *Gestionar la heterogeneidad de intereses, asumiendo que asociación de intereses permitirá conseguir mejores resultados en conjunto.*
- *Hacer comprender a los representados las limitaciones de los representantes.*
- *Ayudar a los representados a pensar a largo plazo".*

#### **4.3. Los roles del equipo negociador.**

Durante la negociación, con independencia del número de integrantes del equipo negociador, resulta imprescindible la diversificación de las funciones de los miembros del equipo, lo que implica adoptar los siguientes roles:

- el portavoz o coordinador, persona que se encarga de llevar el trato directo con la otra parte. Lleva el peso de la negociación, formulando las propuestas de su parte y contestando a las de la parte contraria. Su labor es muy absorbente y acumula mucha tensión, por que necesita el auxilio de otros miembros del equipo.
- el sintetizador, cuya labor es de apoyo al coordinador, mediante la síntesis de la información disponible. Para el desarrollo de su labor formula preguntas, matiza propuestas, reformula los planteamientos. Sus intervenciones relajan la posición del portavoz, y en ocasiones, permiten ganar tiempo para recapacitar.
- el observador, cuya misión, esencial en la fase de señales, será de la escuchar, captar sutilezas, matices, percepciones, las claves verbales y no verbales,... No tiene que intervenir en las sesiones de negociación, y su labor es fundamental en el momento de preparar la fase de intercambio, en base a las señales que ha captado en la fase previa.

## **Anexo. Habilidades del buen negociador**

### **(Raiffa, 1982)**

1. Habilidades de preparación y planificación.
2. Conocimiento de la materia a negociar.
3. Capacidad para pensar con claridad y rapidez.
4. Capacidad para expresar ideas verbalmente.
5. Habilidad para escuchar.
6. Criterio e inteligencia en general.
7. Integridad.
8. Persuasión
9. Paciencia.
10. Decisión
11. Capacidad para ganarse el respeto y confianza del oponente
12. Habilidades analíticas y de solución de problemas.
13. Autocontrol emocional.
14. Capacidad de captar los sentimientos de los demás.
15. Persistencia y determinación.
16. Capacidad para percibir y explotar el poder disponible para conseguir objetivos.
17. Capacidad para captar las necesidades ocultas de uno mismo y de los demás.

## Glosario

**Argumento.** Razonamiento que se emplea para poder probar o demostrar una cosa, o bien para convencer a otro de aquello que se afirma o niega.

**Estrategia.** Plan general que se plantea en la negociación. Engloba los objetivos, métodos, acciones a desarrollar e instrumentos a utilizar.

**Tácticas.** Son las diferentes formas de ejecutar la estrategia. Son las habilidades para aplicar la estrategia. Se deben utilizar de forma flexible adaptándose a los distintos momentos por los que puede atravesar una negociación. La estrategia se puede dar a conocer. Las tácticas, si son conocidas, no sirven de nada.

**Ultimátum.** Resolución terminante y definitiva que se comunica a otro.



### **Bibliografía de interés.**

- **Guía completa de la Negociación Estratégica. Piense antes de hablar.** Roy J. Lewicki, Alexander Hiam y Karen Wise Olander. Colección Management DEUSTO.
- **Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación.** Lourdes Munduate Jaca y Francisco José Medina Díaz (Coordinadores). Pirámide.
- **Cómo negociar con éxito.** Gavin Kennedy, John Benson y John Mc Millán. DEUSTO