
Proceso de negociación: Fases

**unidad
didáctica7**

1. Introducción

Ya hemos definido en la unidad didáctica anterior que la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes, que por diversos motivos tienen una relación de dependencia, hacen tratos con el objetivo de conciliar sus diferencias.

La negociación es un proceso que consta de unas fases bien diferenciadas y que debemos conocer, por un lado, para saber cómo organizar eficientemente las negociaciones, y por otro, para tener éxito en la propia negociación. Las Fases del proceso de negociación son:

1. Fase de Preparación:
 - a. Número de negociadores.
 - b. Frecuencia del proceso negociador.
 - c. Relaciones de poder.
 - d. Lenguaje empleado en la negociación.
 - e. Lugar de la negociación.
 - f. Condiciones ambientales.
 - g. Factor tiempo.
 - h. Actitud ante la negociación.
 - i. Condiciones en cuanto al objeto de la negociación.

Unidad Didáctica 7

2. Fase de Celebración.

- a. Introducción a la negociación.
- b. Desarrollo de la negociación.
- c. Conclusión o Cierre de la negociación.

3. Fase de Valoración.

A continuación dedicaremos una pregunta a cada una de las fases de las que consta el proceso de negociación.

2. Fase de preparación del proceso negociador

En esta fase se trata de tomar medidas adecuadas precisas para que la negociación pueda desarrollarse posteriormente con eficacia. La preparación para que cualquier acción humana posterior se cumpla satisfactoriamente es esencial.

Son muchos los factores que influyen de forma decisiva en la negociación y que todo buen negociador debe considerar. A continuación vamos a ver los más representativos.



a) Número de negociadores

Al distinguir el número de negociadores hay que diferenciar entre las situaciones en las que intervienen dos contendientes y aquellas en las que el número de negociadores es mayor.

La razón más importante para esta distinción estriba en la posibilidad de formar coaliciones cuando el número de negociadores es superior a dos, que lleven consigo acuerdos entre algunas de las partes y que contemplen también la posibilidad de que las otras partes los formen entre sí.

Cuando intervienen un número considerable de contendientes, el nivel de determinación del número exacto de asistentes no es crítico, por la sencilla razón de

Unidad Didáctica 7

que no se considera a los asistentes tanto, como individuos que como organización o grupo. Lo importante es que haya una cantidad elevada de asistentes.

Por contra, en las negociaciones reducidas (tipo discusión), la elección del número de asistentes es un aspecto más crítico. Tienen que haber suficientes personas para que haya un intercambio eficaz y múltiple de opiniones. Y no puede haber un número excesivo que haga ineficaz dicha negociación.

En resumen, se puede decir que en relación al número de negociadores, la negociación puede ser en grupo o a nivel individual. En las negociaciones realizadas en grupo los integrantes van a ser más numerosos, y ello conlleva más puntos de vista distintos, varios intereses, diversas valoraciones, etc. Por otro lado si la negociación se lleva a cabo a nivel individual, es decir, un solo individuo por cada una de las partes, ésta será más fácil ya que sólo existirá un punto de vista distinto, intereses individuales, una única valoración, etc.

b) Frecuencia del proceso negociador

En una negociación con un contendiente con el que no se prevé mantener relaciones futuras, las partes persiguen maximizar los beneficios a corto plazo y eso puede provocar un mayor grado de agresividad.

En el caso contrario, cuando la relación con la otra parte conduce a negociaciones con cierta frecuencia, es conveniente adoptar un talante más cooperativo y practicar una visión a largo plazo.

La excesiva estridencia y avaricia en determinadas ocasiones, puede reportar una mayor parte del pastel en ese caso concreto, pero deteriorará las relaciones y la otra parte, que se sentirá expoliada, tratará de resarcirse en posteriores negociaciones.

c) Relaciones de poder

Entendiendo el poder como la capacidad que tiene A para influir en la conducta de B. El poder nace por tanto de la relación entre determinadas personas o grupos con otras personas, grupos e instituciones y en determinadas situaciones.

Para que exista negociación es necesario que las partes implicadas tengan diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto una sobre la otra.

Cuando una persona, grupo o institución tiene un dominio total sobre la otra parte, puede prescindir de la negociación.

Por ejemplo, en el juego del ajedrez al comenzar los contrincantes tienen el mismo poder, pues tienen los mismos recursos: sus piezas, sus posiciones y las reglas del juego. Sin embargo, al mover las piezas el poder se va traspasando de una persona a otra.



Las relaciones de poder en una negociación se van fijando de forma sutil durante el proceso y dependen de factores como la información disponible, la necesidad de llegar a un acuerdo, el tiempo que se tiene, etc. Así estas relaciones de poder pueden ser:

- **Relaciones desiguales:** son aquellas en las que la parte contraria tiene más poder real, en cuyo caso se debe tener una oferta que nuestro interlocutor puede considerar atractiva.

Si uno puede imponer su voluntad, no hay negociación. Quien tiene el poder debe ver que la negociación puede resultarle más positiva que la falta de diálogo.

- **Equilibrio de poder:** se presenta cuando las dos partes tienen aparentemente la misma capacidad de negociación: el poder lo va tomando el más hábil.

En este sentido, la información y el tiempo se convierten en las principales armas para ganar terreno. Siempre tendrá más poder para presionar a la otra parte quién sea capaz de poner sobre la mesa el mayor número posible de alternativas al conflicto y, que además, no tenga prisa por llegar a un acuerdo.

d) Lenguaje empleado en la negociación

Otro aspecto a tener en cuenta, es el lenguaje que se debe emplear en el proceso negociador. Se puede decir que:

- Debe ser claro y comprensible para todos los miembros del proceso de negociación.
- Debe adaptarse a la persona con la que se está comunicando.

El negociador tiene que utilizar un lenguaje apropiado para cada miembro del proceso de negociación. Si éste se dirige a una persona que trata sobre un tema técnico podrá utilizar un vocabulario más específico. Mientras que si se dirige a otro miembro que trata un tema más general deberá hacerlo con un vocabulario más coloquial.

- Hay que tener en cuenta la lengua utilizada por el negociador de la otra parte.

En este caso, si el negociador de la otra parte es extranjero el lenguaje utilizado será lo más claro y sencillo posible para poder facilitarle al mismo su comprensión. También, se puede contratar los servicios de un intérprete

para que traduzca todos y cada uno de los puntos del proceso. En este último caso, la elección de éste debe ser selectiva y exhaustiva, ya que de su capacidad profesional va a depender, en parte, la negociación.

- Considerar el lenguaje de los gestos.

En todo proceso de negociación hay determinados gestos, miradas, movimientos, conductas, etc. que influyen de manera especial en el mismo. Los interlocutores de cada una de las partes deben tener presente este lenguaje no verbal y, si lo consideran oportuno, verse influenciado por él a la hora de tomar las decisiones.

- Capacidad del negociador para dar respuestas negativas (asertividad).

La capacidad que debe tener el negociador para decir que no en determinadas ocasiones es un aspecto importante en la negociación. El negociador tiene la responsabilidad de saber en qué momento concreto puede decir que no, para que le resulte beneficioso en el acuerdo a adoptar con la otra parte.

e) Lugar de la negociación

Un aspecto que se debe considerar a la hora de preparar una negociación y que puede influir tanto negativa como positivamente en los intereses, es la elección del lugar donde se va a negociar. Así por ejemplo:



Unidad Didáctica 7

- Celebrar la negociación en terreno propio le supone una serie de ventajas al grupo negociador, entre las que destacamos:
 - a. Se puede controlar mejor la distribución.
 - b. Se puede contar con el apoyo de nuestros colaboradores en momentos de tensión (preparando interrupciones inesperadas para el otro, por ejemplo).
 - c. Al estar en un lugar de confianza el grupo se sentirá mucho más cómodo, y eso les beneficiará durante el transcurso de la negociación.
 - d. Se podrá disponer de todos los medios necesarios para la exposición de los temas (retroproyector, ordenador, pizarra, etc.)
 - e. Se organizarán mejor los tiempos de inicio, final, descansos, comidas, etc.
 - f. Se podrá elegir la sala de reuniones más adecuada. Teniendo en cuenta aspectos tales como la amplitud, la iluminación, la temperatura, el sonido, la ausencia de ruidos molestos, etc.
 - g. Se ejercerá sobre el negociador de la otra parte una influencia positiva, si existen muestras de cordialidad, hospitalidad, etc. (Por ejemplo, alojando a los miembros del otro grupo en un hotel adecuado).
 - h. La situación física de los miembros de ambos grupos en la sala de reuniones debe ser similar, sin que un grupo resulte más beneficiado que otro.
- La negociación en campo ajeno (oficina del contrario) facilitará una gran cantidad de información (sistemas internos de relación, estatus, estilo del otro...) que nos ayudarán a comprender mejor al contrincante. Otra ventaja es que el otro está más cómodo y puede mostrarse más dispuesto a cooperar. De esa forma se podrá ejercer una cierta presión sobre él, de manera que nos beneficie en el proceso. También se podrá ganar un poco de tiempo si consideramos que nos falta información que sólo puede ser facilitada por personal de nuestra oficina.

- Buscar un lugar neutral es la mejor opción para las negociaciones especialmente duras, pero poco aconsejable en otras situaciones, ya que denota falta de confianza mutua, provoca incomodidad e incrementa la sensación de competencia. Por lo general las instalaciones neutrales estarán a mitad de camino entre las empresas de ambas partes, para que un grupo no tenga más ventajas que otro. El inconveniente que existe, en este caso, es que ninguna de las partes dispondrá de los medios adecuados que hay en sus propias oficinas.

f) Condiciones ambientales

Las condiciones externas de la negociación no son tan intrascendentes como a primera vista parece. Es imprescindible que el entorno formal de las negociaciones sea un elemento favorecedor y no perturbador de la discusión.

Entre los aspectos que deben discutirse están las condiciones de confortabilidad: es muy conveniente que los asistentes a la negociación se encuentren cómodos.

La incomodidad, sobre todo cuando la negociación es larga, acaba afectando a la atención de los asistentes sobre el tema que se discute. De ahí que la configuración del local, los asientos, la iluminación, la temperatura y cualquier otro factor ambiental deben ser cuidados.

g) Factor tiempo

El tiempo es un arma de doble filo: por una parte, permite reflexionar más sobre las estrategias, los métodos de negociación y las concesiones; pero por otro lado, puede resultar un elemento de presión formidable frente a la parte que tiene más urgencia en alcanzar un acuerdo.

Unidad Didáctica 7

Respecto al tiempo en las negociaciones debemos fijar los siguientes aspectos:

- Debe fijarse la hora de la negociación y respetarse, señalando una hora de celebración adecuada (que no sea al final de la jornada de trabajo, después de la comida,..).
- Es conveniente fijar una hora de finalización, no solo para trabajar más eficazmente sino para que cada cual sepa a partir de qué momento queda libre.
- Debe respetarse el tiempo previsto para la negociación, algunos autores aconsejan no sobrepasar las dos horas.



Por lo tanto el tiempo que se prevé que se va a necesitar para la negociación debe estar planificado.

Toda negociación implica incertidumbre: nunca sabemos por dónde «nos va a salir el otro», igualmente, la otra parte desconoce «por dónde le vamos a salir nosotros». Esto significa que si bien podemos plantearnos ciertos plazos para todo el proceso, dichos plazos pueden verse modificados a resultas de lo que vaya pasando a lo largo de la negociación. Hay que manejar el tiempo de forma que al principio tratemos los temas en los que es más fácil alcanzar un acuerdo.

Utilización correcta del tiempo:

1. Emplear todo el tiempo necesario para preparar y posteriormente para negociar.
2. Los acuerdos rápidos tienden a ser extremos, es decir, muy buenos para una parte y muy malos para otra.
3. En los acuerdos «rápidos», quienes salen ganando son los expertos. Los novatos, o bien no son capaces de soportar la presión por miedo a perder el

negocio, o bien carecen de visión o capacidad de riesgo para tender al alcance de una mejora de las condiciones. Por ello si se negocia con rapidez puede ocurrir que, la posición de una de las partes no esté lo suficientemente reforzada como para enfrentarse a la otra, y esto redunde en su beneficio. En el caso de que por circunstancias concretas se tuviera que negociar con rapidez, es importante que la otra parte no se percate de la urgencia, ya que podría utilizarla en su favor.

4. El negociador debe tener consideración con el tiempo que necesita la otra parte para tomar sus decisiones. En este proceso existen negociadores que toman decisiones de forma inmediata, mientras que otros necesitan un periodo de deliberación antes de adoptar una posición. Es importante que en este periodo no exista premura, ya que esta circunstancia puede provocar un bloqueo en el proceso negociador y alargar la duración de la negociación.
5. Hay que saber reaccionar con diligencia. En determinadas ocasiones, el grupo negociador debe reaccionar con prontitud ante situaciones inesperadas que le pueden surgir. Por lo tanto, el negociador debe ser ágil en sus actuaciones para poder aprovechar esa oportunidad que le están ofreciendo, y verse beneficiado con ella.
6. Mostrar impaciencia ante el oponente da impresión de debilidad.
7. Si el tiempo corre a tu favor, programa reuniones de negociación breves con largas pausas entre una y otra.
8. Si el tiempo corre en tu contra, hay que hacer todo lo posible para que no se dé cuenta la otra parte que negocia contigo.

h) Actitud ante la negociación

Cuando la negociación se realiza entre dos personas que mantienen una relación de confianza desde hace tiempo (por ejemplo, dos compañeros de trabajo), lo

habitual es que se pongan más cartas sobre la mesa, porque las consecuencias de una mala jugada suelen ser más negativas que lo que se gana en el momento.

Por contra, en las negociaciones financieras las posiciones que se adoptan suelen ser durísimas. Se busca el beneficio puro y duro, a costa de quien sea.

También conviene tener en cuenta el tiempo que puede tardar la otra parte en descubrir el engaño y hasta que punto le compromete. Cuando descubra que el trato es claramente perjudicial para él puede negarse a cumplirlo.

i) Condiciones en cuanto al objeto de la negociación

Aunque el aspecto más importante son las condiciones de la negociación, hay que establecer el motivo u objeto por el que se celebra.

La primera regla es que salvo casos muy excepcionales (en los que trate de evitarse reacciones emocionales, lucha de intereses, etc.), el tema o temas a considerar en una negociación deben ser conocidos por los asistentes con anterioridad. En este sentido, es necesario la composición de una agenda u orden del día de la negociación.

La segunda regla es que debe facilitarse el máximo posible de información sobre los temas a tratar. Frecuentemente suele instrumentarse mediante el envío de una documentación complementaria con la agenda u orden del día.

Pero además, los asistentes deben buscar por sí mismos el mayor número de datos que puedan conseguir, a fin de disponer de suficientes elementos de juicio, que permitan negociar con intensidad con la finalidad de adoptar la decisión más eficaz posible.

3. Fase de celebración de la negociación

La parte central y más eficaz de las negociaciones tiene tres momentos perfectamente diferenciados.



a) Introducción a la negociación

Esta etapa, generalmente corta, y que es cumplida por el director de la negociación, tiene por objeto fundamental:

- Hacer la acogida a los asistentes.

Antes de sentarse a negociar los asistentes intentarán conversar sobre temas ajenos a la negociación. Este contacto previo será beneficioso porque de esta forma se creará un clima de confianza adecuado para el proceso.

- Efectuar la presentación de los mismos.

Unidad Didáctica 7

Una vez sentados a negociar, el director de la negociación realizará las oportunas presentaciones entre los miembros de un grupo y otro, aportando información personal, laboral, etc. de cada uno de ellos.

- Definir el objeto de la negociación.

En este caso el director pasará a resumir el porqué de la reunión, y expondrá el tema objeto de la negociación, intentando hacer hincapié en aquellos aspectos que considere más importantes.

- Establecer las reglas del juego o procedimientos.

Hay que tener en cuenta que en todo proceso de negociación el número de asistentes, por lo general, suele ser numeroso. Por ello es necesario que, el director aclare en este punto cuales van a ser los procedimientos a seguir y las normas de actuación a aplicar.



b) Desarrollo de la negociación

Esta etapa constituye el punto central de la negociación y tiene unas exigencias y singularidades distintas en función de las diferentes características que envuelven al proceso negociador, según se trate de negociaciones de grandes grupos o negociaciones tipo discusión.

En las negociaciones de grandes grupos el orador debe tratar que el mensaje llegue a los asistentes. Para ello necesita conocer las características del auditorio, dominar el tema y estar muy atento a las reacciones del público.

En las negociaciones tipo discusión el director tiene un papel menos activo, ya que su tarea es la de conseguir el máximo de participaciones de los reunidos.

Para lograrlo hay una serie de técnicas específicas y de habilidades, entre las que se cuentan el sistema de preguntar, la manera de evitar los silencios o la charlatanería, la forma de actuar cuando surge un «cabecilla» o saboteador sistemático, etc.

Esta fase de desarrollo del proceso de negociación se inicia con la presentación por parte de uno de los grupos negociadores.

Las características que hay que tener en cuenta para que ésta se realice con eficacia son:

- Tener una preparación adecuada (sea estricta, detallada, etc.) con la que se pueda transmitir a los interlocutores una sensación de firmeza y decisión, y además captar todo su interés.
- Ser interesante, no muy extensa y sugestiva.
- Estar ayudada por medios audiovisuales.
- Debe ser fluida.
- Debe ser realizada en el día y momento adecuado (por ejemplo, no debe ser realizada los lunes por la mañana o los viernes por la tarde)

A continuación, se pone de manifiesto la **exposición de los argumentos** con la que se pretende impresionar y convencer a la otra parte para que cambie su punto de vista.

Esta conducta psicológica conlleva: estudiar la propuesta, intentar conocer las motivaciones del otro grupo, exponer razonamientos beneficiosos para la otra parte y conocer las distintas técnicas de comunicación.

Unidad Didáctica 7

En la argumentación hay que tener en cuenta que:



- a. Se debe preparar este proceso antes de iniciar la negociación.
- b. Es aconsejable tener más argumentos de los que se prevé se van a necesitar, ya que a medida que va transcurriendo la negociación se podrán ir rechazando aquellos que no se vayan a utilizar.
- c. Hay que elegir aquellos argumentos que se adapten más a los intereses de la otra parte.
- d. El interlocutor debe ser exhaustivo en la selección de los argumentos, de forma que se expongan aquellos que tengan un menor riesgo de rebatimiento.
- e. Su exposición debe hacerse con decisión y convencimiento pero nunca denotando superioridad.

Al exponer estos argumentos puede ocurrir que algún sujeto de la otra parte no esté de acuerdo con ellos, y que por lo tanto aparezcan las denominadas **objeciones**. Este es otro aspecto a tener en cuenta en la etapa de celebración de la negociación, ya que gracias a ellas se puede obtener información relacionada con las motivaciones de los interlocutores. Para poder hacer frente a las objeciones, lo primero es identificar de que tipo se trata (excusa, desacuerdo, etc.) y una vez definida, determinar la forma de actuar (hacer caso omiso de ellas, responderlas,

etc.). Lo segundo es decidir si se utilizan argumentos sólidos para rebatirlas, o por el contrario, se reconoce que el interlocutor está en lo cierto parcialmente.

Las motivaciones del interlocutor son las que determinan lo buenas o malas que pueden llegar a ser sus argumentaciones. Teniendo en cuenta que dependen unas de otras, el proceso de desarrollo de la negociación puede resultar complicado si el interlocutor decide no manifestar sus motivaciones.

En el caso de que se decida rebatir las objeciones, se debe tener en cuenta que la manera de actuar puede encaminarse a:

- a. Contestar con razonamientos lógicos.
- b. Admitir parcialmente la objeción y después razonar.
- c. Trasladar las objeciones al otro interlocutor, para que entienda la postura de la parte que está rebatiendo.

En conclusión, se puede considerar que la mejor solución para enfrentarse a las objeciones es que el interlocutor decida hacer caso omiso de ellas.

En las objeciones se debe tener en cuenta que:

- a. El interlocutor debe prever las posibles objeciones que puedan surgir, teniendo en cuenta las argumentaciones.
- b. No se deben considerar como un conflicto sino como el resultado de que la otra parte ha comprendido perfectamente los argumentos expuestos.
- c. Es un cauce de información importante, ya que puede dar datos acerca de la postura de la otra parte negociadora, concediendo la oportunidad de adecuar la posición del interlocutor con la de dicha parte.

Cuando los grupos implicados en la negociación se enfrentan es normal considerar a la otra parte como el enemigo a batir. Esta teoría es falsa, porque los intereses de ambas partes son igualmente legítimos. Como se dijo anteriormente, hay que considerar a la otra parte no como un rival sino como un colaborador más en el proceso negociador.

Unidad Didáctica 7

Una conducta adecuada en el momento de la discusión hará que la negociación transcurra de forma distendida. Además puede contribuir a ello, el hecho de que la negociación esté basada en la consecución de un acuerdo favorable para ambas partes.



Para poder lograr este último punto las partes deben conocer mutuamente sus intereses. Estos pueden estar basados en factores objetivos (plazos, precios, calidades, publicidad, etc.) o en factores subjetivos (preferencias, costumbres, caracteres, etc.). La dificultad se presenta cuando una de las partes no deja conocer sus intereses a la otra.

Una negociación agresiva no es adecuada en ningún momento, pero, si fuera estrictamente necesaria llevarla a cabo, se debe tener en cuenta que no se considera adecuado hacerlo cuando:

- Se quiere entablar una relación laboral a largo plazo.
- Existen más de dos miembros en el proceso negociador.
- Se pretenden adoptar acuerdos complicados.

Para buscar solución al conflicto que se crea cuando dos posiciones son contrapuestas, se considera favorable la aplicación de criterios basados en factores objetivos. Si ambas partes plantean en la negociación dichos criterios, la decisión de adoptar uno u otro deberá ser flexible y estar basada en principios reales.

Como se ha comentado en la unidad didáctica anterior, toda negociación está basada en las diferencias existentes entre las partes. Para poder adoptar un acuerdo, ambas partes tendrán que hacer **concesiones**. Estas se pueden definir como la acción y efecto de ceder en una idea o en una conducta adoptada. Algunas características relativas a las concesiones son:

- a. Tomar la iniciativa, a veces es bueno. Aunque por lo general es más favorable que empiece la otra parte.
- b. Éstas se adoptarán para poder conseguir un fin inmediato.
- c. Se considera importante la retroalimentación, es decir, la respuesta de la otra parte.
- d. La valoración de una concesión no corresponde a quién la expone, sino a quien la recibe.
- e. Si el interlocutor está bajo presión, no es adecuado hacer concesiones.
- f. El límite de la primera propuesta se aconseja ponerlo por encima del objetivo que se pretende conseguir, para que de esta forma influya psicológicamente en la valoración de la otra parte.
- g. En el momento de hacer las concesiones, será el margen de maniobra, con el que cuente el grupo para poder negociar.
- h. Cuanto más alto esté definido el objetivo, más se trabajará por conseguirlo.
- i. La oferta debe ser razonable y defendible.
- j. En el momento de hacer las concesiones finales es recomendable tener en cuenta cierto margen de maniobra.

c) Conclusión o cierre de la negociación

En este momento se trata de concretar el resultado obtenido o la decisión adoptada, que puede haber sido unánime o mayoritaria. Es el momento en que la

Unidad Didáctica 7

negociación se concreta. Es el momento en el que el director de la negociación resume las deliberaciones y expone las conclusiones.

La mejor manera de recoger las conclusiones consiste en redactar un acta en el que esencialmente se deben hacer constar las intervenciones de los asistentes y la conclusión buscando el máximo de brevedad y claridad.

El cierre de la negociación puede venir dado, bien por el acuerdo adoptado entre las partes, o bien por la ruptura de las negociaciones.

El Acuerdo se considera como la culminación de la negociación. Los interlocutores deben expresarlo por escrito y de esta forma dejar constancia de ello. El documento escrito donde se indica el acuerdo adoptado, servirá para:

- Guiar a los implicados en su ejecución.
- Aclarar los puntos principales si durante la realización del acuerdo se producen disconformidades.
- Acentuar su carácter de permanencia en la empresa, incluso cuando ya no estén en ella algunos de los sujetos que lo adoptaron.
- Hacer de ejemplo en futuras negociaciones.

Una vez adoptado un acuerdo, las partes implicadas deben llevarlo a cabo. Pero, puede suceder que durante su ejecución una de las partes cambie de opinión y quiera modificarlo. Para ello se deberá, o bien convencer a la otra parte de la nueva postura, o bien llevar el tema por la vía judicial. Para que esto no se produzca, es conveniente que el documento con el acuerdo adoptado sea leído detenidamente por parte de ambos grupos, y que exista un periodo de meditación sobre el mismo.

El documento escrito tiene que estar redactado con profundidad, lo que implica recoger todos y cada uno de los puntos principales y necesarios para la consecución del acuerdo. En ocasiones, se incluye en él la denominada "Letra Pequeña". Aspecto que hay que tener en cuenta porque puede influir en el desarrollo del acuerdo. Si alguno de estos aspectos se omite puede que los grupos negociadores

se encuentren ante una situación de “vacío legal”, lo que podrá ser aprovechado por ambos en su propio beneficio.

También puede ocurrir, que el final de la negociación se produzca por **la ruptura** de la misma. A la hora de negociar no hay que obstinarse en llegar a un acuerdo, porque puede ocurrir que los planteamientos propuestos por una de las partes no cubran las exigencias mínimas de la otra.



Esta ruptura puede ser:

- Temporal, si lo que se pretende es que una de las partes haga concesiones beneficiosas para la otra.
- Definitiva, si después de muchos intentos no se llega a ningún tipo de acuerdo entre las partes.

Si durante el transcurso de la negociación se observa que no va a ser posible llegar a un acuerdo, es importante que la decisión de romperla se realice lo antes posible, sin dilaciones. Aunque tampoco es aconsejable precipitarse en dicha decisión.

4. Fase de valoración del proceso de la negociación

El objeto de esta fase es analizar el desarrollo de la negociación para descubrir sus fallos y mejorar las negociaciones posteriores.

Se debe reflexionar especialmente sobre si se ha logrado la participación de los asistentes y si se ha llegado a alguna conclusión, además de contrastar su desarrollo en varios aspectos formales.

Esta valoración debe hacerse al final de la negociación, preguntando el director de la misma a los asistentes su opinión sobre un índice de preguntas. Puede hacerse también en una negociación especial definida a tal objeto, o al principio de la negociación que siga, en el supuesto de que exista una secuencia. También se puede hacer mediante un cuestionario que los asistentes remiten al director (quizás este último sea el sistema más habitual).



Una vez ha concluido la negociación, ésta ha podido resultar un éxito o un fracaso. Existen una serie de factores que inciden de forma positiva en la negociación, llegando a conseguir el éxito de la misma:

- Organización adecuada de todos y cada uno de los aspectos importantes de la negociación.
- Actuar de forma exhaustiva en cuanto a la preparación de la negociación se refiere.
- Consideración hacia la otra parte.
- Tener presente el factor empatía.
- Poseer un clima cordial en la negociación.
- Adaptabilidad de los grupos negociadores a las nuevas circunstancias.
- Gran capacidad de imaginación de los interlocutores para poder superar los problemas que sobrevengan en la negociación.
- El grado de paciencia que tengan los interlocutores.
- Decir que “NO” a tiempo y en el momento adecuado (asertividad).