
Técnicas y herramientas de la negociación

**unidad
didáctica9**

1. Estrategias de negociación

Las estrategias son las orientaciones básicas y generales de los negociadores, mientras que las tácticas son acciones o conjuntos de acciones más concretas que se dan a lo largo del proceso negociador y están encaminadas a conseguir los objetivos.

1.1. La estrategia en el proceso negociador

La estrategia, en la negociación, se refiere al análisis que nos permite predecir las acciones y reglas de respuesta ante una situación determinada.



En el proceso negociador, cualquier situación estratégica pone de manifiesto una característica básica cuando establece que el mejor resultado de la negociación no depende de las decisiones o elecciones propias, sino que también depende de las elecciones y decisiones de la otra parte; la cual persigue un objetivo propio que no depende de sí misma, sino de su contrincante.

Conviene observar, que cuando se habla de formas de resolución de conflictos, hay que diferenciar entre quienes no saben negociar adoptando estilos extremos por una tendencia personal, y quienes lo hacen de forma consciente en determinados momentos puntuales del diálogo como parte de una estrategia.

Al definir la estrategia, se aconseja establecer unos límites para todas las variables que se van a negociar y no modificarlos durante el desarrollo de la negociación. Estos límites son:

- a. Límite de partida, es el punto que marcará las sucesivas concesiones que se van haciendo durante todo el proceso, por lo que no conviene situarlo demasiado cerca de los objetivos reales.
- b. Zona de objetivos, establece los márgenes entre los que se espera cerrar el acuerdo, para ello se analizan las necesidades, intereses y deseos propios.
- c. Límite de ruptura, determina cuándo es el momento más idóneo para no cerrar el acuerdo, ya que sobrepasarlo es más perjudicial que romper la negociación. El análisis de las consecuencias de la ruptura de la negociación es la forma de comprender hasta dónde puedes llegar.

1.2. Estrategias más habituales

La elaboración y elección de la estrategia se realiza con gran desconocimiento de la otra parte, por lo que solo en el encuentro de los negociadores se puede comprobar la efectividad de la misma y si es necesario revisarla. Las formas más habituales de afrontar una negociación son:

- **Imposición:** es la posición de ganar a toda costa, es decir, de competir. Es incompatible con la negociación. No obstante hay una postura de presión o de puesta en guardia que puede servir en un momento dado para hacer ver a la otra parte las consecuencias de no llegar a un acuerdo. Es válida cuando se utiliza apelando a la razón, nunca como amenaza.

- **Acomodación:** es una postura totalmente contraria a la imposición, que supone dar prioridad a los intereses de la otra parte buscando con ella una ventaja en el futuro.
- **Evitación:** puede ser una salida válida para dejar de lado un aspecto de la negociación que no interesa cerrar o abordar en ese momento.
- **Compromiso:** es un estilo que tiene en cuenta a todas las partes y puede ser utilizado para resolver conflictos simples. Por ejemplo, en un regateo de precios las dos partes ceden para llegar a un punto intermedio.
- **Colaboración:** junto con el compromiso, son los estilos que deben prevalecer en todo el proceso negociador, pues tienen en cuenta a las partes. Esta postura se basa en necesidades y no en demandas. Su utilización se realiza en los conflictos difíciles, ayuda a buscar soluciones creativas entre las dos partes.

Hay cuatro estrategias posibles que pueden utilizar los negociadores, en función del interés por los propios resultados y por los resultados del otro. En ocasiones se presentan mezcladas, sobre todo las tácticas específicas de cada estrategia.

ESTRATEGIAS POSIBLES		
Tipos de Estrategia	Interés por los Resultados del Otro	Interés por los Propios Resultados
Resolutiva	Alto	Alto
Rivalidad	Bajo	Alto
Complaciente	Alto	Bajo
Inacción	Bajo	Bajo

1. **Estrategia resolutiva.** Es una estrategia conciliadora y cooperativa. Implica un esfuerzo por encontrar una alternativa mutuamente aceptable y que reconcilie a ambas partes, y cuyo resultado sea beneficioso para todos.

2. **Estrategia de rivalidad.** Se procura persuadir a la otra parte para que acepte una alternativa que favorezca los intereses propios. Cada una de las partes trata de imponerse a la otra.
3. **Estrategia complaciente o flexible.** Implica una importante reducción de las aspiraciones básicas propias. Es ventajosa cuando se quiere acabar rápidamente una negociación, por la presión del tiempo o la escasa importancia de los problemas. Es peligrosa si la otra parte, no sigue la misma estrategia o si los dos oponentes son excesivamente flexibles, pues puede que no lleguen a una solución con la que obtengan beneficios mutuos. Se puede entender, más que como una estrategia, como una actitud a lo largo de la negociación.
4. **Estrategia de inacción.** Se da una mínima actividad negociadora, se malgasta el tiempo y se puede llegar a suspender o romper la negociación. Es muy poco frecuente y no hay que confundirla con momentos de estancamiento de la negociación por dificultades para llegar a un acuerdo.

1.3. Elección de la estrategia adecuada

La elección de una u otra estrategia se hace en función de diversos aspectos. Entre ellos destacan los siguientes:

- El interés por los resultados propios y el interés por los resultados del otro.
- La percepción de la viabilidad y los costes de la estrategia. Para que la estrategia sea elegida tiene que aparecer como factible y sin excesivos costes para el propio negociador.
- El contexto organizacional o social en el que se desarrolla la negociación:
 - La cantidad de recursos disponibles. Cuanto más escasos sean más fácil es que la negociación sea competitiva.

- El grado de presión externa sobre el grupo o la organización. A mayor presión, mayor probabilidad de que la negociación sea integrativa.
- La dependencia de las partes. Cuanto mayor sea la dependencia es más probable que la negociación sea integrativa.

1.4. Posturas de los negociadores

Si analizamos las posturas que los negociadores pueden tomar en una negociación basada en la idea de ganar o perder, nos encontramos con varias situaciones posibles:

- **Gano yo-Pierde él:** donde una de las partes adopta una postura de sumisión, provocando una gran insatisfacción por parte de quien cede. Suelen dar lugar a futuros conflictos.
- **Pierdo yo-Gana él:** está basado en una pequeña pérdida a corto plazo para obtener ganancias en el futuro. Si es así, no se debe considerar una pérdida real.
- **Pierdo yo-Pierde él:** es el resultado habitual cuando ninguna de las partes se han escuchado o han mostrado posturas completamente rígidas: se rompe la negociación.
- **Gano yo-Gana él:** donde se busca el acuerdo basado en el diálogo y la búsqueda de intereses comunes. Garantiza unas buenas relaciones en el futuro.

2. Tácticas negociadoras

Las tácticas se pueden definir como aquellas maniobras enfocadas al corto plazo para alcanzar los objetivos. Las tácticas son una opción dentro de una estrategia, se encuadran y se explican desde ellas, por esta razón dentro de una misma estrategia se pueden utilizar tácticas de sentido distinto. El significado de las tácticas está determinado por la estrategia en que se inscriben.

2.1. Tácticas competitivas

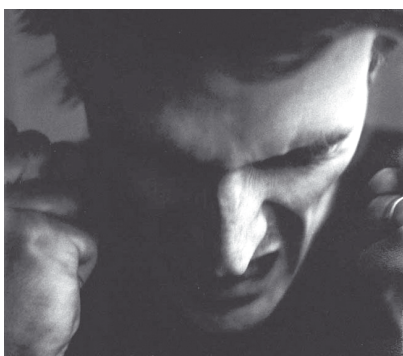
Las tácticas competitivas consisten en la creación de una dinámica de confrontación de objetivos y propuestas encontradas. Es habitual entre los negociadores mediocres, que tienen la idea de que la negociación es el marco para sacar el mayor provecho propio a costa del adversario, sin deparar en los medios que se emplean.

Se plantean demandas excesivas que superan lo que es aceptable, así como compromisos con posiciones inalterables. Se utilizan argumentos persuasivos para convencer a la otra parte de que las concesiones benefician sus propios intereses y se intenta demostrar que la presión del tiempo es superior para el oponente.

- **Amenazas:** se comunica el intento de realizar daño a la otra parte si no se aceptan las condiciones del contrincante. Debe ser creíble para ser efectiva (una parte tiene que pensar que la otra tiene suficiente poder para ejercerla). Las amenazas fuerzan la voluntad y generan resentimiento.
- **Posiciones irrevocables:** una parte advierte que va a mantenerse firme en su posición última. Esta advertencia con frecuencia se asocia con la

amenaza de romper la negociación, si no es aceptada. La efectividad de esta táctica depende de las consecuencias que tenga la ruptura para la otra parte.

- **Comportamientos agresivos:** se demuestra hostilidad, hay manifestaciones violentas, retención de personas. Con esta técnica se rompen las negociaciones.



Este conjunto de tácticas sólo encuentran justificación en ocasiones extremas, pues a largo plazo, es perjudicial para el negociador que las pone en práctica.

A continuación explicamos algunas de ellas:

- Ceder poco y ganar mucho, es una táctica en la que las peticiones iniciales son exageradas y el valor de las concesiones que se exige a la parte contraria es elevado.

Para defenderse de esta táctica es necesario analizar en que grado las ofertas de una de las partes satisfacen los intereses de la otra. Además hay que intentar, sutilmente, hacer ver a la otra parte la táctica que se está utilizando y la intención de no dejarse manipular. Si es necesario, ante esta táctica el sujeto deberá estar dispuesto incluso a abandonar la negociación, siempre y cuando se evalúen las consecuencias.

- Engaño, es una táctica donde una de las partes controla alguna información para sus propios intereses, siendo ésta transmitida al contrario de forma errónea intencionadamente.

Por tanto, la negociación no tiene porque basarse en la confianza ciega, y se debe por tanto verificar y exigir una comprobación de datos y hechos concretos.

- Policía bueno, policía malo, es una táctica que supone la puesta en escena de una representación teatral con dos actores. Inicialmente «el malo» comienza la negociación con propuestas muy desfavorables, expuestas de malos modos, autoritaria e inflexibles, tras lo cual abandona la escena con alguna excusa. A continuación, «el bueno», normalmente de menor rango jerárquico, retoma la negociación con un trato mucho más cordial y conciliador, presentando propuestas más razonables aunque aún desfavorables, pero que al lado de las anteriores son tentadoras.

Ante esta táctica se debe procurar no caer en la trampa e intentar no evaluar las ofertas apoyándonos en las ofertas del «malo» sino en nuestras propias ofertas.

- Táctica del equipo, en este caso el adversario se presenta con un equipo de colaboradores expertos en los distintos aspectos de la negociación, que intentarán arrollar a la otra parte con argumentos técnicos y con conocimientos especializados.

Para contrarrestar esta táctica se puede acudir con un equipo propio. Si no se hace así se debe evitar en todo momento profundizar en aquellas cuestiones que no se dominan, no dejarse arrastrar por el contrario y si es necesario, se propondrá que ciertos detalles sean tratados con aquellos colaboradores que tengan un mayor conocimiento del tema.

- Guerra psicológica, es un conjunto de tácticas que pretenden poner nerviosa a la otra parte, por ejemplo, preparando un espacio estresante (una habitación demasiado ruidosa, con la temperatura demasiado alta o demasiado baja) o con ataques personales para que la otra parte se sienta incómoda (con comentarios sobre su apariencia, ridiculizándola con interrupcio-

nes continuas para hablar con otras personas o no escuchándola para que se vea obligada a ceder).

- Autoridad limitada, donde una de las partes se declara sin capacidad para tomar las decisiones que se derivan de algunas de sus propuestas, con la intención de forzar a la otra a rebajar sus pretensiones.

Si se sufre esta táctica se debe tener paciencia y otorgarle el tiempo necesario para que la otra parte consiga autorización. Si se trata de un truco, su adversario pronto descubrirá que no está dispuesto a realizar concesiones por este motivo.

Si se está en esta situación de desventaja se debe procurar no demostrarlo, pues es una buena arma contra el adversario, que se utiliza para manipular la negociación y ganar posiciones. Por ejemplo, haciendo peticiones claramente ridículas para reducir las expectativas en la negociación.

Otras buscan un cierre rápido, por ejemplo, aumentando exageradamente sus exigencias por cada una de sus concesiones o volviendo a poner sobre la mesa temas que ya habían quedado solucionados.

- Presión del poder, consiste en utilizar el poder para forzar acuerdos desfavorables para una de las partes.

Es una táctica muy eficaz y difícil de contrarrestar. Por tanto se deben mantener nuestras posiciones dentro de los límites que se consideren convenientes y, sobre todo, hay que argumentar muy bien las peticiones.



- Escasez de recursos o dinero, es una táctica que consiste en anunciar limitaciones que no son reales, para forzar al adversario a que rebaje sus pretensiones y se ajuste a las limitaciones. Su funcionamiento es muy similar a la táctica de la autoridad limitada. Por tanto, para defenderse de ella, la parte afectada tiene que averiguar si se trata de un truco, no aceptando rebajar sus demandas. Pero ésta debe ser consciente de que corre el riesgo de que las limitaciones fuesen ciertas y no exista la posibilidad de retomar la negociación.
- Amenaza de ruptura de las negociaciones, cuando una de la partes se encuentra ante un ultimátum, ésta debe evaluar hasta qué punto se trata de un «farol», aunque siempre corre el riesgo de equivocarse. También deberá ser consciente de las consecuencias que se derivan de romper las negociaciones y no llegar a un acuerdo. Si ésta parte dispone de posibilidades de acuerdo alternativas y su interlocutor lo sabe, es muy poco probable que se trate de un truco.

2.2. Tácticas cooperativas

En determinados momentos de la negociación se hacen concesiones para avanzar. El que estas concesiones se hagan en mayor o menor medida depende del nivel de aspiraciones de cada parte, y cuanto mayores son, menos concesiones se hacen. Por lo tanto se puede resumir diciendo que las concesiones que hace un negociador afectan a las aspiraciones del oponente.

Un negociador puede conseguir más concesiones del oponente, manipulando sus aspiraciones y dando la impresión de que son muy elevadas y que el compromiso con ellas es irrevocable.

Entre las tácticas cooperativas podemos enumerar las siguientes:

- **Táctica de concesiones mínimas**: si el negociador va teniendo éxito no debe hacer ninguna concesión, solo se deben hacer cuando el oponente no realiza ninguna. La concesión no suele estimular conductas iguales, sino que se ve como un signo de debilidad al que se responde competitivamente.

- **Táctica moderadamente dura:** se realizan concesiones de carácter menor con una frecuencia moderada, y se acompañan de una invitación a la reciprocidad.
- **Tácticas de reducción de la tensión:** se hacen concesiones unilaterales y anunciadas, para reducir la tensión y estimular una conducta recíproca en la otra parte.

Las tácticas cooperativas tratan de emplear la conciliación o recompensa con el ánimo de alcanzar los objetivos, es decir:

- A. Cooperar o crear valor para obtener ganancias conjuntas, lo que quiere decir, acuerdos diseñados a medida para satisfacer en la mayor extensión posible los intereses legítimos de cada negociador. Para conseguirlo es necesario aprender a negociar de manera inteligente e integradora. Ceder, bien por intimidación, o bien por querer complacer o conseguir un acuerdo, no es cooperar, es simplemente sacrificar las preferencias por alguna de las razones enumeradas. Cooperar tampoco es buscar una posición intermedia entre las posturas de ambas partes, ya que este tipo de acuerdos dejan a todo el mundo descontento y tienden a ser muy inestables.
- B. Las secuencias o patrones de concesiones suponen que desde el inicio de la negociación donde se plantea la primera oferta, se producen sucesivas concesiones por ambas partes que son el resultado de una estrategia. Se deben evitar las concesiones de gran alcance, puesto que producirán dos consecuencias negativas: la primera es que el contrario puede llegar a opinar que se tienen alternativas de escaso valor y la segunda supone que el contrario crea que aún se pueden efectuar nuevas concesiones.

2.3. Tácticas para superar los bloqueos en la negociación

En ocasiones durante una negociación se puede llegar a un punto a partir del cual las posiciones se estancan y parece imposible avanzar más en dirección al acuerdo. Las situaciones de bloqueo son muy frecuentes y para superarlas hay que intentar mantener en todo momento la comunicación con la otra parte, buscando una salida a las mismas.



Hay que tener presente que en toda negociación cada parte tiene un límite. Cuando las partes no pueden ceder más y se hace imposible un acuerdo, es mejor abandonar la negociación. Si se llega a esta conclusión hay que intentar demostrárselo al interlocutor, razonándolo, sin que en ningún momento la negociación sea abandonada sin razones, por ninguna de las partes.

Actuación ante los puntos muertos:

- Aplazar la cuestión controvertida y pasar a otra no problemática.
- Solicitar la intervención de un mediador con prestigio.
- Conseguir que participen los responsables de un nivel más alto.
- Iniciar conversaciones informales en un ambiente distinto y más relajado, por ejemplo, en un restaurante.
- Introducir cambios en el equipo negociador.

Las tácticas que se pueden utilizar para superar el bloqueo en la negociación son:

- **Búsqueda de nuevos enfoques y alternativas:** usando la creatividad para ver si existen otros caminos para satisfacer los objetivos comunes. Para ello previamente habrá que analizar cuáles son las causas de desacuerdo y las diferencias existentes, intentando nuevos planteamientos o intentando vincular estas negociaciones con otros posibles tratos. Si este bloqueo se ha producido en un punto concreto, se podría dejar para el final, continuando así con la negociación.
- **Realizar una pausa para replantear la situación:** puede ayudar a pensar detenidamente cómo se puede cambiar las condiciones sin alterar las expectativas finales.
- **Mantener sobre la mesa la mejor oferta:** intentando resaltarla para que la otra parte vea las ventajas del acuerdo.
- **Recurrir a un intermediario.**
- **Cambiar de aires:** continuando la negociación en un lugar más distendido; por ejemplo, durante el almuerzo.
- **Aplazar el encuentro para otra ocasión:** cuando resulte imposible salir del bloqueo, lo mejor es dejar el acuerdo final para otro momento. Esta solución siempre es más positiva que dinamitar cualquier oportunidad de acuerdo, o llegar a un trato poco satisfactorio para cualquier implicado.

3. Herramientas de apoyo en el proceso negociador

El material con el que cuenta el negociador en el proceso es también una parte importante del mismo, ya que en algunas ocasiones estos elementos de ayuda son fundamentales para que la negociación resulte exitosa, o por lo menos, que puedan contribuir a la consecución de un acuerdo favorable.

El negociador puede utilizar distintas herramientas para exponer su postura, eligiendo aquellas que más se adecuen a la forma y a las actuaciones (Estrategias y tácticas) que éste pretende seguir.

La elaboración de **informes** por parte de los negociadores es uno de los materiales de apoyo más utilizados. Su forma debe estar adaptada a la exposición verbal que se vaya a realizar, de manera que los interlocutores puedan seguir las argumentaciones sin ningún tipo de dificultad. El contenido de los informes es variado, dependiendo del tipo de negociación de que se trate, aunque existen una serie de datos que son homogéneos para todas ellas, siendo recomendable incluirlos en los informes.

Estos datos son:

- Aquella información que por su complejidad en la comprensión, por su transcripción literal o por su amplitud, no es fácil exponer de forma oral.
- La información que está basada en datos meramente numéricos y cuya explicación es complicada.
- Aquellos datos que se tengan que expresar con gráficos para un mejor entendimiento por parte de los asistentes a la negociación. Dentro de éstos

tenemos los gráficos propiamente dichos, las imágenes (dibujo, foto, etc.), los esquemas, etc.



Con respecto a **las representaciones gráficas** podemos decir que, gracias a los equipos informáticos que existen hoy en día estas herramientas son elementales para la explicación de datos numéricos, como pueden ser las estadísticas. Un buen gráfico puede ayudar al negociador a argumentar una información complicada, teniendo en cuenta la cantidad de gráficos distintos que existen (columnas, barras, líneas, radiales, sectores, etc.) Si el negociador realiza su elaboración de forma exhaustiva, puede que consiga algún beneficio si éstos resultan agradables a la otra parte. Cuando se elabora un gráfico hay que tener presente, qué tipo es el más adecuado, qué escala será la correcta, qué colores impactarán más a los interlocutores, qué datos son los más importantes para incluirlos en el gráfico, etc.,

En las negociaciones comerciales se puede elegir también como herramienta de apoyo las denominadas **muestras de producto**. Este elemento es habitual e importante en este tipo de negociaciones porque de esta forma la otra parte está viendo físicamente el producto, objeto de la negociación. En este caso los interlocutores se pueden hacer una idea de la calidad del producto o del servicio que se le está ofreciendo. Este elemento también se puede mostrar de forma virtual, gracias a las imágenes en tres dimensiones que se pueden representar en

Unidad Didáctica 9

los equipos informáticos. Ya sea de una forma o de otra, esta herramienta mostrada de forma correcta en el proceso negociador también puede resultar favorable a una de las partes. Esto es así, porque al entregar las muestras a los miembros de la negociación, se pueden observar sus reacciones (positivas o negativas) con respecto al producto. Y de esta forma proceder con una determinada estrategia o táctica.

El negociador, al exponer gráficos o informes, puede utilizar también como material de apoyo, **las transparencias**. Por lo general se suelen utilizar cuando se quieren exponer argumentos a un grupo de personas.

