
La figura del sujeto negociador

**unidad
didáctica8**

1. La personalidad del negociador

La personalidad de los negociadores influye de forma determinante en todo el proceso de negociación, hasta el punto de que los distintos tipos de negociación a veces son consecuencia tanto de la personalidad de los negociadores como del objeto de la negociación. De esta forma si un negociador es autoritario, la negociación será más competitiva, y si los negociadores son flexibles y buscan una solución común, la negociación será cooperativa.

Siguiendo el esquema propuesto por G. Serrano y D. Rodríguez en su obra "Negociación en las organizaciones" (1993), éstos presentan una serie de variables de la personalidad que afectan de forma determinante en la conducta de la negociación. Entre ellas cabe destacar:

- La predisposición a percibir los hechos de una forma determinada. Cada persona tiene una visión particular de los hechos. Si los negociadores perciben que los intereses son comunes, las partes actuarán de una forma afa-ble e intentarán los acuerdos; si por el contrario se asume que los intereses son opuestos, se bloquea la búsqueda de una solución que satisfaga a ambas partes.
- La orientación motivacional del negociador. Los elementos que motivan al negociador son especialmente importantes, sobre todo las motivaciones de poder y afiliación. Los negociadores con alta motivación de poder actúan de forma competitiva, mientras que los negociadores con alta motivación de afiliación son más colaboradores.

Unidad Didáctica 8

- Las actitudes de los negociadores. Estas influyen en la manera de afrontar la negociación. Por ejemplo:
 - Los negociadores asertivos, que son aquellos que dicen lo que piensan y mantienen sus principios sin atacar al otro, son excelentes negociadores y afrontan mejor las situaciones difíciles de la negociación. La tendencia a la conciliación hará que los negociadores tengan una orientación más cooperativa.
 - Los negociadores con una actitud autoritaria, hacen la negociación más competitiva.

Establecer una personalidad ideal del negociador es imposible ya que cada uno de ellos requerirá unas cualidades concretas, o mejor dicho, cada negociación requerirá de una personalidad específica y adecuada.

Las habilidades que debe tener todo negociador son:

- Buen organizador.
- Conocedor en profundidad de los temas que va a tratar.
- Expresarse con claridad y elocuencia.
- Ser paciente.
- Saber escuchar.
- Poseer dotes de persuasión.
- Mostrarse firme en sus posturas y propuestas, acogiendo las de la parte contraria con comprensión y flexibilidad.
- Ser conciliador, buscando el acuerdo que satisfaga de la mejor forma posible a ambas partes.
- Mostrarse firme o flexible según el momento, y saber como comportarse en cada situación.

El negociador debe ser facilitador de la comunicación y promotor activo de la participación. Entre sus funciones podemos destacar:

1. Mantener y sustentar el encuadre.
2. Crear, fomentar y mantener la comunicación.
3. Facilitar el vínculo y la tarea.
4. Detectar y señalar los obstáculos que se presenten en la tarea.
5. Promover la indagación y el descubrimiento de nuevos aportes.
6. Detectar situaciones emergentes: oportunidades y amenazas.
7. Analizar la funcionalidad de los roles.

2. Habilidades del negociador

En este apartado vamos a desglosar las diferentes habilidades que debe dominar el buen negociador.

1. Capacidad para escuchar de forma activa y mostrarse receptivo.

Esto ayudará a potenciar la capacidad de comprender y dar respuesta a las necesidades del otro.



Hay que centrarse en las ideas claves de la negociación y acostumbrarse a resumir y repetir las peticiones del contrario. Un error habitual en las negociaciones es pensar en lo que se va a decir a continuación buscando argumentos, con lo que se deja de escuchar al interlocutor. Además se debe, por un lado, ampliar la información que ofrece la otra parte, y por otro, tener costumbre de preguntar sobre datos y cuestiones concretas que ayudarán a descubrir las necesidades de los demás y sus expectativas.

2. Ser capaz de potenciar la asertividad. Para ello hay que explicar las ideas de forma sencilla, ofreciendo información exacta y teniendo en cuenta el nivel de los demás, su escala de valores, etc. Intentar mantener su atención con preguntas como «¿No te parece que estos datos demuestran.....? Para conseguir esto no hay que ser tajante. Hay que demostrar que se comprende la postura de la otra parte antes de replicar y no rechazar sus argumentos de forma rotunda. Frases como «entiendo perfectamente tu postura, pero me es imposible...» o «soy consciente de la necesidad que tienes de..., pero como sabes...» se pueden utilizar casi en cualquier ocasión. Además el buen negociador debe invitar a participar a los otros interlocutores para que éstos no se sientan acorralados o presionados (invitarles a buscar alternativas razonables). También puede proponer él mismo algunas alternativas, de forma que se ofrezca a la otra parte negociadora, varias soluciones para que elijan.



3. Identificar y reconocer las emociones, tanto las propias como las de los demás. Para ello se podrá verbalizar las emociones cuando surjan, no actuar de forma impulsiva, mostrar emociones positivas y controlarlas en los momentos difíciles.

4. Identificar las necesidades ajenas: Realizar las preguntas necesarias para clarificar y conocer las verdaderas necesidades e intereses del otro.

5. **Dar información:** Ser concreto y explícito, comprobar lo dicho. Para que esta información se pueda tramitar de forma hábil en el proceso negociador, existen una serie de puntos a tener en cuenta:

- a. Garantizar que existe una gran cantidad de información que corrobora las posturas adoptadas en la negociación.
- b. Saber aprovechar la oportunidad de captar nuevas informaciones relevantes para el proceso.
- c. Entender exhaustivamente toda la información, con el fin de tener opción de rebatir a la otra parte.
- d. Facilitar a la otra parte negociadora toda la información relativa a nuestra postura.
- e. Presentar la información de ayuda en el momento más adecuado.
- f. Adoptar una decisión, habiendo tenido en cuenta la información facilitada por la otra parte.
- g. Rechazar aquella información que defienda la postura de la otra parte negociadora.

6. **Buscar el compromiso de las partes** sobre diferentes puntos.

7. Cuando hay representantes o las partes deben informar de los acuerdos a los demás, el buen negociador **ayudará a transmitir los acuerdos y conseguirá su ratificación.**

8. **Ser sobresaliente en cuanto a comunicación se refiere.**

Son personas que pasan el 80% del tiempo de negociación escuchando al otro y siempre responden a una petición a la gallega, es decir, con una pregunta. De esta forma obtienen la



información necesaria de la otra parte sin apenas desvelar nada sobre sí mismos y sin comprometerse hasta el final.

9. **Tener Flexibilidad de planteamientos** que suponen que pueden mostrar posturas de forma sólida y firme, a la vez que se acogen las razones y principios de los otros con comprensión y flexibilidad.

El diálogo estratégico es la base de cualquier negociación y quién adopta posturas extremas no sabe negociar. En definitiva, para negociar bien hay que aprender a ser suaves con las personas y duros con los problemas.

Esta flexibilidad de planteamientos, se identifica con la capacidad que puede tener todo buen negociador para adaptarse a las distintas situaciones que se produzcan en la negociación. Cuando un negociador se identifica como flexible en su programa, esto lleva a pensar que es un sujeto con ideas abiertas, con gran capacidad de adaptación y con grandes dotes para persuadir al otro grupo negociador a adoptar posturas transigentes.

10. **Tener Autocontrol.** No es fácil trasladar la reflexión a la conducta. A menudo, los propios negociadores experimentados que saben que deben escuchar, se muestran flexibles y buscan acuerdos ventajosos. Esto los convierte inconscientemente en argumentadores sordos. Posteriormente, en el transcurso de la negociación, deberán mostrarse rígidos en los planteamientos, para no llegar a perder de vista sus propios objetivos.

Un buen negociador debe saber controlarse ante los ataques del otro, y jamás olvidar sus propios objetivos.



11. **Ser Buenos estrategas.** Para poder conseguir esta cualidad, el negociador debe ver la negociación como un proceso que hay que preparar y conocer bien sus pasos, trucos y estrategias. Ante un negociador difícil, hay que aprender a hacer una lectura estratégica, ver la forma en la que se

puede mantener relaciones con él y establecer la manera de que éste baje sus defensas (todo el mundo tiene su puerta de entrada).



12. Tener capacidad para persuadir a la otra parte. Esta capacidad incluirá tener que llevar a cabo las siguientes acciones:

- Abordar el problema.
- Emplear argumentos y razones.
- Indagar sobre los intereses de la otra parte.
- Contra argumentar.
- Manifestarse abiertamente ante la persuasión.
- Hacer contrapropuestas.

13. Tener creatividad. Todo buen negociador debe tener aptitudes para poder solucionar los conflictos que surgen en las negociaciones. Grandes dosis de creatividad por parte del sujeto, hará que el proceso negociador tenga muchas posibilidades de acabar con éxito. Se considera un aspecto importante a tener en cuenta, en situaciones de bloqueo del acuerdo. Para poder solucionar este problema, el negociador creativo buscará medidas alternativas que se adapten perfectamente al conflicto. Esta creatividad supondrá una ventaja, ya que se amplía el campo de colaboración.

3. Características del sujeto negociador

Existen muchas características relativas a diferenciar al buen negociador de aquellos otros que no lo son. Entre ellas podemos encontrar:

a. El carácter personal del sujeto.

El perfil de la persona adecuada para ejercer como un buen negociador en el proceso, debe ser:

- Decidido: A la hora de adoptar el acuerdo, la decisión firme del negociador es un aspecto interesante, ya que éste conseguirá dicho acuerdo en el menor tiempo posible y con los mejores resultados.
- Apasionado. En este caso la negociación se lleva a cabo con grandes dosis de energía y entusiasmo. El sujeto tiene como fin principal conseguir el mejor resultado posible en el proceso negociador.
- Activo. El negociador tiene la capacidad de ser ágil en la captación de mensajes importantes, soluciones rápidas, adopción de acuerdos, etc.
- Honrado. Por lo general actuará de buena fe.
- Paciente. El individuo debe aceptar el ritmo impuesto en la negociación, sin provocar alteraciones algunas.
- Estable. Las ideas fijas del sujeto en el proceso negociador hacen que su postura sea firme pero no inflexible.

Unidad Didáctica 8

- Minucioso. A través de esta conducta, el sujeto es concienzudo en la recogida de información, en el análisis de la misma, en sus presentaciones, en la consecución de los objetivos favorecidos por esa información, etc.
- Confiado en sí mismo. La autoestima es una de las características más importantes del negociador. Psicológicamente, se puede decir que la autoestima está relacionada con las expectativas que tenga el sujeto en una situación concreta. Por lo tanto, trasladando esta correlación al ámbito negociador, cuantas más altas sean las expectativas del sujeto negociador, mayores serán las posibilidades de éxito en el proceso.

Además,

- Le satisface el proceso negociador. Es un sujeto que se ve plenamente integrado y definido con el rol de negociador.
- Ejercerá de psicólogo para poder identificar las características del interlocutor de la otra parte negociadora, con el fin de obtener información válida para que la negociación resulte exitosa.
- En lo que respecta a los riesgos que pueden surgir en la negociación, el sujeto los adoptará para así poder avanzar favorablemente en el proceso, siempre con la correspondiente cautela.
- Es importante que el sujeto negociador no tenga nada de espontáneo, es decir, que no improvise en su actuación.
- En todo proceso negociador no es aconsejable que el sujeto que está llevando todo el peso sea una persona tímida, ya que en ocasiones la conducta de éste deberá ser dura (aunque sin llegar a niveles extremos).

b. Un estilo ético de vida.

- Con una tranquilidad de espíritu y con unos valores sólidos sobre ciertos aspectos de la vida que les aporta una seguridad en sí mismos.

- Alta prudencia.
- Respetuosos con el protocolo.
- Respetuosos con las distintas posiciones personales.
- Carácter con cierto grado de humor y optimismo, resultando sus conversaciones llenas de matices y experiencias agradables de escuchar.
- Muy sociales y cordiales.



c. Son buenos comunicadores:

- Fluidez verbal excelente, con una gran capacidad para expresar en un lenguaje sencillo las ideas, mensajes y argumentos, adaptándolo continuamente al nivel de sus interlocutores.
- Gran capacidad de escucha activa, consiguiendo que sus oponentes puedan expresar sin ningún tipo de temor sus demandas.
- Grandes observadores, ya que son conscientes de que el lenguaje no verbal de las personas dice mucho más que las simples palabras.
- Muy persuasivos; adaptan sus argumentos racionales y emocionales, a las motivaciones reales de sus oponentes.

d. Poseen una inteligencia intuitiva:

- Gran capacidad intuitiva y analítica, sintetizan con suma rapidez y claridad ante cualquier situación.
- Muy resolutivos ante los problemas buscando acciones óptimas para resolverlos.
- Intentan adivinar «qué hay de más» en la comunicación del oponente.
- Excelentes planificadores y organizadores.

e. Competentes y grandes conocedores de su materia:

- Amplios conocimientos, tanto técnicos como comerciales, de los productos, servicios, ideas, cambios de sistemas,... objeto de la negociación.
- Dominio de las técnicas de comunicación, escucha, argumentación ante las objeciones,...
- Conocimientos amplios sobre la psicología del comportamiento.

4. Clases de negociadores

Establecer una clasificación en torno a los distintos tipos de negociadores que se pueden dar en el proceso negociador es muy complicado, ya que depende de muchos factores internos y externos al sujeto.

En nuestro caso vamos a establecer una clasificación atendiendo a tres factores: el carácter del negociador, el objetivo central y la forma.

Por lo tanto:

A. Según el **carácter del negociador**, se pueden distinguir entre:

- **Tolerante:** es aquella persona que utiliza esta cualidad para mediar en el proceso negociador, de forma que los conflictos se solucionen por la vía diplomática. Siempre intentará adoptar acuerdos favorables para las dos partes.
- **Competidor:** es aquel sujeto que actúa en la negociación con ciertos grados de poder. La figura de este negociador se caracteriza por ser una persona que se impone en todas las situaciones que se presenten en el proceso, y además lo hace de una forma dominante y violenta.
- **Participante:** es aquel sujeto que colabora de forma activa en la negociación e intenta obtener los mejores resultados para ambas partes.
- **Esquivo:** es aquel individuo que no le gusta adoptar la figura de negociador, y que por lo tanto, se aleja lo máximo posible de la negociación. Es decir, rehúsa de ella.

- Manipulador: en este caso, el sujeto para poder lograr sus objetivos en la negociación, no dudará en utilizar la coacción o la extorsión con aquellos miembros que considere manejables. Aunque resulta muy poco profesional, este tipo de negociador es recomendable.
- Sumiso: la adaptabilidad del individuo al proceso de la negociación, es lo que caracteriza a este negociador. En algunos casos puede resultar beneficioso para la negociación.
- Pesimista: este tipo de negociador siempre obtiene los resultados de la negociación a través de procedimientos negativos.

B. Según el **objetivo central**, se pueden clasificar en:

- Negociador centrado en las relaciones interpersonales.

Este tipo de negociador se caracteriza porque lo más importante para él dentro del proceso negociador es la relación que se puede llegar a establecer con los restantes miembros. Por lo tanto, para que estas relaciones sean efectivas, el sujeto actuará con honestidad, confiará en el buen hacer de la otra parte negociadora y será colaborador con los demás miembros de la negociación.

También se caracteriza por ser una persona muy blanda, lo que puede llegar a perjudicar la negociación si la otra parte se percata de su debilidad, ya que éste puede ser utilizado por esta parte en su propio beneficio.



- Negociador centrado en la obtención de resultados.

Para esta clase de negociador, la consecución de las metas planteadas es la principal finalidad. Por ello, las relaciones personales que puedan surgir entre los miembros no tienen la más mínima importancia.

Si para que el sujeto consiga los objetivos deseados, éste tiene que utilizar procedimientos y tácticas agresivas, no dudará en hacerlo.

Son personas bastantes prepotentes, lo que hace que esta cualidad le dé poder frente a los demás.

En ocasiones, adoptar este estilo negociador es recomendable, aunque no se establezcan relaciones a largo plazo con la otra parte negociadora.

C. Según **la forma de negociar**, existen:

- Negociadores blandos, son aquellos que establecen concesiones fácilmente a la otra parte, y cuyo objetivo primordial es conseguir un acuerdo favorable sin entablar ningún tipo de enfrentamiento (negociaciones pacíficas).

En este afán por evitar los conflictos, puede suceder que tanto los intereses de las partes como sus necesidades básicas queden descubiertas, y esto a largo plazo puede generar conflictos.

El carácter débil que define a estos sujetos puede ser un inconveniente en la negociación, ya que la otra parte puede aprovecharse de ello.

- Negociadores rigurosos, son aquellos que adoptan medidas represivas para lograr concesiones de la parte contrincante (negociaciones agresivas). Con este tipo de negociadores, el proceso suele ser muy duro.

Unidad Didáctica 8

Al adoptar las partes posturas tan extremas, la negociación puede sufrir un bloqueo, provocando un efecto negativo entre ellas.



Una vez definidas las posibles clases de negociadores que pueden existir, se aconseja no adoptar un estilo fijo, sino escoger aquel que más se ajuste a las circunstancias concretas de la negociación en cuestión.

5. La Psicología en la negociación. La PNL

En todo proceso negociador se pone de manifiesto la presencia de diversas técnicas psicológicas para la obtención de información útil. Con dicha información se podrán conocer cuales son los intereses de las partes negociadoras, así como las necesidades que estos pretenden cubrir. Hay tener en cuenta que las motivaciones que impulsan a los interlocutores del proceso negociador son racionales, aunque en ciertas ocasiones éstas pueden llegar a ser irracionales.

Esta captación de datos puede resultar fácil si se pregunta directamente al sujeto en cuestión. Pero puede ocurrir que, en ese momento concreto, no sea adecuado este interrogatorio, por lo que habrá que buscar técnicas sutiles con las que poder obtener dicha información. En tales actuaciones entra en juego, en mayor o menor medida, la psicología.

La programación neurolingüística (PNL) en la negociación

La programación neurolingüística (PNL) estudia la experiencia humana desde el punto de vista subjetivo, es decir, se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo se organiza y depura lo que se percibe del mundo exterior por los sentidos humanos?

En el proceso negociador, las partes implicadas pueden tener una imagen favorable o desfavorable unas de otras, según lo que se perciba mutuamente. En esta percepción intervienen todos los sentidos humanos, por ello los sujetos tendrán una imagen personal (obtenida del aspecto físico) y otra relacionada con el len-

Unidad Didáctica 8

guaje (verbal o no) utilizado. Dependiendo de la buena o mala imagen que se capte, la otra parte negociadora estará o no dispuesta a negociar.

Poniendo en relación el proceso negociador y los planteamientos de la PNL, se puede deducir que todos los sujetos utilizan los sentidos en la captación de información, pero hay que tener en cuenta, que unos lo harán en mayor medida que otros.

Según los sentidos que utilice el sujeto en esta percepción, éstos pueden ser:

- Visuales, son aquellos sujetos que utilizan en la comunicación, sobretodo el sentido de la vista. Tienen un tono de voz muy alto, y por lo general no acaban una frase cuando han empezado otra. Son personas muy rápidas en sus actos.
- Auditivos, son aquellos sujetos que utilizan para comunicarse, en su mayoría, el sentido del oído. Se diferencia de los visuales porque no son tan rápidos como ellos.
- Kinestésicos, son aquellos sujetos que utilizan en la comunicación, el resto de los sentidos (olfato, tacto y gusto). Son personas con gran poder de concentración, aunque un poco lentos en sus actos. El contacto con los demás es algo que tienen muy presente.

Atendiendo a esta clasificación, los negociadores pueden ser:

a. Negociadores visuales.

Son aquellos que perciben la información a través del sentido de la vista. Cuando se negocia con este tipo de sujetos hay que tener en cuenta que se formarán una imagen favorable, si se le presta mucha atención en el proceso de comunicación. Esto ayudará también a la retroalimentación. Cuando se entabla una conversación con un negociador visual, no es aconsejable la proximidad, ya que estos prefieren la distancia entre los sujetos. Por otro lado, el lenguaje utilizado en la negociación es un elemento importante ya que estos sujetos prefieren la utilización de palabras y verbos relacionados con la visualización (Por ejemplo, ver, percibir, captar, etc.) Por lo tanto para

cada momento específico del proceso negociador, será adecuado utilizar unos verbos concretos.

Para identificar si el sujeto negociador de la otra parte es visual o no, hay que observar su forma de hablar. Por lo general, éstos suelen hablar rápido, con tono de voz alto y las imágenes las tienen muy presentes. Una vez identificados se actuará de la manera más adecuada a su estilo.



b. Negociadores auditivos.

Son aquellos sujetos que perciben la información a través del sentido del oído. Son negociadores más lentos que los visuales, y para poder ganarse su confianza, se debe llevar una negociación tranquila, analizando posición por posición y teniendo descansos en determinados momentos.

Al igual que los visuales, establecen la utilización de determinados verbos en situaciones concretas de la negociación. Por ejemplo, cuando se vaya a tratar un tema general es preferible utilizar el verbo "oír"; si se va a tratar un tema importante para alguna de las partes el verbo será "atender", "prestar atención", etc. Y así sucesivamente, con todas y cada una de las etapas que existen en el proceso negociador.

Si en una misma negociación existe un negociador auditivo y otro visual, hay que tener en cuenta que ese proceso no va a resultar exitoso, ya que los negociadores auditivos actúan de forma contraria a los visuales.

c. Negociadores kinestésicos.

Son aquellos sujetos que para captar la información utilizan preferentemente los sentidos del tacto, gusto y olfato. Para que se sientan a gusto en la negociación, hay que tener en cuenta que prefieren:

- La proximidad entre los sujetos al hablar.
- Las negociaciones lentas, incluso más que a los auditivos.
- La negociación presencial más que la virtual.
- Iniciar la negociación con saludos efusivos que tengan contacto físico entre las partes (por ejemplo, una palmada en la espalda)
- Sentirse queridos por la otra parte negociadora. Es decir, que el primer contacto sea una pregunta interesándose por ellos.

Al igual que en el caso anterior, la negociación fracasará si en ella se encuentran un negociador kinestésico y otro visual. De ahí que sea importante que ambos negociadores sean iguales o aproximados en sus estilos.