

Extraída de *El libro de las Habilidades Directivas* de Puchol, et al. (2006), España: Ediciones Díaz de Santos. PP. 163-195

LA NEGOCIACIÓN

INTRODUCCIÓN

Una de las situaciones en la que se encuentra frecuentemente el directivo a lo largo de su jornada laboral es la negociación. Dependiendo del actor educativo (alumnos, docentes, padres de familia y administrativos) con el que se esté es lo que se negocia: entre horarios, vacaciones, tareas, actividades extraescolares, convenios, materiales, salarios, asignaturas, espacios en la escuela, grupos, plazos de entrega, etcétera. Sin embargo esta actividad no es exclusiva de la vida del directivo, sino en la de cualquier persona. Por ejemplo, el alumno negocia con sus padres la tarea por tiempo para estar con sus amigos; el profesor negocia con las autoridades para la asignación de asignaturas y horario; los orientadores educativos negocian con los maestros la participación en actividades extraescolares, entre otros.

Es decir, la misión de la negociación es conseguir lo máximo procurando perder lo mínimo que sea posible. Sin embargo, en nuestro quehacer rutinario varias veces escuchamos “esto no es negociable”, entonces ¿qué sí y qué no es negociable?, ¿quién negocia?, ¿cuándo?, ¿en qué términos? y una pregunta crucial ¿cómo se negocia?

Aunque no existe una receta para lograr una negociación, en el siguiente apartado se describen una serie de pasos que servirán de herramientas al directivo para lograr negociaciones de acuerdo a los objetivos o metas que se ha propuesto. Asimismo, se describen los tipos, modelos, escenarios o contextos en los que se pudiera encontrar un negociador.

De esta manera, algunos autores plantean que una de las claves del éxito del negociador es, antes de negociar, tener claro qué se está negociando y cómo se va a hacer.

Desarrollo

¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?

Hay varias definiciones acerca de la negociación: una de las definiciones más simples es ver a la negociación como el intento de obtener más por menos. Desde el punto de vista como proceso podría ser para la resolución de conflictos por el que dos o más partes intentan alcanzar un acuerdo duradero que satisfaga sus respectivos intereses; o bien, podemos concebir la negociación como un proceso dialéctico mediante el cual dos o más partes enfrentadas pretenden llegar a un acuerdo que satisfaga los intereses propios.

De esta última definición destacamos la palabra *pretender ya que* por el hecho de que no se llegue a un acuerdo no quiere decir que no se haya negociado. La negociación ha tenido lugar, sin embargo, las propuestas no alcanzan un equilibrio.

Así, lo negociable es todo aquello que es objeto de negociación, y si lo pensamos detenidamente, todo puede ser objeto de negociación. Otra cosa es que no se llegue a un acuerdo o que el acuerdo alcanzado no resulte satisfactorio para ambas partes. Y también, bajo qué términos se plantee esa negociación y qué consecuencias conlleve.

El no acuerdo no impide que lo llevado a cabo sea una negociación. Se hace esta referencia porque en ocasiones, erróneamente, se considera que negociación es sinónimo de acuerdo, pero no tiene porqué ser siempre así.

CONDICIONES PARA NO PERDER DE VISTA AL MOMENTO DE NEGOCIAR

Hay ciertas condiciones, escenarios y elementos que deben ser tomados en cuenta para lograr el objetivo o meta propuesta en la negociación. Cuestiones como el poder, objeciones, estancamiento, tiempo, lenguaje corporal y comunicación no verbal, son algunos que debemos considerar para alcanzar el éxito de la negociación que implementaremos.

Tipos de poderes al negociar.

Uno de los elementos que se deben considerar al momento de negociar es el poder. Desde la posición en que se encuentra un directivo se relaciona con alumnos, profesores, padres de familia, administrativos de sus planteles, pero también con líderes sindicalistas, jefes sectoriales, directores generales o rectores, secretarios o subsecretarios, etcétera. Por la posición jerárquica en la que nos encontramos tenemos poder en las negociaciones.

Al relacionarse con ciertas personas puedo obtener y hacer favores o recibir información privilegiada. Por eso, en la política actual, antes de negociar conviene saber con quién estamos tratando y con quién se relaciona. Esta información nos interesará, no sólo para no salir perjudicados, sino también para resultar beneficiados.

Existen varios tipos de poderes:

- *Legítimo*: el que por nuestro puesto de trabajo se nos ha otorgado para tomar ciertas decisiones.
- *De experto*: se refiere al conocimiento de saberes o experiencias, por ejemplo saber sobre algún tema en específico; incluso saber algún otro idioma otorga poder, por ejemplo, si se invita a participar a un especialista extranjero que hable inglés, es importante que el director domine el idioma para poder negociar las condiciones de su estancia en nuestras instalaciones.
- *De riesgo*: hace referencia a aquel que puede arriesgar, teniendo el conocimiento total y considerando objetivamente las capacidades y límites que se tienen. Por ejemplo, uno puede perder un profesor de alguna asignatura con habilidades importantes, porque en el plantel se cuenta con la suficiente planta docente con las mismas capacidades y dominio de la temática, por lo tanto, se puede correr el riesgo de prescindir de él.

Tiempo

¿Cuánto tiempo debe durar una negociación? El necesario para conseguir nuestros objetivos sin perjudicar la posibilidad de acuerdos. El tiempo no debe ser un obstáculo para alcanzar nuestros objetivos. Una negociación de más de dos horas merece un descanso o una pausa. No obstante, si la agenda está bien estructurada y tiene unos objetivos razonables el tiempo se aprovechará mejor.

Hay negociaciones que pueden durar días y hasta meses según el objeto que se esté negociando, por ejemplo, el incremento al salario de los empleados o el presupuesto asignado para algún proyecto.

Podemos tener en cuenta unas recomendaciones referentes al tiempo:

- *El que tiene prisa tiende a hacer concesiones.* Si el tiempo juega en nuestra contra vamos a tender a dar lo que sea con tal de conseguir algo.
- *En algunos casos el apremio de tiempo fuerza al acuerdo o al desacuerdo.* Tener en cuenta que si presionamos demasiado con el factor tiempo la otra parte puede romper la negociación.
- *Actuar con paciencia.* En otras palabras “actúa deprisa pero nunca con precipitación”.

Lenguaje corporal y comunicación no verbal

Todo negociador debe tener presentes el dominio de habilidades como la lectura de lenguaje corporal y estar atento a la comunicación no verbal con quien se está negociando. En este proceso de comunicación, los negociantes expresan una serie de señales que sin darse cuenta envían mensajes al otro negociante. Se plantean algunas de ellas:

- Síntomas fisiológicos o somáticos (sudor, voz temblorosa, enrojecimiento),
- Posturas (de cansancio, de acercamiento, de separación, de rechazo),
- Gestos (de asentimiento, de defensa, de interés),
- Expresiones faciales (sonrisa, desagrado),
- Expresiones táctiles (si hay contacto físico),
- Proximidad (si se aproxima o aleja),
- Frustración (masaje en la nuca, dedos en el pelo, mano en la cara),
- Nerviosismo (sudor, jugar las manos o el bolígrafo, dar vueltas al anillo),
- Indiferencia (garabatear en el papel, mirada en otro punto).
- Defensiva (cruzar brazos, taparse la cara, cruzar piernas, poner una barrera ante sí),

Conocimiento de comunicación no verbal

Si habitualmente negociamos es útil el dominio de la comunicación no verbal. Tenemos que saber qué expresamos a través de nuestros gestos y qué dice nuestro interlocutor a través de sus movimientos. Un saludo transmite una basta cantidad de información. El conocimiento del lenguaje no verbal puede sernos útil para conectar con nuestro interlocutor. Los expertos en comunicación no verbal afirman que si queremos llegar a un acuerdo debemos adoptar una postura abierta, brazos abiertos y las piernas sin cruzar.

Condiciones

A lo largo de este apartado hemos visto que hay elementos que se deben tomar en cuenta si queremos una negociación exitosa. En forma de resumen, planteamos una serie de condiciones mínimas para llegar a acuerdos o desacuerdos:

- *Los participantes tienen poder.* Siempre que negociamos es porque tenemos algún poder con el que nos hacemos fuertes; poseemos algo que la otra parte no tiene y que quizá quiera poseer. Esa superioridad es la que nos dará algo de poder en la negociación.
- *Cierto grado de libertad.* Si no tengo un cierto margen de libertad ¿para qué negociar? Si la persona con la que negocio es tan poderosa frente a mí que no tengo margen de maniobra, no tendré posibilidad de negociar.
- *Intervienen al menos dos partes.* No podemos negociar con nosotros mismos. En todo caso, podremos pensar los *pros* y *contras* de una decisión.
- *Existen necesidades comunes (cooperación) y opuestas (conflicto)*

Estas son las condiciones mínimas y algunas consideraciones para crear el marco necesario para que se dé una negociación. En caso de no darse, negociar podría ser una labor difícil, haciendo de la negociación estéril, y en ocasiones, hasta contraproducente.

TIPOS DE NEGOCIACIÓN

La negociación suele consistir en obtener todo lo posible, pero esto se puede conseguir de dos maneras, mediante la negociación *distributiva* y la *integrativa*.

1. *Distributiva:* también conocida como suma nula, es decir, todo lo que yo gane lo pierde el otro, y viceversa. El ejemplo típico es dividir entre dos un pastel. Depende de cómo sean las rebanadas, es la ganancia de alguno de los negociadores (alguna es más grande que la otra).

2. *Integrativa:* ambos podemos obtener ventajas si nos ponemos de acuerdo en hacer el pastel más grande y luego dividirlo. De este modo, el pedazo de cada cual, incluso del que resulte menos favorecido en el reparto, será mayor del que habría obtenido con el pastel inicial.

ACCIONES DEL NEGOCIADOR ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA NEGOCIACIÓN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS O METAS PLANTEADOS.

La negociación tiene tres momentos cronológicos, quedando estructurada con un antes, durante y después. De las tres fases, la que más cuidado debe llevarnos es el *antes* o la preparación.

Una negociación no se gana en el *durante*, sino en el *antes*. No importa la capacidad de improvisación o talento del negociador. Si la otra parte ha investigado, pensado y ensayado la negociación más que nosotros, es más probable que salgamos perdiendo. En definitiva, la mayoría de las veces que no conseguimos lo que queremos se debe a que nos damos cuenta después de la negociación de lo que en realidad queríamos.

El buen negociador planifica siempre qué quiere conseguir y cuánto está dispuesto a ceder para poder alcanzar sus objetivos. El negociador prioriza cuáles y en qué medida van a ser sus objetivos y sus concesiones.

Antes*Preparación y planificación de la negociación*

¿Es posible preparar una negociación? Desde luego, es posible prever las necesidades del otro negociador y preparar hasta dónde queremos ceder. Hay que evitar dejar margen a la improvisación, no es garantía ser hábiles mental y verbalmente. Algunas consideraciones que se deben tener al momento de negociar son:

- *Estrategia clara.* Tiempo, concesiones, estrategia y tácticas deben planificarse en función del carácter de la otra parte y de su espíritu negociador. ¿Qué hacemos si dicen que sí? ¿Qué hacemos si dicen que no? y ¿Qué hacemos si dicen que quizás?
- *Entrenamiento.* Siempre que podamos, puede ser útil pedir a alguna persona cercana para que nos ayude a practicar.
- *Agenda.* Es un elemento que resulta muy recomendable y responde a las siguientes preguntas: ¿qué asuntos se van a abordar?, ¿qué orden vamos a seguir?, ¿cuál es nuestra prioridad?
- *Objetivos claros.* Si no tenemos claro hasta dónde ceder o exigir será difícil negociar. Un error frecuente al planificar una negociación es no distinguir entre objetivos y metas.

Durante

Situémonos ya en el momento de la negociación, es el momento de posicionarse con o contra la otra parte ¿quién debe comenzar la negociación?, si lo hacemos nosotros corremos el riesgo de hacer una oferta demasiado generosa, y si lo hace la otra parte puede ser una oferta demasiado corta. Además, ¿qué es lo que se negocia?, ¿en qué momento?. Y, ¿en qué momento se termina la negociación? ¿quién cierra?. Son preguntas que responderemos a continuación.

Apertura de la negociación

El principio de la negociación debe ir destinado a generar confianza en la otra parte, siempre que las circunstancias (tiempo, urgencia, predisposición positiva) lo permitan. Aún así, la mayoría de los expertos en negociación aseguran que se consigue mucho más cuando hay un buen ambiente que si la atmósfera está enrarecida, y sobre todo si la sensación es de desconfianza.

Algunas tácticas iniciales.

1. *Que la otra parte presente su oferta.* Si conseguimos que la otra parte presente primero su oferta ya tendremos elementos para comenzar a negociar. Con un “Bueno, tú dirás” se puede dar pie a que el otro presente su oferta. Si no conseguimos que revele sus pretensiones sí que podremos averiguar, al menos, cuáles son sus objetivos respecto a nosotros. Conviene que el otro haga la primera oferta, siempre que se pueda. No se debe hacer una pausa después de mencionar el costo, hay que seguir hablando y añadir una nueva ventaja.
2. *Presentar una hipotética oferta.* En caso de que la otra parte no quiera presentar su oferta, podemos presentar nosotros una oferta hipotética. De esta manera iniciaremos nosotros la conversación y conseguiremos medir las pretensiones de la otra parte.
3. *Comenzar con una exigencia ambiciosa.* Diferentes estudios sobre negociación demuestran que empezar con una exigencia elevada, pero razonable, permitirá quedar más cerca de las metas deseadas.

Discusión de cuestiones centrales

Se trata de discutir si se va a trabajar juntos, a realizar el trabajo, si se van a dar las vacaciones solicitadas y los motivos de las respuestas. El objetivo es responder a las preguntas básicas, sin estas respuestas no podremos discutir otras cosas: plazos, precios, fechas, etcétera.

Para ello, se cuenta con ocho técnicas que podrán ayudar al negociador:

1. *Ganar tiempo.* A veces el hecho de ganar tiempo puede ayudarnos a reformular nuestra estrategia, por ejemplo *“encontramos su oferta interesante, pero necesitamos un poco más de tiempo para pensarlo”*.
2. *Fingir la retirada.* Esta táctica es recomendable cuando andamos cerca de la zona de ruptura pero aún nos interesa continuar la negociación. Se espera que la otra parte retorne el proceso negociador.
3. *La competencia.* Siempre debemos tener información sobre la competencia o sobre las otras alternativas. Por ejemplo, los programas de instituciones privadas de la zona geográfica en la que estamos o los salarios de los profesores.
4. *Destacar nuestros éxitos.* Sin exagerarlos, podemos destacar y vender nuestros logros. El uso de esta táctica es especialmente recomendable para negociar mayores recursos.
5. *Plantear varias exigencias u ofertas.* Consiste en presentar varias exigencias de las que nos interesa que atiendan una en concreto, las demás suelen ser exageradas. Así, al contemplarlas todas y valorarlas, atenderán a la más razonable, la que nos interesa que elijan.
6. *Dar la razón a la otra parte.* Con el fin de aliviar tensiones y de fomentar el acercamiento, conviene dar algo de razón a la otra parte. Tampoco conviene dar la razón muchas veces en la misma negociación. Estaríamos demostrando que la otra parte realmente tiene la razón y nosotros ninguna.
7. *Negociador sin poder.* Puede ser una táctica especialmente útil en el momento de querer decir no, pero con la intención de seguir manteniendo relaciones de negociación en un futuro cercano: *“A mí su oferta me parece muy interesante, me encantaría aceptarla pero es una decisión que yo no puedo tomar”*.

Durante la negociación, debemos argumentar y razonar por qué sí o por qué no a nuestra propuesta o la de la otra parte. Para construir nuestros *argumentos* basta con seguir esta sencilla estructura: afirmación, razonamiento y evidencia.

1. *Afirmación:* digo lo que quiero de la otra parte (*“Creo que merezco un aumento de sueldo”*).
2. *Razonamiento:* explico por qué razón afirmo lo que he afirmado (*“mi experiencia se valora mejor en otra institución”*).
3. *Evidencia:* un hecho que sostiene lo anterior y hace que no sean meras palabras (*“en los últimos tres meses he recibido varias ofertas de diferentes instituciones, en las que me ofrecían un sueldo mejor”*).

Discusión de cuestiones periféricas

Una vez alcanzado el acuerdo en cuestiones básicas, discutimos los asuntos de menor importancia: plazos de entrega, calidades, fechas, penalizaciones, etcétera. No hay que menospreciar la discusión de estos asuntos, también en ellos podemos salir ganando ambas partes.

Para ello, también es necesario planificar concesiones. Es uno de los puntos clave en una negociación. Tenemos que saber perfectamente en qué terrenos estamos dispuestos a ceder y en qué medida. El motivo de planificar concesiones es doble:

1. No pedir demasiado y provocar una posible retirada de la otra parte.
2. No cedemos elementos o situaciones menos importantes por no saber hasta dónde estábamos dispuestos a ceder.

Una vez seleccionadas las concesiones debemos ordenar las de menor a mayor, para luego ir ofreciéndolas según nos convenga. Si en una negociación la otra parte nos demanda una concesión tenemos que saber qué podemos ofrecerle.

Cierre de la negociación

En negociación, cuando hablamos de cierre, nos referimos a la formalización de lo acordado. Puede ser un resumen, de viva voz o por escrito, de los puntos principales y secundarios del acuerdo. Así, en negociación, y de manera genérica, se debe entender el cierre como la formalización del acuerdo o no. Puede ocurrir que el trato no se cierre por motivos varios, aún así, no conviene eliminar el canal de negociación con el otro.

Después

Aunque la negociación haya quedado cerrada y asegurada se debe tener en cuenta que debemos seguir con el *postoperatorio*. Debemos repasar mentalmente lo ocurrido y tenerlo en cuenta para no volver a cometer los mismos errores, si se han producido. Repasar todo el proceso, los hechos, aunque resulte fatigoso es clave para el aprendizaje de la negociación. Para facilitar ese trabajo algunas preguntas estratégicas pueden ser de ayuda:

- a) ¿Qué objetivos hemos conseguido?
- b) ¿Se han satisfecho nuestros intereses subyacentes?
- c) ¿Qué concesiones hemos tenido que realizar?
- d) ¿Por qué?

CÓMO SER UN BUEN NEGOCIADOR

El buen negociador es una persona que destaca por su seguridad. La claridad de ideas, de objetivos y de metas están siempre presentes en la mentalidad del negociador y jamás se aparta de ellas; se pregunta a sí mismo ¿qué quiero alcanzar?, ¿qué estoy dispuesto a perder para alcanzar lo que quiero?, ¿cuáles son mis puntos fuertes y débiles para alcanzar lo que quiero?.

Supongamos el caso de un profesor que va a pedir empleo a nuestro plantel, no es sólo cuestión de pedir trabajo, sino que va a ofrecer sus conocimientos, habilidades, experiencia, preparación, tiempo y esfuerzo. Tiene mucho que dar a cambio de un sueldo que le ofrezcamos. El buen negociador se presenta a la negociación sabiendo que tiene algo, poco o mucho, que ofrecer. Tampoco es cuestión de pecar de altanería, prepotencia o arrogancia. Se trata de ir con la actitud de dar, no de pedir. La actitud de pedir, nos lleva a la inseguridad, puesto

que no sabemos si nuestra petición va a ser satisfecha. Por el contrario, los que se saben conscientes de sus posibilidades ofrecen lo que tienen, y si la otra parte lo quiere tomar, no es problema suyo. Por tanto, el negociador no adopta la actitud del que *pide* sino del que está seguro de sí mismo porque tiene algo que *ofrecer*.

De esta manera, tenemos tres características básicas del buen negociador: es asertivo, sabe escuchar y hace de las dificultades oportunidades que va a aprovechar. Asimismo, algo que va a estar presente en todo el desarrollo de la negociación es el estilo.

En la negociación hay varios estilos, pero veamos el tipo que los expertos recomiendan emplear: el cooperativo. Un negociador de este estilo suele ser más eficaz. Sus características son:

- *El otro es visto como colaborador.* Se percibe al otro como una persona que nos puede ayudar y de la misma manera nosotros a él. De hecho, el negociador cooperativo sabe que la otra persona tiene algo que le puede resultar beneficioso.
- *Destaca los puntos en común por encima de las diferencias.* Destaca y tiene como guía qué quieren los dos, no sólo qué quiere él.
- *Flexibilidad.* Tiene en cuenta qué quiere él y qué quiere la otra parte, además, sabe que para conseguirlo tiene que dar de lo que tiene; así, es flexible, escucha y considera los planteamientos del otro.
- *Argumentación lógica.* El cooperativo no quiere manipular sentimientos ni emociones y prefiere apelar a la razón de su oponente. Para ello argumenta de manera razonada.
- *Más preguntas que aseveraciones.* Un estilo cooperativo se caracteriza por escuchar. El hecho de prestar atención y escuchar se demuestra en que se pregunta más que se afirma. Preguntas del tipo “¿a qué te refieres exactamente cuando dices que tienes demasiado trabajo?”.
- *Ganar/ganar.* Intenta que ambas partes salgan ganando.

Hay situaciones en las que es adecuado el uso de este estilo:

- *Cuando las fuerzas estén equilibradas.* Si los procesos negociadores van a ser largos será mucho mejor llevarse bien y crear un ambiente de colaboración. Cuando los poderes son parecidos, y, por tanto, las posibilidades de conseguir concesiones van a ser difíciles.
- *Si la otra parte coopera.* Si el otro negociador emplea un estilo cooperativo es porque espera que nosotros también lo hagamos. Podemos detectar que su estilo de negociación es cooperativo si es una persona que pregunta, hace concesiones y sus exigencias resultan razonables.
- *Si se fomenta el trato personal.* Las personas amigables y que se esfuerzan por hablar de otras cosas que no son exclusivamente el asunto a negociar que estamos tratado.

Sin embargo, dependiendo de las situaciones y negociadores es conveniente actuar de una manera radicalmente opuesta para lograr nuestro objetivo, por ejemplo:

- *Cuando han abusado de nosotros.* Si reiteradamente han abusado de nosotros y de nuestra confianza no conviene hacer concesiones. De esa manera podemos obtener alguna concesión al ver que nos retiramos.
- *Cuando queda poco tiempo.* Cuando el tiempo es corto puede resultar mejor comenzar con claridad y

exponer nuestros deseos con cierta rapidez.

- *Ante los ataques personales.* Un ataque personal es aquel que se hace, no a nuestras ideas o argumentos, sino a nuestra persona. Por ejemplo, se producen varios comentarios negativos a nuestra gestión sin la base de ningún hecho.
- *Para ocultar la propia ignorancia.* Incluso hay quienes inventan datos con el fin de no descubrir su propia ignorancia.

Síntesis

La negociación es una actividad cotidiana en nuestro trabajo, por lo cual, antes de comenzar el proceso, es importante tener claramente identificados los objetivos, las metas y lo que se va a ceder y hasta donde, previamente al momento de la negociación. También, tomar en cuenta varios elementos como las relaciones de poder, el tiempo, el lenguaje corporal y no verbal, así como el contexto en el que se está dando la negociación. Asimismo, es necesario para lograr el objetivo de la negociación respetar los momentos del proceso, planear antes de la negociación, ser flexible y conciliador, así como tener el conocimiento de lo que se quiere negociar y cerrar el trato. Sin embargo, una de las características del buen negociador es la capacidad de autocrítica al final del proceso al identificar las situaciones y elementos en los que puede mejorar su habilidad para negociar.