

Gestión de proyectos de I+D e innovación en cooperación

TÉCNICAS
DE
NEGOCIACIÓN

Por: José Luis Alonso

Patrocinado por: Pla Enllaç (Fondo Social Europeo y Govern de le Illes Balears)

Organización y Coordinación: Instituto Mediterráneo de Estudios Avanzados (CSIC-UIB)

Introducción

Al hablar de negociación, hablamos de una actividad inherente a la vida cotidiana de todo ser humano. Si buscamos la raíz de “negociar” nos encontramos con “la acción de hacer negocio”, es decir “neg-otium”, es decir “no ocio”. Sin embargo, la Real Academia de la Lengua Española acota mucho más la definición y define negociar como “tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercaderías o valores para aumentar el caudal”, aunque como hace Nuremberger en su libro sobre negociación, tomaremos varias definiciones, de diferentes autores.

Así, McCall & Warrington dicen que “negociación es cualquier serie de procesos de comunicación verbal y/o escrita a través de los que dos o más partes, de origen cultural igual o distinto y con intereses comunes o antagónicos, estudian y valoran la forma de una acción conjunta que sea compatible con sus objetivos particulares y que sirva para establecer o redefinir los términos de su relación.”

Por su parte, D.G.Pruitt dice que “negociación es una de las formas de creación de una decisión en el transcurso de la cual dos o mas partes discuten entre sí con el objeto de conciliar intereses opuestos.”

G.Gibier define que “negociación es la coincidencia de dos voluntades que constatan un desacuerdo con la esperanza de hacer que la situación evoluciones hacia una solución aceptable para ambas partes.”

Tomaremos por último la de I. Thibaud que dice que “negociación es la búsqueda de un compromiso aceptable entre posiciones que son, generalmente, extremas al principio.

Pero además de pensar en diferentes conceptualizaciones, podemos pensar en ejemplos de negociación y así podremos ver su enorme importancia en nuestra vida cotidiana. A mi me gusta particularmente el ejemplo que trae Nuremberger cuando cuenta que sus dos hijos, de muy corta edad, están discutiendo por quien toma el mayor pedazo de un pastel que han de repartir, entonces

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

se acerca el padre y les dice que no han de discutir sino establecer las reglas del juego y entonces le dice a uno de ellos “tú serás quien parta el pastel pero será tu hermano quien elegirá primero qué trozo se come”, comenta a continuación que nunca había visto a su hijo hacer dos mitades más iguales de nada.

Así podemos ver que cualquier conjunto de amigos que deciden qué actividad realizar habiendo varias propuestas es una negociación y también cuando una pareja elige donde vivir, en qué invertir o gastar, o adonde ir de vacaciones están negociando.

Naturalmente, cualquier situación de compra o venta, cualquier acuerdo o contrato, discusión, regateo o conflicto incluso la aplicación de la justicia, todo ello pasa por una negociación. Todos sabemos que se negocian las agendas de las reuniones políticas, que se negocian los lugares de negociación y que se negocian hasta dónde sentarse en la mesa de negociaciones.

Porque, ¿cuál es el motivo para negociar?. Para responder a esta pregunta me gusta pensar sobre qué es lo que motiva a los seres humanos. La respuesta por complicada que pueda parecer es bien simple “a los seres humanos nos motiva dar satisfacción a nuestras necesidades, sean del tipo que sean”. De los años sesenta es el estudio de Abraham Maslow sobre la Motivación y la Personalidad, donde establece los siguientes siete niveles de necesidades:

- ❖ Fisiológicas
- ❖ Seguridad y supervivencia
- ❖ Sociales
- ❖ Autoestima
- ❖ Autorealización
- ❖ Conocimiento y comprensión
- ❖ Estéticas

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Estos niveles de motivación alcanzan toda la vida del ser humano y dado que siempre que deseo satisfacer una necesidad, todos los aspectos relacionados con dicha satisfacción son negociables, podemos afirmar que la negociación afecta a toda la actividad de los seres humanos.

Pero, además, hay que tener en cuenta que negociamos de muchas formas, en nombre propio o ajeno, en singular o en plural, para construir algo o para repartirlo, cooperando o compitiendo, integrando o destruyendo.

La mayoría de las veces hablamos de negociaciones bilaterales, pero no hay que olvidar que en muchos casos de la vida real las negociaciones son multilaterales. En estos casos habrá que aplicar lo que decimos de un oponente a cada oponente.

También es importante comprender qué es una negociación exitosa, dicho de otro modo cuando hemos tenido éxito con una negociación, pues no hay que olvidar que tanto si negociamos con un cliente como con un proveedor, con un alumno, con nuestro jefe, con un vecino, con un familiar o con nuestro cónyuge; siempre, absolutamente siempre, la negociación habrá sido exitosa si la relación entre ambos sale reforzada. En cualquier otro caso, tanto si hemos cedido lo que no deseábamos, como si hemos acaparado más de lo que era razonable para nuestro oponente la relación se verá debilitada y por tanto la siguiente negociación con esa persona, si es que existe, no será de la misma manera.

Con todo ello, podemos ver que para negociar bien es preciso comprender el por qué de las actuaciones básicas, de las motivaciones, de las personas. Hay también que comprender cuáles son los elementos de motivación comunes y naturalmente cuáles son las necesidades humanas. Será esta comprensión, primero en nosotros mismos y después en las demás personas, la que nos permitirá hacer diagnósticos correctos cuando nos sentemos en la mesa de negociación.

El Proceso de Negociación

La mayoría de las negociaciones que realizamos las personas no tienen trascendencia económica ni social, mas allá de nuestro gusto personal en un momento dado, de manera temporal y muy pasajera. Pero cuando nos planteamos NEGOCIAR asuntos, acuerdos, agendas o contratos, con verdadero contenido y significado económico y social es cuando necesitamos comprender el Proceso Negociador.

Cierto es que hay personas con un talante natural hacia la negociación, como los hay hacia las artes o las ciencias. Pero igual que ocurre con estas, si deseamos mejorar nuestro potencial negociador personal o el de nuestra organización es imprescindible estudiar y comprender el proceso negociador, así como las características personales de los negociadores y ayudarles a que mejoren aquellos aspectos en los que puedan tener deficiencias.

Al pensar en el proceso negociador hay que pensar que la mayoría de las negociaciones significativas tienen lugar en una sala, es decir, se materializan en una reunión de los negociadores alrededor de una mesa. Naturalmente, toda negociación significativa debe ir precedida por una comprensión profunda de aquello que se negocia así como de los diferentes aspectos y alternativas que pueden intervenir en el propio acto de negociación. Es decir, hace falta preparar la negociación. Por último y no por ello menos importante, es imprescindible identificar al equipo negociador y definir el rol de cada miembro del equipo durante la negociación.

Puesto en orden temporal, los pasos del proceso negociador son:

1. Definir la composición del equipo negociador y los roles a desempeñar.

La definición del equipo negociador es de vital importancia y es uno de los factores mas determinantes, si no el que mas, del éxito de la negociación. Es imprescindible definir quién será el líder del equipo cuando nos sentemos en la mesa de negociación, sus rangos de autoridad y

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

de compromiso, la información que podrá manejar y mostrar según evolucione la negociación. Pero también es importante definir si habrá técnicos presentes, su información y su rol.

2. Realizar la búsqueda y estructuración de la información necesaria para preparar y realizar la negociación.

Hay dos aspectos a cubrir, la información propia y la información sobre el oponente. En cuanto a la información propia deberá cubrir aspectos tales como:

- ❖ Necesidad a satisfacer con la negociación y objetivos de la misma.
- ❖ Participantes, roles y autorizaciones.
- ❖ Riesgos asumibles.
- ❖ Impactos de cada una de las alternativas previsibles como final de la negociación, incluyendo la falta de acuerdo.
- ❖ Definición de los mínimos, máximos y puntos de ruptura.
- ❖ Lugar y agenda deseados.
- ❖ Cualquier otro aspecto o circunstancia que nos parezca significativa.

Pero igualmente importante es conocer toda aquella información sobre nuestro oponente y sus intenciones en la negociación que nos permita definir la mejor estrategia posible. Esta información contendrá aspectos como los siguientes:

- ❖ Necesidad a satisfacer con la negociación y objetivos de la misma.
- ❖ Participantes, roles y autorizaciones.
- ❖ Riesgos asumibles.
- ❖ Impactos de cada una de las alternativas previsibles como final de la negociación, incluyendo la falta de acuerdo.

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

- ❖ Anticipación de cuáles pueden ser sus mínimos y sus máximos y consecuentemente sus puntos de ruptura.
- ❖ Cualquier otro aspecto o circunstancia que nos parezca significativa y a la que podamos tener acceso.

3. Planificar la negociación y definir la estrategia y tácticas a emplear.

Se trata de una o varias reuniones en las que consideraremos toda la información disponible, propia y ajena y con la que daremos forma final a nuestro equipo negociador, a la agenda deseada, y a la estrategia y tácticas a seguir.

4. Realizar la negociación.

El último paso, la hora de la verdad, es la negociación. Hay que tener en cuenta que hoy en día, además de negociar cara a cara, muchas de las negociaciones que se llevan a cabo se realizan por teléfono. Este es un aspecto muy a tener en cuenta, igual que sucede con el idioma en que se negocia. La aldea global es un hecho cada vez más patente y muchas veces el líder de una negociación ha de ser, entre los posibles candidatos, el que mejor habla la lengua de negociación, pero sin embargo en otros casos huiremos de ello, ya que quien mejor habla la lengua de negociación puede tener tendencia a asumir más riesgos de los deseables.

En cualquier caso, la reunión de negociación, sea cara a cara, sea por audio-conferencia o por video-conferencia, ha de tener lugar. En este momento lo que uno sabe sobre negociación es lo que uno sabe y se trata de utilizarlo para alcanzar una negociación exitosa, en la que ambas partes concluyan pensando y sintiendo que alcanzaron un acuerdo razonable.

Los Actores de la Negociación

Denominamos actores de la negociación a todas aquellas personas que tienen algo que decir en el momento de la reunión, en la mesa de negociaciones. Los denominamos actores porque es igual que en el teatro, a veces da la cara una sola persona y otras veces hay un gran despliegue de actores. Pero en todos los casos, estos actores han de ser profesionales de la escena y siempre que sea posible se buscarán profesionales de la negociación; en caso de no tenerlos habrá que facilitar formación sobre cómo negociar a los miembros del equipo.

Yo Actor de Negociación

Todas las personas tenemos unos atributos personales innatos, algunos de ellos son adecuados para negociar con éxito, otros son un estorbo y otros atributos hay que adquirirlos. Pero como decíamos más arriba, un negociador nace, pero también se hace. Hay que tener en cuenta que en la negociación, como en cualquier otra actividad del ser humano, la experiencia sólo se adquiere con la práctica.

Por tanto, cuando hablo del Yo Actor de Negociación, que no es lo mismo que Yo Actor de Teatro, por poner un ejemplo, he de pensar que puedo estar negociando solo o en equipo, en nombre propio o en nombre ajeno. Pero también he de pensar que mi oponente u oponentes están en las mismas condiciones que yo. Por tanto, lo que he de conseguir es:

- ❖ Identificar mis valores para la negociación
- ❖ Identificar mis limitaciones para la negociación
- ❖ Complementar aquellos atributos que considero deseables
- ❖ Comprender el proceso negociador
- ❖ Adquirir experiencia

Cuando negociamos estamos poniendo en juego nuestros propios estilos de influencia sobre las otras personas expresados mediante actitudes y comportamientos y todo esto lo realizamos utilizando nuestra energía personal. Por tanto, en general, buscaremos disponer de una buena cantidad de energía personal para negociar con éxito. Esta energía se utiliza básicamente sobre un vector que tiene en su polo positivo la “Atracción” y en su polo negativo el “Empuje”, así cuando negocio o bien estoy intentando atraer a mi oponente o estoy intentando empujarle, hasta alcanzar el punto de equilibrio en que yo me encuentro cómodo, que me parece razonable. En aquellos casos en que no parece posible o no es deseable alcanzar un punto de equilibrio, un punto de acuerdo, es preciso salir del vector “Atracción - Empuje” mediante la “Huida”. Esta huida puede ser temporal o definitiva. En este último caso decimos que hemos alcanzado el punto de ruptura.

Por todo ello, comprender los comportamientos de atracción, empuje y huida, así como nuestras actitudes personales cuando utilizamos cada uno de ellos, es de la mayor importancia. También es importante ser capaz de utilizar cada uno de estos comportamientos a voluntad, sin permitirnos caer presa de nuestras emociones, que dicho sea de paso, suelen ser un gran impedimento para negociar con éxito.

El otro aspecto importante de cualquier actor, y la negociación no es una excepción, es su capacidad de comunicación.

Es evidente que todos los seres humanos estamos comunicando permanentemente y es evidente también que esta comunicación es bidireccional, es decir que todos recibimos y emitimos información a la vez.

Todas las recomendaciones que se realizan en los cursos de comunicación para comunicar bien entre las personas aplican positivamente en el caso de la negociación. Por ello es imprescindible identificar cuáles son nuestros puntos positivos y negativos, tanto al emitir como al percibir. Esto nos ayudará a comprender cuales son nuestras barreras personales a la hora de comunicar y por tanto nos enseñará la medicina adecuada para cada una de las barreras.

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Es importante darse cuenta que buena parte de la comunicación no se realiza a nivel verbal. Los seres humanos somos capaces de conseguir e interpretar una buena cantidad de información a partir de las posturas, movimientos y actitudes de las personas con las que comunicamos; más aun, esta información no siempre la percibimos de manera consciente y muchas veces condiciona actitudes nuestras sin que nos demos cuenta de ello.

Aprender a comunicar, como aprender a negociar, es un proceso de auto-observación que hemos de estar dispuestos a realizar si deseamos ser unos comunicadores o unos negociadores profesionales.

El aspecto más complicado para asegurar una comunicación efectiva entre personas suele radicar en que muchos seres humanos tenemos verdaderos problemas a la hora de escuchar. El antídoto, probado ampliamente, se denomina “escucha activa”. La forma más sencilla de describir qué es la escucha activa es haciéndolo en negativo. Es decir que “escucha activa” es lo contrario de “escucha pasiva”. Ahora sólo quedar decir que “escucha pasiva” es la que tiene lugar cuando estamos oyendo lo que alguien dice sin que en nuestra mente tenga lugar proceso ni valor añadido alguno. Como dicen los castizos “me entra por un oído y me sale por el otro” sin que haya ocurrido nada en mi interior.

El último aspecto a cuidar en el Yo Actor se denomina “empatía”. Empatizar consiste en identificarme mentalmente con otra persona y así deducir su manera de pensar o de sentir. Este es un aspecto clave a la hora de anticipar las acciones y argumentaciones de un oponente a lo largo de una negociación.

Todos estos aspectos que afectan al Yo Actor de Negociación son observables en uno mismo y naturalmente mejorables.

Planificación de la Reunión y Establecimiento de la Estrategia y las Tácticas

A la hora de establecer nuestro posicionamiento estratégico y táctico es imprescindible antes establecer varios factores, pues dicho posicionamiento se derivará de los valores que dichos factores tomen antes de la reunión y también a lo largo de ella.

La reunión de negociación podemos dividirla conceptualmente en tres partes: Apertura, Desarrollo y Cierre. Es para realizar de la manera más eficaz y exitosa posible estas fases para lo que es importante conocer cuales son los factores a analizar previamente y que se enumeran a continuación:

❖ Factor de Poder

Determinaremos este factor en función de las necesidades, objetivos a alcanzar y objetos de intercambio propios y de nuestro oponente. Para definirlo tendremos que establecer la dependencia relativa de cada una de las partes, los recursos de que cada parte dispone y el valor que les asigna la otra, quién tiene mas problemas en caso de desacuerdo (por ejemplo si soy el proveedor único de algo o si mi oponente es el único proveedor de algo).

❖ Factor de Relación

En la determinación de este factor intervienen tres variables: la necesidad de mantener la relación, el nivel de confianza y la necesidad de alcanzar un acuerdo y que se cumpla. El establecimiento de estas tres variables, tanto para nosotros como para los posibles oponentes serán quienes determinen nuestro factor de relación con cada uno de ellos y por tanto con quien actuaremos con mayor suavidad o dureza, con mayor o menor cautela o con mayor o menor apertura.

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

❖ Factor de Tiempo

No es de desdeñar el factor tiempo, pues en nuestra sociedad el tiempo cuesta dinero. Por ejemplo, el factor tiempo es determinante en la compra y venta de mercancías perecederas, del mismo modo es determinante para alguien que tiene un proceso continuo que alimentar y así podemos encontrar multitud de casos.

Por tanto, de lo que se trata es de determinar quién, entre los oponentes, tiene mas tiempo para alcanzar un acuerdo y consiguientemente hacer una evaluación de los problemas de cada uno, teniendo en cuenta que a mayor prisa menor poder.

❖ Factor de Posición

Este factor ha de determinarse para realizar correctamente la apertura, pero también hay que vigilarlo a lo largo de toda la reunión.

Con este factor queremos determinar si salvo novedades de última hora no negociaré y buscaré lo que necesito en otro lado (sea un cliente o un proveedor), si impongo yo las reglas, si decido dialogar e intercambiar o si simplemente voy a regatear.

Cualquiera de los posicionamientos puede conducirme a una negociación exitosa.

También hemos de establecer cuales son nuestros límites y los de la otra parte, así como los puntos de ruptura y la zona de concesiones; y naturalmente las alternativas que consideramos y sus impactos.

De especial importancia es determinar la posición de apertura, que se realizará en función del poder relativo de las partes, de la necesidad de relación, de la confianza percibida y del factor tiempo. Con todos estos datos determinaremos qué información mostraremos de entrada, cuales serán las posibles concesiones, como contrarrestar la posición de los

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

oponentes, en caso necesario, y en caso de desacuerdo cual será la mejor alternativa.

❖ Factor Táctico

Este factor es necesario establecerlo incluso en el caso de que la estrategia sea no negociar, pues puede que no negocie hoy, pero me interese negociar mañana y por tanto no me interese cerrar la puerta.

Al establecer este factor habremos determinado si deseamos realizar una negociación individual o en equipo, en cooperación o en competencia, jugando en casa o en campo contrario, cara a cara o por teléfono. Estableceremos también las reglas que deseamos rijan la negociación y el clima que deseamos. Por último elegiremos qué tácticas deseamos utilizar, cuales no, y en qué casos.

Estableceremos nuestras estrategias y tácticas de apertura y desarrollo de la reunión en base a estos factores. Incluso modificaremos el equipo negociador si lo estimamos necesario. También realizamos una anticipación de cómo será el cierre de la negociación, que aunque será basado en un análisis previo que puede coincidir o no con lo que suceda en la reunión, sin embargo nos permitirá anticipar en base a hipótesis qué es lo que deseamos y qué no.

La Reunión de Negociación - El momento de la verdad

Para comenzar la reunión habremos elegido un estilo de influencia, una forma de comportamiento, habremos elegido también la estrategia inicial y dispondremos de toda la información posible que nos permita establecer supuestos, hechos y un análisis de partida de la situación.

Además, para realizar la reunión, disponemos de nuestra capacidad de generar diferentes climas de negociación, de utilizar diferentes tácticas en cada momento y de utilizar las herramientas de comunicación. Dispondremos también de una idea clara de los pasos a dar en la reunión, es decir: Apertura, Desarrollo (Planteamientos iniciales, Exploración de los Oponentes y Generación de Alternativas) y Cierre de la Negociación. Dicho de otro modo, por lo que decimos que es el momento de la verdad es porque en este momento hay que poner en marcha todo lo que uno ha aprendido y tiene de experiencia de manera natural, es más una actuación instintiva que una actuación consciente.

Veamos con algún detalle mayor cada una de las partes de la reunión:

❖ La Apertura

Se trata de poner en marcha la reunión. El objetivo, sin necesidad de exponerlo de manera explícita, es el de mostrar al oponente la ventaja de tratar con uno mismo o con su equipo. En muchas ocasiones se elude durante un cierto tiempo el verdadero arranque de la negociación mediante preguntas de cortesía, o de preocupación personal. Otras veces se comienza por temas intrascendentes que faciliten un buen clima antes de entrar en la verdadera negociación. Otras personas prefieren poner a la luz puntos de vista que muestren que ambos contendientes comparten valores personales, sociales o de negocio. En definitiva suele darse un precalentamiento dicho en términos deportivos. Pero a continuación hay que pasar a tratar sobre lo que será la agenda, las reglas del juego, las

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

posiciones y puntos de vista iniciales. Es aquí donde cada uno de los contendientes plantea su posicionamiento inicial, incluso en muchas ocasiones sus máximos y en ningún caso sus mínimos. Por eso es el momento de detectar cuales serán los puntos de ruptura del oponente al percibir su reacción ante los máximos propios. Entendemos por “mínimo” y “máximo” lo que como mínimo espero obtener de la negociación y el máximo obtenible respectivamente.

❖ **Planteamientos iniciales**

Una vez realizada la apertura por todas las partes comienzan los planteamientos iniciales. Es el momento de mostrar que tenemos una visión distinta, de manifestar que hay intereses en los que tenemos conflicto. Se trata de dejar claras las cosas, pero sin entrar en el terreno emocional.

❖ **Exploración**

En esta fase se trata de identificar y comprender las necesidades de las otras partes, así como los que consideran valores de intercambio válidos. Es importante distinguir qué son objetivos y qué son necesidades, al tiempo que comprobamos su firmeza en la posición y su flexibilidad en la negociación. Es el momento de comprender hasta qué punto las otras partes tienen un problema y también es el momento de dejar constancia del nuestro. Todo ello, en función de los niveles de confianza y diálogo que vayamos alcanzando.

Hay que pensar que cada una de las dificultades e inflexibilidades que muestren nuestros oponentes tendrá probablemente una raíz más profunda que no conocemos, pues en general, aquello que se nos pueda conceder con facilidad por parte de un oponente no aparecerá como problema grave, aunque pueda utilizarlo como valor de intercambio. Es en esta fase cuando debemos comprobar hasta qué punto se cumplen los supuestos que hicimos en las sesiones de planificación.

En la fase de exploración hemos de buscar y comprobar los supuestos e hipótesis de nuestros oponentes, ya que tanto la argumentación como la generación de alternativas

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

deberán basarse en ellos.

❖ **Generación de Alternativas**

Ahora se trata de buscar soluciones que ayuden a alcanzar los objetivos de todos los contendientes. Para ello hará falta poner en marcha la creatividad de los participantes. En este momento podremos ver hasta qué punto los contendientes disponen de toda la autoridad para negociar y para aceptar alternativas no previstas anteriormente. Es el momento de encajar los recursos con las necesidades y en general de negociar sobre los problemas mas que sobre las peticiones.

En las alternativas generadas hay que buscar que se cumplan los criterios de poder, de tiempo disponible, mantener e incluso reforzar la relación, comprender cual es la necesidad de alcanzar un compromiso y de manera natural todo ello hará que aumente la confianza. Pero en caso de no ser así de positiva la relación, al menos habrá que conseguir una situación aceptable para todas las partes, si es que se desea alcanzar un punto de acuerdo y no de ruptura. Para ello la imaginación y la creatividad son especialmente importantes.

Aquí la pregunta es ¿cuáles son los aspectos negociables entre una OTRI y cualquier otra entidad, p.e.: una empresa?. En general, estos aspectos quedarán definidos en forma de obligaciones y responsabilidades de las partes.

En el curso sobre buenas prácticas celebrado en Valencia en Mayo-98 hicimos esta pregunta a ocho grupos de trabajo, compuestos por una media de cinco miembros. Detallamos en el Anexo A el resultado obtenido.

No olvidar como es la situación GANAR/PERDER. Se dice en las culturas anglo sajonas que se trata de alcanzar el punto de “WIN/WIN” “Yo gano/Tu ganas”. Pero esto nos exigirá reconocer conjuntamente los obstáculos y comprender hasta qué punto las partes comparten el clima de aceptación, rechazo o defensa. Habrá que esforzarse por buscar conjuntamente hechos ciertos que sirvan a las partes para generar alternativas comunes.

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

❖ El Cierre

Este es un punto altamente deseado por todas las partes, pero que a veces, si los negociadores son poco expertos, da miedo afrontar. Es importante entender en qué momento hay una situación de acuerdo válido para todas las partes y por tanto es posible concluir. Incluso es muy habitual realizar cierres parciales, alcanzando estadios de acuerdo escalonados que permitan ir ganando confianza hasta llegar a un acuerdo en los aspectos más complicados y por tanto poder realizar un cierre total.

Para realizar un cierre que no sea un cierre en falso hay que tomarse el tiempo necesario, repasando con el propio equipo los acuerdos y concesiones que comprendemos que hemos hecho y a cambio de qué. En muchas ocasiones, antes de cerrar el acuerdo hay que pedir permiso, incluso negociar con la entidad a la que representamos para convencerle que hemos alcanzado el mejor acuerdo posible (es una especie de mini-negociación interna).

En este momento, teniendo todo el apoyo de nuestra entidad, es decir, disponiendo de la autoridad necesario en nuestra parte y asegurándonos de que la otra parte está en las mismas condiciones, hay que expresar en voz alta, uno por uno, todos los puntos de acuerdo y de desacuerdo; todos los compromisos en términos de tiempo, dinero, acciones y planes. En muchas ocasiones todo ello para acordar una redacción definitiva por ambas partes y un lugar para la firma. A veces es preciso también negociar la forma en que se harán públicos los anuncios inherentes al acuerdo, las fechas, las secuencias y las poblaciones a quienes se comunicará.

Pero hay un aspecto enormemente importante a negociar: la forma y la frecuencia en que se realizarán el seguimiento y la renovación de los acuerdos alcanzados, siendo una buena práctica establecer un calendario de revisión.

Con estos pasos habremos alcanzado el punto en el que se puede realizar la firma del acuerdo, contrato, pacto, convenio, alianza, transacción, estipulación, arreglo, tratado, concierto o cualquiera que sea la forma oficial que deseen las partes dar al documento que soporte su negociación.

Señalar también, para decirlo de forma resumida, que NEGOCIAR consiste en intercambiar con el objetivo de alcanzar un arreglo mutuo, equilibrando en la balanza la cobertura de mis necesidades y

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

los recursos que pago a cambio, no perdiendo de vista que el final ideal de una negociación, como decíamos más arriba es “Tu ganas/Yo gano”.

Como última consideración, cabe reflexionar sobre el papel mediador que en ocasiones se ejerce desde las estructuras de interfaz. Para poder ejercer este papel, que consiste en propiciar la consecución del mejor acuerdo posible para las partes, son necesarias una serie de condiciones, algunas de las cuales pueden no darse en algunas estructuras de interfaz ni en algunas circunstancias, sin embargo es importante tenerlas en cuenta.

Algunas de estas condiciones son:

- El mediador no es ninguna de las partes
- El mediador es imparcial
- No acepta influencias fuera de la sesión común
- Es respetado por todas las partes, en lo técnico y en lo personal
- Observa estrictamente las reglas del juego (protocolos, confidencialidad, etc)