

# INDICE

I. PRESENTACIÓN	Pág. 2
II. LA NEGOCIACIÓN	Pág. 2
III. LA NEGOCIACIÓN COOPERATIVA	Pág. 3
IV. EL PERFIL DEL NEGOCIADOR	Pág. 11



## I. PRESENTACIÓN

Este material ha sido elaborado para ser entregado a los participantes del Taller de Negociación y Liderazgo para la Negociación, ejecutado en el marco del proyecto “Fortalecimiento de Capacidades para la Democracia y la Prevención de Conflictos en la Región Piura del Perú”, por Socios Perú y financiado por National Endowment for Democracy.

En él se desarrollan los temas trabajados en el referido taller y que se relacionan con la necesidad de:

- Conocer las características básicas del proceso de negociación cooperativa.
- Reconocer la importancia de una adecuada comunicación para el proceso de negociación.
- Conocer las características e importancia de un liderazgo que facilite los procesos de negociación.

Se espera que este material ayude a los participantes a comprender y poner en práctica los distintos temas tratados, así como a compartirlos con otros miembros de sus respectivas instituciones y/o comunidades.

## II. LA NEGOCIACIÓN

### ¿Qué es LA NEGOCIACIÓN?

Existen muchas formas de definir lo que es una negociación, sin embargo muchos coinciden en que la negociación es básicamente comunicación y una forma de llegar a acuerdos.

En ese sentido, se dice que la negociación es el proceso por el cual las partes acuerdan de manera voluntaria intercambiar mensajes (comunicarse) con el propósito de acordar soluciones a problemas que les son comunes.

## ¿Qué características tiene LA NEGOCIACIÓN?

A continuación se señalan las características más importantes de una negociación:

- Una buena comunicación entre las partes es fundamental porque permite que éstas se entiendan y tengan la confianza necesaria para llegar a acuerdos. Hay que saber escuchar.
- La negociación es un proceso, es decir que deben darse una secuencia de pasos para que pueda llegarse a un acuerdo, la negociación NO es sólo el acuerdo.
- Una negociación siempre implica la existencia de dos o más partes, por eso se dice que nunca negociamos solos. Las partes deciden los acuerdos a los que van a llegar y esos acuerdos sólo los obligan a ellas.
- Para que haya una negociación las partes deben tener la voluntad de llegar a un acuerdo.
- La negociación debe favorecer que haya el máximo beneficio posible para las partes, buscando cuidar la relación entre ellas.
- Para que haya una negociación tiene que haber algo no resuelto entre las partes, que requiere de un acuerdo.
- Los acuerdos deben respetar los límites establecidos por cada parte, en relación a lo que está dispuesto a dar y a ceder, para que puedan permanecer en el tiempo. “Si cedo más de mi límite es muy probable que luego me arrepienta”.

### III. LA NEGOCIACIÓN COOPERATIVA

#### ¿Qué es una negociación cooperativa?

Este tipo de negociación es llamada también integrativa o basada en intereses y se caracteriza porque las partes cooperan entre sí en el esfuerzo por lograr acuerdos que satisfagan sus intereses. Las partes no se concentran en sacar el máximo beneficio a costa de la otra parte, sino en crear alternativas de solución que respondan a los

intereses de ambas, logrando de esta forma acuerdos que tengan más posibilidades de permanecer en el tiempo, es decir de ser cumplidos.

A este tipo de negociación se le llama también GANAR – GANAR, pues no se busca un acuerdo donde haya un vencedor y un vencido, sino un acuerdo donde ambas partes consideran que han ganado.

A diferencia de la negociación cooperativa o basada en intereses, la **negociación competitiva** se basa en la confrontación y en obtener el máximo provecho perjudicando a la otra parte, causando que se deteriore la relación entre ellas y que aumente la posibilidad de que si se logra un acuerdo éste no sea cumplido.



### ¿Cuáles son las características principales de una NEGOCIACIÓN COOPERATIVA?

Son cuatro los aspectos o características a ser tomadas en cuenta en este tipo de negociación. Estas son:

1. Es necesario diferenciar a las personas del problema.
2. No hay que quedarse en los reclamos o posiciones, sino que hay que identificar los intereses.
3. Hay que ser creativos para buscar opciones de solución o acuerdo.
4. Las propuestas deben estar basadas en criterios objetivos.

A continuación se explicarán cada uno de ellas:

#### 1. Diferencie a las personas del problema.-

Es importante diferenciar el problema en sí de la persona con la que se tiene el problema, pues muchas veces se condiciona la negociación por el tipo de relación que se tiene con la otra parte.

Para ello, hay que trabajar en relación a las **percepciones**, las **emociones** y la **comunicación**.

**Percepciones:** Es necesario tomar en cuenta cómo cada una de las partes puede estar percibiendo el conflicto, pues según como lo perciba es que como buscará resolverlo.

Conocer las percepciones de otro no quiere decir que estemos de acuerdo con ellas, pero ayuda a no ver el reclamo (posición) del otro como algo sin sentido, sino como un punto de vista que debe ser tomado en cuenta. Esto supone que hagamos el esfuerzo por ser empáticos, es decir por tener la capacidad de “ponernos en los zapatos del otro” y que el otro se ponga en los nuestros.

**Emociones:** Es necesario trabajar sobre las emociones porque estas transmiten información. Trabajamos sobre ellas cuando reconocemos cómo nos sentimos (con cólera, tristeza, preocupación, etc.) y aceptamos que es válido sentirnos así, aún cuando el comportamiento relacionado a esa emoción deba ser modificado. Si no conocemos y manejamos adecuadamente nuestras emociones, queramos o no, éstas van a influir en nuestro comportamiento y en nuestras decisiones, incluso de una manera inconsciente, es decir sin que nos demos cuenta. Nuestro lenguaje no verbal seguro lo expresará.

Aspectos a tener en cuenta:

- Existen emociones que ayudan y otras que frenan el proceso de negociación. El pesimismo dificulta mientras que el optimismo y la alegría generan confianza.
- No es posible dejar de sentir emociones mientras se negocia, lo importante es manejarlas de una manera positiva.
- Se dice que en una negociación “el que se enoja pierde” porque se termina dando más información de la que se debe o cerrando canales de comunicación.

**Comunicación:** El tema central en la comunicación es la escucha activa, es decir aprender a escuchar con atención y con interés lo que el otro tiene que decir. Hay que preocuparse por escuchar el mensaje completo y ponerle especial atención no sólo al lenguaje verbal, sino también al lenguaje no verbal.

Los mensajes que transmitimos no deben ser acusadores porque cortan la comunicación. Son mejores los mensajes “yo” que los mensajes “tú”, es así que mejor es decir “yo no estoy de acuerdo” a decir “tú estás equivocado”.

## 2. No quedarse en los reclamos o posiciones, hay que identificar los intereses.-

Cuando *se negocia en base a los reclamos o posiciones* las partes compiten, es decir que la ganancia de uno es la pérdida del otro, pues las posiciones siempre son opuestas. Se limitan las posibilidades de acuerdo, puesto que las opciones para satisfacer un reclamo se reducen a una, o consigo lo que pido o no lo consigo. Lo que es más grave es que la satisfacción de un reclamo no supone necesariamente que se haya puesto fin al conflicto.

Por el contrario, en *la negociación en base a intereses* la satisfacción de los intereses genera acuerdos sostenibles en el tiempo, resolviendo en forma definitiva el conflicto. Esto porque el comportamiento que asumen las partes es el colaborativo, es decir que las partes trabajan para lograr satisfacer los intereses de todos, se trata de una negociación **ganar – ganar**.

Además, los acuerdos pueden ser más creativos y considerar diversas posibilidades de solución, porque a diferencia de las posiciones los intereses no son necesariamente opuestos entre sí.

## 3. Ser creativos para buscar opciones de solución o acuerdo.-

Una vez identificados los intereses las partes pueden generar diferentes opciones de acuerdo o solución al conflicto. Para ello, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Las opciones que se planteen deben permitir que los intereses de todas las partes queden satisfechos. No valen las opciones a favor de una sola parte o de alguna de ellas.

- Todas las partes deben estar informadas de la metodología que se aplicará para formular opciones. Esta metodología debe favorecer la participación de todos por igual, además de brindar facilidades de acceso a materiales (papel, lapiceros, etc.). Por ejemplo, no puede exigirse que se presenten las propuestas por escrito si alguna de las partes no sabe escribir o no puede leer lo que otro a escrito.
- No se deben evaluar opciones mientras no se haya terminado la etapa de generarlas, porque esto puede provocar que se dejen de proponer otras, perdiéndose la posibilidad de contar con más alternativas creativas.
- Una vez que se haya terminado de generar opciones, éstas pueden ser evaluadas analizando cuál de ellas pueden convertirse en un acuerdo que satisfaga a las partes.

#### 4. Las propuestas deben estar basadas en criterios objetivos.-

Para que una propuesta tenga sustento o fundamento y no sea descartada fácilmente, es necesario que se sustente en criterios objetivos, es decir que no sean subjetivos o personales sino que puedan ser entendidos por otros. Por ejemplo, si se quiere hablar del valor de una casa es mejor presentar una tasación con el valor de mercado en vez de decir que valen mucho “porque mis hijos nacieron allí”. Lo que es válido para uno no lo es necesariamente para otro, porque precisamente se puede tratar de razones muy personales.

Para que un criterio sea considerado como objetivo debe cumplir con los requisitos siguientes:

- Debe ser ajeno a la voluntad de las partes, es decir que ninguna de ellas tiene control sobre él.
- Debe ser aceptado como válido por todas las partes involucradas en la negociación.

Un criterio objetivo importante o fuerte es *la ley*, pues hay la obligación de cumplirla. Otros criterios objetivos fuertes son el valor de mercado, la jurisprudencia y la opinión de expertos. Los preceptos religiosos lo serán siempre que todas las partes los consideren válidos.

En países multiculturales como el Perú hay que tener mucho cuidado cuando en las negociaciones se busquen criterios objetivos, pues dependiendo de cada cultura éstos pueden ser diferentes.

### **¿Qué debe hacer el negociador en una negociación cooperativa?**

Quien actúa como negociador en el marco de una negociación cooperativa debe:

- Tratar que los beneficios sean los máximos posibles para todas las partes involucradas.
- Enfocarse en los intereses que son comunes a las partes.
- Tratar de entender las razones alegadas por la otra parte con la mayor objetividad posible.
- Usar técnicas que promuevan el diálogo para debatir los distintos temas, en vez de aquellas que llevan a confrontaciones. Se sugieren, por ejemplo, las preguntas.
- Mostrarse abierto a discutir cuestiones de fondo que contribuyan a la solución real del problema.
- Interesarse por lograr un acuerdo justo, negociado en forma eficiente y que se mantenga en el tiempo.
- Cuidar la relación con la otra parte.



## ¿Cuáles son las FASES DE LA NEGOCIACIÓN?

Se señala que en toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas, pero igualmente importantes. Estas son:

1. La preparación
2. El desarrollo
3. El cierre

A continuación vamos a referirnos a cada una de ellas:

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
1. La preparación	<p>Es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y se emplea para :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recopilar información pertinente sobre la otra parte y sobre el sustento de nuestra propuesta.</li><li>▪ Definir las posiciones y tener claros los intereses detrás de éstos.</li><li>▪ Definir con precisión nuestros objetivos y la estrategia que vamos a seguir en la negociación.</li><li>▪ Conocer con exactitud nuestro margen de maniobra, es decir hasta dónde estamos dispuestos a ceder y qué tipo de acuerdos podemos firmar.</li></ul>
2. El desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Es la fase más larga, va desde que las partes se sientan a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo</li><li>▪ Ambas partes intercambian información (definen sus posiciones y deberían identificar los intereses de la otra parte), señalan las diferencias y tratan de acercar posiciones mediante concesiones recíprocas.</li><li>▪ Su duración es indeterminada, requiriéndose de mucha paciencia. No es conveniente apurar ni forzar las cosas, dando tiempo a que las ideas maduren.</li></ul>

<p>3. El cierre</p>	<p>El cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él:</p> <p>Cierre con acuerdo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que estar seguros que no queda ningún punto sin resolver y que ambas partes interpretan de igual manera los puntos acordados.</li> <li>▪ Una vez cerrado el acuerdo hay que recoger por escrito todos los aspectos del mismo. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el documento se tienen que precisar todos los detalles del acuerdo.</li> <li>▪ Un malentendido que no se nota a tiempo o una cláusula del contrato que no esté clara puede dar lugar el día de mañana a un problema legal.</li> </ul> <p>Cierre sin acuerdo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La negociación también puede finalizar con ruptura. Aunque no conviene apurarse al momento de tomar esta decisión, hay que tener presente que esta posibilidad existe.</li> <li>▪ Según se dice “más vale no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo”.</li> </ul>
---------------------	--

Un aspecto importante a considerar es el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos. Un buen seguimiento contribuirá a prevenir el surgimiento de nuevos conflictos.

### ¿Cuáles son los **ROLES EN LA NEGOCIACIÓN**?

En la negociación participan distintos actores con roles distintos tales como:

- El presidente o coordinador del proceso de negociación: En algunas negociaciones las partes designan de común acuerdo a un presidente o coordinador del proceso, que tiene la función de organizar, regular y controlar las sesiones de negociación con una actitud neutral.

- Los expertos o asesores: Cumplen el papel de técnicos o especialistas en una negociación y asesoran a los negociadores. No forman parte del equipo negociador.
- Los negociadores: Son los encargados de la negociación en representación de la persona o entidad a la que representan. Al interior de un equipo negociador se pueden cumplir diferentes tareas como son:
  - Director, jefe, coordinador: Es el que habla en nombre de quien representa, tiene el trato directo en la negociación y debe ejercer un fuerte liderazgo en el relacionamiento con la otra parte y en el planteamiento de sus propuestas basadas en criterios objetivos.
  - Síntesis: La persona que cumple este rol debe impedir que la negociación se salga de control, es decir que no se aleje de los objetivos y metas establecidas en la etapa de preparación.
  - Observador: No interviene haciendo uso de la palabra. Observa y analiza la forma como se está desarrollando la negociación, pudiendo identificar aspectos que pueden pasar desapercibidos para quienes están negociando directamente.

#### **IV. EL PERFIL DEL NEGOCIADOR**

El éxito de una negociación depende en buena medida de la capacidad y habilidad del negociador, de allí su importancia.

A continuación se señalan las principales características que son deseables para un buen negociador:

- Conducta ética: Estilo de vida ético, valores sólidos y seguridad en sí mismo. Actúa de buena fe, no busca aprovecharse del otro.
- Muy tolerante: Implica respetar al otro, a los demás y aceptarlos como son y cómo piensan. Ser prudentes y pacientes.

- **Controla sus impulsos:** Tener la fuerza necesaria para no dejarse dominar por las emociones, intensas o no.
- **Empático:** Saber “ponerse en los zapatos del otro”. Ser empático es saber entender al otro, aún cuando no necesariamente se compartan sus argumentos. El negociador empático tiene una mejor comunicación y entendimiento con la otra parte, fortaleciendo la relación.
- **Comunicativo:** Practica una escucha activa y se expresa con sencillez, preocupándose porque el otro entienda sus planteamientos. Cuida su lenguaje no verbal.
- **Asertivo:** Se expresa y explica sus ideas, sus propuestas e incluso sus desacuerdos de una manera adecuada, amable, transparente, franca, abierta y directa, logrando expresar lo que piensa sin agredir u ofender a los demás.
- **Optimista:** Confía en que las cosas van a salir bien y tiene la energía para impulsar positivamente el proceso de negociación.
- **Conoce estrategias de negociación:** Permite que constantemente se abran oportunidades de construir nuevas alternativas de solución.
- **Es cuidadoso con su lenguaje verbal y no verbal, y de la coherencia entre ellos.**

Un aspecto sumamente importante en los procesos de negociación es que exista un **LÍDER** con capacidad para trabajar en equipo, para desarrollar un trabajo cooperativo. Este líder se va formando a través de un proceso continuo de aprendizaje basado en la experiencia que va desarrollando en el transcurso del tiempo.



Los procesos de negociación requieren de líderes positivos que se caractericen por:

- Organizar, motivar y orientar el trabajo del grupo para cumplir objetivos comunes.
- Ser empáticos, con lo cual pueden mejorar sus capacidades para desarrollar una relación adecuada y duradera con los otros, en base a la confianza.
- Compartir información que favorezca que se logren consensos que beneficien al conjunto y no sólo a uno o a algunos.
- Ser cordiales, humildes y respetuosos con los otros.
- Ser creativos, de manera de poner en práctica la mayor cantidad de alternativas posibles para lograr acercar posiciones y concentrarse en opciones basadas en los intereses.