






# Módulo 2. Habilidades de negociación



-  **Introducción**
  
-  **1. Conflicto y negociación, ¿de qué estamos hablando?**
  
-  **2. Técnicas para gestionar el conflicto**
  
-  **3. Habilidades para la negociación**
  
-  **Referencias**

# Introducción

---

El objetivo de este documento es acercarnos a la negociación como proceso destinado a resolver conflictos entre dos o más partes. Entre las tareas de cualquier dirección deportiva aparecen frecuentes casos donde las posiciones y los intereses de las partes colisionan: fichajes, renovaciones, construcción de equipos, etc. Por lo tanto, resulta imprescindible disponer de conocimientos sobre el qué de la negociación y, también, saber utilizar algunas herramientas y trabajar algunas conductas que puedan ayudarnos a conducir estas múltiples negociaciones con éxito. Así pues, se estructurará el documento a partir de 3 apartados:

- En el primero se definirá brevemente el propio concepto de negociación,
- En el segundo se hablará de las principales técnicas disponibles y, finalmente,
- En el tercero, se abordarán las conductas y las habilidades que caracterizarían al buen negociador.

Se trata de un documento breve y que no pretende entrar en los detalles de una temática que ha sido amplia y prolíficamente estudiada y desarrollada, tanto desde la óptica profesional como desde la perspectiva académica. Pretendemos, en cambio, redactar un documento asequible y pensado para el curso al cual nos dirigimos. Un documento que permita conocer las bases de la negociación y que, en todo caso, estimule tanto su práctica como posibles profundizaciones de futuro.

**CONTINUE**

# 1. Conflicto y negociación, ¿de qué estamos hablando?

---

En este primer apartado pretendemos aclarar los conceptos básicos del módulo: conflicto y negociación. Ambos términos han sido ampliamente debatidos y nutren una extensa literatura teórica. Sin embargo, no es ahora nuestro objetivo profundizar en la reflexión teórica, sino aportar los elementos básicos para comprender unos conceptos y, sobre todo, para entenderlos en el marco de los conocimientos y las habilidades necesarias para directores/as en el ámbito del deporte.

## **Conflicto** —

Los conflictos son consustanciales a nuestra vida personal y social. Todos hemos experimentado conflictos con nuestros amigos, con nuestros familiares o en nuestros ámbitos laborales. Y también todos somos conscientes de los conflictos ambientales, sociales o políticos que determinan nuestra convivencia. En este documento, pondremos el foco en los conflictos que experimenta una organización y, concretamente, una organización del ámbito deportivo (Pastor, 2018).

El término conflicto es polisémico, es decir, puede definirse e interpretarse de múltiples maneras. En su esencia, sin embargo, podemos relacionarlo con

situaciones de divergencia entre intereses o puntos de vista. Estas divergencias pueden desprenderse de percepciones personales o de objetivos contrapuestos. Sin embargo, en último término, al conflicto siempre lo definen sus protagonistas cuando consideran una situación como problemática. El conflicto se produce cuando los objetivos perseguidos por personas o grupos resultan ser (o son percibidos como) incompatibles (de manera total o parcial) con los objetivos de otras personas o grupos (Font, 1997).

Tras esta definición formal, una organización no debe limitarse a entender un conflicto como una divergencia entre diferentes actores con intereses o percepciones contrapuestas. Debe, en cambio, entender que el conflicto expresa su contexto, puede convertirse en una oportunidad para avanzar y, finalmente, lo sitúa en un contexto dominado por la complejidad. Vamos a referirnos brevemente a cada uno de estos aspectos:

- El conflicto como construcción social. El gobierno de cualquier institución, también de las deportivas, requiere conocer su entorno y, por lo tanto, las tensiones y los conflictos que lo conforman. Estos contextos se caracterizan, pues, por unos conflictos que tienen una historia que lo explican y lo condicionan.
- El conflicto es una construcción social que define el marco de actuación de las organizaciones. De este modo, un club de fútbol no puede gestionarse sin asumir y entender los conflictos que lo enmarcan. Conflictos estrictamente deportivos, pero también sociales, económicos o mediáticos.
- El conflicto como oportunidad. Para cualquier organización resulta crucial entender que un conflicto no tiene por qué ser abordado como un problema, también puede ser una oportunidad. Los conflictos no son barreras, sino, sobre todo, un puente que ha de permitirnos cruzar hasta la otra orilla. Los conflictos pueden ser paralizantes, pero una institución debe aprovecharlos y convertirlos en motor de cambio y transformación.
- Cualquier entidad deportiva sabe que en sus gradas pueden surgir conflictos, por ejemplo, a partir de gritos racistas o, en general, del mal comportamiento de algunos colectivos. Este conflicto puede abordarse

como un problema punitivo que nos paraliza por las dificultades de identificar y penalizar a los infractores, pero también puede abordarse como una oportunidad para apostar por un giro estratégico que permita al club abrir una conversación con sus socios y convertirlo en un referente en la defensa de determinados valores.

- El conflicto como expresión de complejidad. Mientras que un problema concreto puede tener una solución específica, un conflicto siempre reclama un diálogo y/o negociación entre las partes. Esta diferencia se explica por el hecho de que un problema es unidimensional y, en cambio, los conflictos se definen por su naturaleza poliédrica. De este modo, un problema puede resolverse desde la simplicidad de un único punto de vista, mientras que un conflicto requiere siempre que asumamos su complejidad.
- Los problemas y los conflictos que a menudo surgen entre jugadores y clubes pueden ilustrarlo. Un jugador puede tener un problema derivado de un sobrepeso, que se resuelve a partir de las recomendaciones profesionales de un dietista. Pero entre el jugador y el club puede surgir un conflicto cuando se enfrentan a la renovación de un contrato. En este caso, la intervención de un abogado experto no es suficiente. La renovación es compleja, pues se mezclan los aspectos económicos con el proyecto deportivo del club, la integración de su familia en la ciudad, la presión que recibe del entorno mediático o las tensiones que actualmente existen en el vestuario. En esta complejidad aparece la idea del conflicto y la necesidad de una aproximación que, al tener que asumir la multidimensionalidad, ya no puede ser estrictamente técnica.

Los conflictos existen y, en el caso de una dirección deportiva, forman parte de su día a día. Hay que interpretar el conflicto como motor de transformación, como un factor que nos impulsa a mejorar nuestra organización. Los conflictos no son barreras, sino puentes que hemos de cruzar.

### **Figura 1. El conflicto como arte de transformación**



## Negociación —

Los conflictos están presentes en nuestras vidas y, claro está, también en el ámbito deportivo. Frente a ellos, las dos opciones más habituales y conocidas son las leyes (la autoridad) y la competencia (el mercado). Por un lado, por ejemplo, cuando un entrenador ha tenido un comportamiento inadecuado en una rueda de prensa, existe una normativa sancionadora. La ley resuelve el conflicto. Por otro lado, si un jugador quiere cambiar de equipo, deberá someterse a los resultados de un mercado muy competitivo, donde él oferta sus capacidades y los clubs buscan sus alternativas. El mercado resuelve. En ninguno de los dos ejemplos establecemos una negociación como marco para abordar el conflicto.

En el primer caso, cuando resuelven las leyes, hablamos de relaciones de dependencia entre el subordinado (en este caso un entrenador) que ha de someterse al mandato de la autoridad (el comité de competición de la RFEF). En el segundo caso, las relaciones entre el jugador que busca club y los clubs que buscan jugadores son de independencia, pues cada uno hace y decide lo que le parece más adecuado. Una tercera opción aparece cuando nos

encontramos con relaciones de interdependencia, cuando las partes en conflicto dependen las unas de las otras y ninguna puede imponerse por sí misma.

Las situaciones de interdependencia son aquellas donde aparece la necesidad de incorporar una tercera forma de abordar los conflictos: la negociación. Sin someter el conflicto ni a la resolución de una autoridad ni a los resultados de la competencia en el mercado, la negociación se convierte en una estrategia voluntaria de adaptación y equilibrio entre las partes. Mientras la ley y el mercado requieren dureza y fuerza, la negociación reclama habilidad y flexibilidad. Por ejemplo, si la situación de conflicto surge a raíz del trato que un medio informativo da a una determinada dirección deportiva, no existe ninguna ley ni ningún mercado que imponga una resolución. Hacerse el duro probablemente tan solo agrave el conflicto. Se trata de dos actores que son interdependientes (se necesitan mutuamente), pero que se mueven en escenarios diferentes. No son ni independientes ni dependientes y, por lo tanto, deberán sentarse y negociar.

Adicionalmente, se argumenta que la negociación no es únicamente una tercera opción, sino que además se trata de una forma más inteligente y menos costosa de abordar el conflicto. La dirección deportiva que establece una negociación con el medio de comunicación está propiciando un resultado más inteligente y está ahorrando los costes de una confrontación. Hablar resulta más barato y, además, permite que afloren soluciones más innovadoras y creativas. Más sabias, como bien sabían los clásicos:

“Para nosotros -en referencia a los gobernantes de la Atenas del siglo V aC- la discusión no es una piedra en el camino hacia la acción, sino el paso previo para adoptar una decisión sabia.” (Pericles)

Se espera, por lo tanto, que la negociación suponga una aportación de valor, es decir, confiamos que gracias al uso del diálogo y de la colaboración emerja una utilidad superior en la resolución de los conflictos. En realidad, estamos afirmando que la colaboración es superior a la autoridad y a la competencia,

que aporta más valor. Las teorías económicas de la negociación suelen referirse a esta superioridad, comparando las dinámicas de suma cero, que caracterizan las leyes y el mercado (lo que gana uno lo pierde el otro), con las dinámicas de suma positiva (dónde ambos pueden ganar) propiciadas por la negociación.

**Tabla 1. Negociación e inteligencia colectiva**

Leyes
Autoridad Mercado
Competencia <b>Negociación</b>
<b>Inteligencia colectiva</b>

Fuente: elaboración propia

En este sentido, negociar puede interpretarse como un comportamiento estratégico que permite alcanzar unos objetivos que no conseguiríamos en solitario. Un comportamiento estratégico que, por lo tanto, nos obliga a tomar en consideración las posiciones, los incentivos y las reacciones de los otros. La negociación implica interactuar con los otros y, de este modo, se convierte en la gestión de una relación y no únicamente en el mantenimiento de una

posición. En el corazón de la negociación no se encuentra nuestra propia competitividad, sino la colaboración con los otros. Recuperando nuestro ejemplo anterior, no se trata de retar al medio de comunicación con el que tenemos un conflicto (a ver quién gana), sino de establecer una relación con él, entendiendo sus intereses y sus posiciones para, así, generar una negociación que aporte valor (donde ambos podamos ganar).

Existe, sin embargo, una relación entre este comportamiento estratégico y lo que se ha denominado el dilema del negociador. Poner el acento en la dimensión colaboradora de la negociación nos conduce a una situación donde parece que deberemos renunciar a acumular todas las ganancias. Podemos aceptar la idea de la colaboración, pero en la práctica lo que nos gustaría es simplemente ganar. La negociación a menudo invoca la famosa expresión del *win-win*; aunque quizá preferiríamos aquella otra que proclama que *the winner takes it all*. El dilema entre cooperar y competir, entre lo que se gana y lo que se pierde, está entonces muy presente en cualquier negociación.

La economía ha abordado este tema desde la teoría de juegos y, concretamente, desde el conocido dilema del prisionero. No es este el lugar donde entrar en detalles sobre el enfoque de la teoría de juegos, pero sí que podemos usar el potencial pedagógico del dilema del prisionero para explicar la tensión colaboradora y para justificar cómo esta es generadora de valor en contextos de interdependencia.

Vamos a ello. El dilema del prisionero plantea una situación muy conocida y que puede escenificarse a partir de dos ladrones que han sido detenidos y que están siendo interrogados en salas separadas. Su posición es delicada, ya que, aunque no hay pruebas concluyentes del robo, se les acusa de dos delitos: posesión ilegal de armas y resistencia a la autoridad. De este modo, cada ladrón (A y B) se enfrenta a un dilema: colaborar con su compinche (implica no delatarlo) o no colaborar con él, es decir, delatarlo y esperar que así se vea reducida su pena tras haber aportado una declaración que incrimina a su colega. En el siguiente cuadro se cruzan las opciones y se

definen los escenarios posibles; siendo los dígitos (Y, X) el número de años que pasan en prisión A i B (A, B) en cada uno de ellos.

**Tabla 2. El dilema del prisionero**

**El dilema del prisionero**

		<b>Ladrón B</b>	
		No delata	Delata
<b>Ladrón A</b>	No delata	<b>(2, 2)</b>	<b>(10, 0)</b>
	Delata	<b>(0, 10)</b>	<b>(10, 10)</b>

Fuente: elaboración propia

Tal como nos muestra el cuadro, si ambos ladrones colaboran entre ellos (es decir, no se delatan) consiguen situarse en la casilla (2,2). Como no puede demostrarse el robo, se les condena a 2 años de prisión por tenencia ilícita de armas y por resistencia a la autoridad. Sin embargo, aparece el dilema del negociador y los ladrones se ven tentados por su mejor opción: delatar y esperar no ser delatado por el otro. En este escenario, el ganador se lo lleva todo, mientras que el perdedor lo pierde todo. Quien delata ve cómo le perdonan la tenencia ilícita de armas y la resistencia a la autoridad, mientras que al delatado se le puede demostrar el robo y, por lo tanto, suma 8 años

más. Los escenarios (0, 10) y (10, 0) representan esta situación. Sin embargo, en ausencia de colaboración, el escenario real es aquel en el que ninguno de los dos ladrones colabora con su compinche, se delatan mutuamente (buscando maximizar su propio interés) y, finalmente, alcanzan un resultado (10, 10) mucho peor que el escenario colaborador (2, 2).

El escenario (10, 10) es el resultado de mantener las posiciones para ganarlo todo, mientras que la inteligencia y el valor que se genera a través de la colaboración nos sitúa en el cuadrante (2,2) (Habilidades Blandas, s.f.).

En realidad, podríamos definir el potencial de la negociación como la capacidad de trasladarnos de (10, 10) a (2, 2), aunque esto supone entender el valor de la colaboración a la hora de abordar conflictos complejos. Un tránsito que, como veremos cuando hablemos de técnicas y habilidades, exige cultivar la confianza y la reputación. Quizá aplicado al caso de los ladrones suene extraño, pero la negociación exige de una colaboración -a menudo incluso de una generosidad- imposible de desplegar sin un mínimo de confianza en que el otro no te delatará. Una dirección deportiva debe negociar continuamente en entornos muy complejos, de manera que, al menos como punto de partida, necesitará mostrarse como digna de confianza.

Negociar no implica repartir sino generar. No se trata de ver quién gana, sino de ganar todos. Negociar no es una cuestión de fuerza, sino de crear valor. La buena negociación usa la colaboración para generar inteligencia colectiva.

## **Figura 2. Inteligencia colectiva**



## 2. Técnicas para gestionar el conflicto

---

En este segundo apartado revisaremos las principales técnicas del “juego” de la negociación. Un juego que, en principio, no debería generar ganadores y vencedores. El juego negociador no se define como una competición, aunque, como veremos a continuación, dispone de una faceta competitiva que no podemos obviar. En cualquier caso, “entendemos la negociación como un proceso donde dos o más partes, con cierto grado de poder, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen para proponer y discutir propuestas explícitas con el objetivo de obtener un acuerdo” (Mendieta, 2002, p. 9).

Así pues, la negociación, en tanto que proceso, implica que existe una estrategia y una planificación previa, del mismo modo que requiere de la existencia de un interés de las partes para alcanzar un acuerdo. En este sentido, en este apartado nos referiremos, en primer lugar, a la posición y la estructura negociadora de partida y, a continuación, abordaremos los modelos negociadores competitivos y colaboradores. No entraremos en demasiados detalles, aunque sí que ofreceremos las bases que conforman las principales formas de negociar que encontramos en la literatura especializada.

Ya hemos mencionado que, en sentido estricto, la negociación no es una competición, de manera tal que discutir posiciones (aproximación competitiva) resulta, en palabras de Fisher y Ury (1991), menos inteligente que negociar desde la colaboración. Esta idea la desarrollaremos en el tercer epígrafe de este apartado, donde nos referiremos explícitamente al potencial de la confianza y al reputado proyecto Harvard. Algunos de los argumentos requieren menos de técnicas y metodologías, y más de conductas y habilidades. Nos referiremos a estos aspectos en el tercer apartado del documento.

### **Posición y estructura negociadora de partida**

Cualquier negociación arranca con incertidumbres y dudas sobre nuestra capacidad para alcanzar los objetivos, sobre qué estrategias seguir, sobre cómo manejar las relaciones con la contraparte, o sobre cómo identificar los límites que estamos o no dispuestos a atravesar. De alguna forma, podemos decir que entramos a tientas en el proceso negociador porque no sabemos exactamente cuál es nuestra posición y, por lo tanto, desconocemos nuestro poder negociador real.

Así pues, un paso inicial en cualquier negociación consiste en definir lo que se ha llamado nuestra estructura de negociación, es decir, la arquitectura inicial desde la cual empezaremos a trabajar. Desde una perspectiva operativa, algunos autores sugieren que se debe definir esta estructura de partida a partir de abordar dos interrogantes (Font, 1997):

(1) ¿Qué es lo mejor que podríamos hacer si no alcanzamos ningún acuerdo?

(2) ¿Qué es lo mejor que puede hacer la otra parte por su cuenta si no nos ponemos de acuerdo?

**Figura 3. Interrogantes de la negociación**



Fuente: elaboración propia con base en Font, 1997

### **1. ¿Qué es lo mejor que podríamos hacer si no alcanzamos ningún acuerdo?**

Los expertos en negociación utilizan el acrónimo BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) para referirse a un espacio que identifica aquella situación más favorable para nosotros en el caso de romper la negociación y no llegar a ningún acuerdo. A este espacio se le atribuye un valor de reserva (VR), que usamos para calcular la

satisfacción que nos generaría quedarnos sin acuerdo. Hablamos de satisfacción para subrayar que no se trata de un valor exclusivamente monetario, sino que puede ser percibido desde otros puntos de vista.

Para ilustrarlo con un ejemplo, podríamos pensar en la negociación que hemos de conducir para realizar un fichaje estrella en el mercado de invierno. Para fijar nuestra posición de partida, antes deberíamos preguntarnos por nuestra BATNA, es decir, ¿cuál es nuestra mejor alternativa si no conseguimos cerrar el fichaje? O, en términos de VR, ¿qué valor le damos a la alternativa, bien sea un jugador que tenemos en la cantera o bien otro jugador que sabemos que podríamos fichar sin demasiados problemas? Es desde la respuesta a estos interrogantes que conoceremos nuestra posición de partida y, por lo tanto, nuestro poder de negociación.

En realidad se trata de valorar y de calcular el coste de romper la negociación. Cuanto menor sea este coste (porque tenemos como alternativa un canterano al que otorgamos un gran valor, por ejemplo), mayor es nuestro poder de negociación. Al revés, si no tenemos una buena alternativa al fichaje que estamos negociando, nuestra posición es más débil y deberemos ser más cuidadosos en no mostrar esta fragilidad.

**Figura 3. Alternativas de negociación**



Fuente: Lavergne, 2021, <https://lc.cx/AKDCth>

Adicionalmente, a la hora de gestionar el mayor o menor poder que se deriva de nuestra BATNA

- Realizar la primera oferta. Tomar la iniciativa permite anclar la negociación, lo

deberemos tomar en consideración algunos aspectos que pueden ayudarnos a reforzar nuestra posición de partida:

1 of 1

cer

cual es importante porque se considera que el final de una negociación tiene mucho que ver con su inicio y con los primeros movimientos que se dan.

Para potenciar todavía más el poder de nuestra posición negociadora de partida, deberíamos no solo conocer nuestro VR (1) sino el VR (2) de nuestra contraparte. Este VR (2) suele ser difícil de conocer, incluso puede convertirse en el secreto más importante de una negociación. Pero intentar acercarnos a él nos ayuda enormemente a construir nuestra estructura de negociación.

En realidad, las distancias entre VR (1) y VR (2) son nuestro espacio de negociación, de manera que si conocemos los dos puntos de referencia, tendremos mejor delimitada nuestra zona de negociación

En este sentido,

- Desde nuestra óptica, puede suceder que sobrevaloremos o que infravaloremos VR (2). En ambos casos, nuestra capacidad negociadora se verá distorsionada, o bien porque pensamos que

## Negociación competitiva —

Al iniciar este documento, nos hemos referido a la importancia de la colaboración en la negociación, apostando por un enfoque que no asuma la dinámica *win-lose* (suma cero), sino la fórmula *win-win* (suma positiva). Sin embargo, no podemos esconder que detrás de una negociación existe un conflicto de intereses que a menudo requiere arbitrar diferencias y distribuir costes y beneficios. Un conflicto y un antagonismo que estimulan un enfrentamiento posicional que se articula a través de estrategias negociadoras competitivas.

Se trata quizá de una percepción errónea, ya que negociar no puede significar enfrentarse al otro. La situación de mero conflicto quedaría fuera de un esquema negociador en sentido estricto, aunque a menudo el conflicto tenga mucha importancia en la negociación. En estos casos, las estrategias colaborativas, a las que nos referiremos en el siguiente apartado, dejan paso a estrategias competitivas o distributivas. En este tipo de negociaciones podemos distinguir dos aproximaciones:

- (1) Estrategia posicional
- (2) El modelo de la sumisión

### **Figura 4. Negociación competitiva**



### **La estrategia posicional**

Este tipo de negociación parte de una aproximación al conflicto donde de lo que se trata es de lograr la máxima porción del pastel. Estamos, pues, ante un enfoque distributivo, ya que simplemente se mantiene la posición maximizadora de los intereses propios tanto como sea posible. No se rehúye a la confrontación, asumiendo que la contraparte es un adversario al que no volveremos a ver o con el que no mantendremos relaciones continuadas. En este sentido, no se valora la relación y, por lo tanto, no hay que cultivar ni la confianza ni la reputación. Se prefiere el riesgo, aunque suponga que la negociación rompa las relaciones.

Para ilustrar este modelo podríamos pensar en el caso de una negociación entre un club y el comité olímpico para tratar algún asunto vinculado a los servicios médicos que se dispensan a los jugadores durante la competición. Es probable que la dirección deportiva del club entienda que sus relaciones con el comité olímpico son demasiado puntuales como para valorarlas en exceso, de manera que puede preferir mantener posiciones de riesgo, incluso con manipulaciones o engaños que ayuden a lograr un resultado ganador. También puede suceder al revés y, por lo tanto, la dirección deportiva debe protegerse de un comité olímpico poco o nada interesado en las relaciones con un club concreto.

Hemos usado expresamente los términos manipulación y engaño, puesto que en una negociación competitiva, manipular las percepciones del adversario sobre nuestro VR puede ser un objetivo central. Es decir, si logramos que el comité olímpico piense que seremos intransigentes en relación con los servicios médicos, quizá cedan en sus posiciones. Esta intransigencia puede ser engañosa, pero puede jugar un papel crucial en nuestra negociación. Por esta razón, en las estrategias posicionales es muy importante incorporar métodos de verificación (a menudo partir de terceros independientes) que nos permitan blindarnos ante engaños y manipulaciones. Quien conoce y controla la información cierta se encuentra en una posición privilegiada.

### **El modelo de la sumisión** —

Este es un modelo que descarta la manipulación, pero que también pretende afectar al comportamiento del adversario. La estrategia no pasa tanto por impresionarlo con la rigidez negociadora del modelo estratégico, sino por situar a la contraparte en una posición dominada, en una situación de sumisión. Esta situación se genera cuando el adversario se encuentra sin alternativas y se convierte en una suerte de rehén.

Recuperando el ejemplo anterior, el club puede colocar al comité olímpico en una posición dominada si está claro que cede a sus pretensiones o se quedará sin jugadores para competir. Esta posición dominante, sin embargo, requiere ser compartida por otros clubs, ya que si no es así, podemos encontrarnos con que el dominante sea el comité, informando al club que tiene muchas alternativas disponibles.

En este apartado nos hemos referido someramente a algunas estrategias de negociación competitiva, aunque ya al empezar anticipábamos cierta contradicción entre la lógica negociadora y la lógica competitiva. Esta contradicción puede ser especialmente relevante en un ámbito como el de la

dirección deportiva, ya que los agentes que protagonizan las negociaciones tienden a tener relaciones frecuentes y continuadas. Ganar en el corto plazo, pero sacrificando el crédito y las relaciones, puede significar perder en el medio o el largo plazo.

En un entorno donde los jugadores circulan, donde los cargos tienen mucha movilidad y donde las negociaciones son frecuentes y recurrentes, optar por estrategias estrictamente competitivas puede ser una opción puntual, pero no una apuesta permanente. Por todo ello, deberemos centrar la atención en los siguientes apartados, donde abordaremos las formas integradoras o colaboradoras de negociación, una forma relacional de abordar la resolución de los conflictos que también tiene potencial en el ámbito del deporte.

#### **Negociación integradora/colaborativa** —

Tanto el diseño de la estructura negociadora como las estrategias colaborativas tienden a no considerar los intereses de la contraparte. Se trata simplemente de ganar la partida, aunque a menudo a través de un enfoque rudimentario y que no toma en consideración que una negociación consiste no solo en repartir el pastel, sino que también se puede incrementar su tamaño. Un enfoque *win-win* donde aquello que conocemos como la inteligencia colectiva puede generar resultados que optimicen la satisfacción de ambas partes.

#### **Figura 5. *Win-win***



### Desde esta perspectiva —

la clave no es el juego de posiciones, sino el encuentro y el diálogo. En este sentido, impregnar la negociación de esta inteligencia implica que estamos operando sobre dos pilares:

- El intercambio de razones y argumentos que permite expandir el pastel, es decir, generar resultados que van más allá del mero reparto. El diálogo no solo nos ayuda a tomar una decisión, sino que nos permite mejorarla.
- El establecimiento de relaciones facilita la construcción de confianza que, a medio y largo plazo, va a permitir seguir desplegando negociaciones fructíferas. Así, el diálogo no se limita al presente, sino que sus resultados se proyectan al futuro.

La negociación integradora o colaborativa se basa, pues, en las virtudes del diálogo y no en la fuerza de las posiciones. Se trata, además, de un modelo de

negociación con expectativas de futuro, lo cual es muy relevante en un entorno como el deportivo, donde los diferentes agentes se irán encontrando de forma recurrente. Existe una estrecha relación entre los resultados ganador-ganador y la capacidad que tengamos de impregnar la negociación de unos patrones de colaboración, reciprocidad y confianza que perduren en el tiempo. La capacidad de alcanzar mi posición ganadora depende de que la otra parte negociadora también logre ganar, de manera que no estamos simplemente invocando la generosidad. La estrategia colaboradora se despliega desde el interés de poder alcanzar unos mejores resultados.

La negociación integradora incorpora una estrategia más compleja y sofisticada que la negociación competitiva, y lo hace explorando el potencial de la colaboración como una forma de producir resultados ganadores para ambas partes. En la negociación para fichar un jugador de un equipo rival, por ejemplo, no deberíamos esperar que nuestra satisfacción de ganadores sea el resultado de la insatisfacción del perdedor. Deberíamos, en cambio, buscar una satisfacción superior que solo alcanzamos desde la colaboración. Se trata de una estrategia que genera valor adicional y que va más allá de la distribución de un valor fijo. Esto se consigue porque los acuerdos inteligentes buscan reconciliar intereses en lugar de fijar posiciones.

Para avanzar en esta dirección necesitamos reconocer que el acuerdo fructífero es aquel que es capaz de aprovechar las diferencias, no de intentar reducirlas. Un acuerdo que necesita de una negociación abierta y analítica donde deberemos seguir los siguientes pasos:

- Explorar los intereses de la otra parte.
- Detectar el grado de convergencia y divergencia de estos intereses.
- Generar propuestas negociadoras que desborden nuestras posiciones.
- Organizar el diálogo, las interacciones que nos lleven al acuerdo.
- Remitir los aspectos más antagónicos a criterios procedimentales imparciales.

Más allá de estos pasos intuitivos, la negociación colaboradora dispone de un conjunto de técnicas más o menos sofisticadas que, en este documento, vamos a sintetizar a partir de, primero, una referencia a la importancia de la confianza (*trust management*) (Child y Faulkner, 1998) y una escueta explicación de las bases del famoso modelo Harvard.

(1) La gestión de la confianza. Tal como podemos fácilmente deducir de los párrafos anteriores, la confianza es un recurso de primer orden en la negociación integradora o colaboradora. Sin embargo, la confianza es un recurso intangible y frágil. Intangible porque no podemos materializarlo a través de reglas o procedimientos, y frágil porque cualquier incidencia puede estropearla. La confianza, como suele decirse, cuesta mucho construir y se derrumba con suma facilidad.

La confianza es algo simultáneamente muy importante y complejo de incorporar a las negociaciones, de manera que requerimos una gestión explícita de la misma. Existe cierta literatura que nos permite avanzar en la dirección del *trust management* y que nos propone, de manera muy resumida, considerar que la construcción de la confianza debe pasar por tres etapas sucesivas que nos llevan a iniciarla, desplegarla y consolidarla.

i. El inicio de la confianza. El punto de partida, como ya anticipábamos, no es una generosidad innata, sino algo mucho más material: el cálculo de la relación entre costes y beneficios. La confianza entre negociadores no puede basarse en el altruismo, de manera que en su arranque requiere que a los actores les parezca que una eventual estrategia de colaboración va a producir una relación costes-beneficios provechosa. Esta relación debe ser gestionada, pues no siempre las partes saben identificarla y valorarla adecuadamente.

Cuando negociamos la incorporación de un nuevo jugador, tanto los clubs involucrados como el propio jugador deben reconocer una

ecuación donde los costes son tolerables y los beneficios apetecibles. Si alguno de los autores entiende que los costes son excesivos y que los beneficios serán escasos, resultará difícil arrancar la negociación. En este sentido, una secretaría deportiva no solo debe definir su posición, sino también preocuparse por que los diferentes actores visualicen los beneficios a alcanzar (deportivos, económicos o de proyecto deportivo) y, al mismo tiempo, minimizar los costes que deberán asumir (la renuncia de un jugador, integrar el gasto en una operación económicamente factible o mostrar un proyecto deportivo alternativo). Solo a partir de esta base utilitarista podremos empezar a construir las relaciones que nos conducirán hacia la confianza.

ii. El despliegue de la confianza. Una vez iniciada la relación utilitarista, la confianza se desarrolla a través de un proceso en el que conocemos y reconocemos a las otras partes de la negociación. Conocerlos implica saber quiénes son y qué posturas defienden, mientras que reconocerlos supone ser capaces de entender sus posiciones aunque no las compartamos. Solo cuando conocemos y reconocemos a los otros dispondremos del suficiente caudal de confianza para desplegar una negociación colaboradora. A veces nos hemos referido a esta fase a partir de la idea de “avanzar juntos a partir de nuestras diferencias”. Podemos encontrarnos a menudo en esta situación, aunque solo con personas con las que tenemos confianza. Cuando lo logramos, explotamos el beneficio mutuo.

En este sentido, en la negociación entre dos clubes deportivos se avanza desde la confianza no cuando coinciden en sus intereses, cosa poco probable, sino cuando se conocen lo suficiente y se reconocen a pesar de sus discrepancias. Alcanzar este estado de confianza requiere también de una gestión activa que favorezca los encuentros, el clima del debate, las atenciones mutuas, las historias compartidas y, por qué no, los momentos informales de desconexión.

iii. La consolidación de la confianza. Finalmente, según los expertos en *trust management*, la confianza se consolidaría cuando alcancemos lo que llaman la doble compatibilidad estratégica y cultural. Se trata de un horizonte que quizá no alcancemos, pero es el objetivo que debemos perseguir. Por un lado, la compatibilidad estratégica se refiere a compartir objetivos (entender la razón última por la que estamos negociando), mientras la compatibilidad cultural tiene que ver con coincidir en ciertas maneras de hacer y comportarse.

Cuando hablamos de compatibilidad estratégica en una negociación deportiva, asumimos que cada parte tiene sus objetivos y sus intereses, pero deberíamos compartir una comprensión conjunta de aquello que perseguimos. Al mismo tiempo, y esto es especialmente significativo cuando nos movemos a escala global, algunas desconfianzas provienen de formas culturales distintas, que comportan dinámicas y estilos de trabajo que pueden chocar. La confianza requiere acomodar estas diferencias.

La confianza no aparece ni por arte de magia ni por decreto, sino que debe cultivarse. Resulta un ingrediente clave en el modelo de negociación colaborativo y, al mismo tiempo, existe disponer de una mirada que trascienda la transacción puntual. En la medida que en un ámbito como puede ser el mercado futbolístico los actores son siempre los mismos y se encuentran de manera reiterativa, el valor que adquiere la confianza es determinante.

(2) El modelo Harvard. El proyecto Harvard es una de las iniciativas más destacadas en el ámbito de la negociación a nivel internacional y, además, supone una apuesta decidida por generar respuestas inteligentes a partir de un modelo donde los principios y la interacción son aspectos centrales. Existen abundantes cursos y materiales sobre este método, que puede resumirse a partir de las cuatro reglas básicas que lo componen:

**Figura 6. El método Harvard**



### **El método Harvard**

- i.** Separar a las personas del problema. Esta primera regla implica reconocer la parte relacional y emocional de cualquier negociación, asumiendo que en lugar de centrarse en los parámetros del conflicto (del problema) debemos anteponer la interacción colaborativa (entre personas). Se trata de mover el foco de la negociación.
  
- ii.** Concentrarse en los intereses y no en las posiciones. Partimos de entender que, mientras las posiciones son fijas y reclaman estrategias que se limitan a defenderlas, los intereses son dúctiles y nos invitan a ser compartidos y debatidos. La negociación abandona la lógica de la lucha de trincheras para situarse en una mesa de diálogo donde es importante tanto expresar los propios intereses como escuchar los intereses de la contraparte.

**iii.** Generar múltiples posibilidades antes de tomar la decisión. Conectando con el punto anterior, se considera que la interacción dialógica es generadora de alternativas que inicialmente no estaban encima de la mesa. Se presenta como una aproximación que estimula la innovación, entendiendo que un espacio innovador, según la literatura especializada, debe contar con tres características básicas: asumir la ignorancia, aceptar la imperfección y trabajar desde la hibridación. Se trata de tres ideas aparentemente desconcertantes, pero sencillas de entender:

- Asumir la ignorancia implica aceptar que la negociación es un proceso de aprendizaje del cual podemos obtener una solución inexistente con anterioridad. Es decir, no se trata de ver qué opción se impone, sino cómo descubrimos nuevas posibilidades.
- Aceptar la imperfección implica entender que cuando negociamos tenemos que ser capaces de abrir nuestra mente y pensar fuera de los límites. En la mesa de negociación debemos superar las constricciones y, al menos en tanto que estrategia de futuro, debemos poder explorar alternativas que inicialmente podrían parecer imposibles.
- Trabajar desde la hibridación implica entender que la posibilidad de generar alternativas innovadoras no depende del conocimiento de una parte, sino del conocimiento que se deriva de abordar nuestro reto desde múltiples perspectivas. Es decir, la capacidad de generar nuevas y mejores alternativas no se deriva de conocimientos técnicos concentrados, sino de la diversidad de puntos de vista, de la intersección entre las diversas perspectivas.

**iv.** Basar los resultados en un criterio objetivo. Finalmente, la conclusión de un proceso negociador depende de enmarcar las diferentes posiciones bajo la mirada de un criterio objetivo y compartido. Esto implica asumir, como afirmamos inicialmente, que más allá de la guerra de posiciones

debemos construir e invocar un principio como marco negociador que nos va a permitir canalizar la negociación. Estos principios inspiradores tienen que ver con las posiciones estratégicas de las diferentes organizaciones, no con objetivos instrumentales concretos. De este modo, el modelo Harvard requiere que las partes negociadoras dispongan de la mirada estratégica que se analiza en otros módulos de este curso.

En definitiva, apostar por la colaboración supone lograr algo aparentemente contradictorio: entender que la negociación avanza más cuando asumimos y aprovechamos las diferencias que cuando las combatimos intentando imponer nuestra posición. Esto se debe sobre todo a la capacidad del modelo colaborativo a la hora de descubrir opciones inteligentes e innovadoras. Pero también a la capacidad de situar la negociación como una actividad continuada y que se proyecta en el futuro.

La negociación integradora o colaborativa aporta nuevos métodos, pero sobre todo nos reclama nuevas habilidades, un cambio cultural en nuestra forma de entender y de comportarnos ante una negociación. Este cambio implica asumir la importancia del futuro (en lugar de concentrarnos en la ganancia en el presente), preocuparse por conocer e incorporar los intereses de los otros (en lugar de defender posiciones), incorporar la lógica de la reciprocidad (en lugar de la competitividad individual) y, finalmente, reconocer las opciones existentes en el otro lado de la mesa (en lugar de rechazarlas y combatirlas). Una transformación de fondo que, insistimos, supone una apuesta por la inteligencia y la innovación.

**CONTINUE**

## 3. Habilidades para la negociación

---

Más allá de las aproximaciones presentadas en el apartado anterior, cualquier negociación depende en gran medida de las maneras de comportarse y de actuar de cada una de las partes. La negociación requiere de determinadas habilidades conductuales y estas, aunque a menudo se definen como factores intangibles, pueden y deben estimularse y trabajarse. Es decir, las habilidades del buen negociador tienen raíces innatas, pero también pueden aprenderse. Ya Callieres (1716), en un ensayo sobre la manera de negociar de los príncipes, escribía:

“El negociador ideal tiene una mente rápida, pero una paciencia sin límites; sabe cómo ser modesto y, sin embargo, firme, cómo despistar sin ser mentiroso, cómo inspirar confianza sin confiar él mismo en los demás, cómo encantar a los demás sin sucumbir a sus encantos, y tiene mucho dinero y una bella esposa para que pueda permanecer indiferente a todas las tentaciones de la riqueza y las mujeres” (p.21).

Desde el siglo XVIII muchas cosas han cambiado, aunque esta descripción todavía contiene las referencias básicas a las habilidades del buen negociador: un seductor y un buen comunicador, una persona inteligente y flexible, un personaje astuto en sus estrategias y consistente con sus objetivos. Se trata de habilidades que definen a una persona, pero también de habilidades que pueden trabajarse y aprenderse<sup>1</sup>. En esta dirección, basándonos en el trabajo ya citado de Mendieta (2002), proponemos abordar estas habilidades a partir de:

- (1) Las características de una planificación eficaz.
- (2) El comportamiento cara a cara.
- (3) La importancia de la escucha activa.

<sup>1</sup>Sobre este tema, puede consultarse el siguiente libro: Nieremberg, G. & Le Poole, S. (1989). *Nunca Aceptes un No por Respuesta*. Deusto.

**LA PLANIFICACIÓN DEL  
NEGOCIADOR EFICAZ**

**EL COMPORTAMIENTO CARA A  
CARA**

**LA IMPORTANCIA DE LA  
ESCUCHA ACTIVA**

Resulta crucial para un buen negociador planificar las estrategias a seguir durante el proceso negociador. Quizá el peor atributo para cualquier negociación sea la improvisación, ya que fácilmente nos conducirá a resultados no esperados, que muy difícilmente se corresponderán con nuestros objetivos. Aunque se trate de un negociador hábil, esta habilidad se esfuma si no hay un trabajo previo de preparación y planificación.

Trasladándose a nuestro ámbito de interés, no podemos sentarnos a negociar un fichaje sin antes habernos preparado para la negociación. Esta preparación tiene que ver con las técnicas presentadas en el apartado anterior, aunque en términos de habilidades se pueden identificar algunas recomendaciones prácticas:

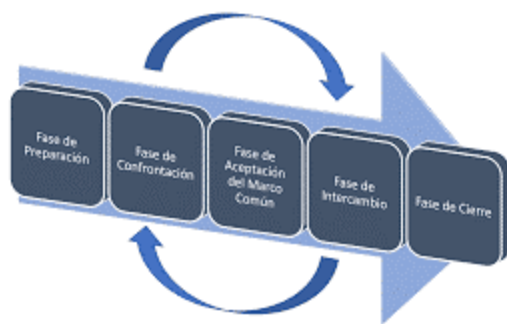
- i. Dedicar tiempo a preparar la negociación. Insistimos en este punto de arranque para subrayar otra vez la necesidad de, a pesar de las frecuentes presiones de tiempos y calendarios, no sentarse nunca en una mesa negociadora sin haber dedicado cierto tiempo y esfuerzo a prepararnos y a planificar el proceso.
- ii. Disponer de opciones. En este dedicar tiempo a la preparación, el negociador eficaz debe haber construido un abanico de opciones lo más amplio posible, donde se incluyan tanto las opciones propias como las de la contraparte negociadora. Elaborar esta gama de opciones diversas requiere trabajarlas desde la imaginación y la creatividad, atributos que le situarán en una posición de ventaja. Es como si el buen negociador fuera, de este modo, capaz de jugar con más cartas que la otra parte.
- iii. Anticipar el terreno compartido. Mientras muchos negociadores sucumben a la tentación de centrarse en los aspectos conflictivos, el buen negociador se dedica a identificar el terreno común que es capaz de unir a las partes. No podemos olvidar que el objetivo es alcanzar un acuerdo, de manera que necesitamos encontrar el espacio compartido, buscar y explotar los puntos de encuentro.
- iv. Situar la mirada en el largo plazo. Dada la velocidad del mundo actual, muy presente también en el ámbito de la dirección deportiva, las negociaciones suelen buscar resultados en el corto plazo. El buen negociador, en cambio, debe pensar en los impactos del eventual acuerdo en el largo plazo. Es decir, no podemos negociar pensando únicamente en las necesidades de un equipo deportivo en el

presente, pues lo que realmente nos interesa es su repercusión en el futuro.

v. Fijar y ampliar los límites. Es cierto que se debe disponer de límites que identifiquen aquellos objetivos que resultan irrenunciables, aunque el buen negociador debe ser capaz de ampliarlos al máximo. El objetivo de una negociación no es enquistarse en el conflicto, sino movernos hacia acuerdos. Por lo tanto, manejar opciones que nos permitan movernos con más flexibilidad es una habilidad del buen negociador.

vi. Pensar la secuencia. En la medida en que se trata de un proceso, el buen negociador es capaz de imaginar y anticipar sus etapas. Gestionar los tiempos y controlar las fases es una habilidad que nos permite situarnos en una posición de dominio que facilitará alcanzar nuestros objetivos. En casos como el de los fichajes de jugadores, donde las secuencias vienen condicionadas por los calendarios de las competiciones, se trata de una habilidad especialmente crucial.

**Figura 7. Fases de negociación**



Más allá de la preparación, la negociación se desarrolla básicamente a partir del encuentro y el intercambio de propuestas entre las partes. Esta simple constatación otorga una gran importancia a las habilidades relacionadas con el comportamiento cara a cara. De nuevo, se trata de habilidades que son innatas para algunas personas, pero que también requieren de ciertas técnicas que pueden entrenarse y aprenderse. La eficacia de la negociación depende en gran manera de la capacidad de gestionar esta habilidad, de manera que sugerimos tomar en consideración algunas ideas:

i. Escuchar activamente. En el siguiente epígrafe desarrollaremos algo más este crucial aspecto, mientras que ahora nos limitamos a recordar que, en una relación cara a cara, es fundamental dedicar tiempo a escuchar las razones y los argumentos de la otra parte. Esta escucha activa y atenta sirve tanto para obtener una información indispensable sobre la posición y los intereses del que está sentado al otro lado de la mesa como para ganar su confianza y mostrar respeto.

La escucha activa dispone de algunas herramientas que podemos usar, como por ejemplo parafrasear (repetir con otras palabras lo que estamos escuchando para, de este modo, ratificar una buena comprensión de lo escuchado), preguntar (con el objetivo de conocer a fondo las necesidades de la otra parte, cómo se siente y cuáles son sus expectativas) y adoptar conductas no verbales (la posición del cuerpo, mirar a los ojos, tomar notas, etc.).

ii. Atenuar los argumentos, concentrarnos en el argumento. Solemos pensar que la mejor forma de negociar es usar una especie de alud de argumentos irrefutables que acabará sepultando al oponente. Ante la consistencia y la cantidad abrumadora de nuestras razones,

pensamos que la otra parte no podrá hacer otra cosa que reconocerlos y ceder en sus posiciones iniciales. Sin embargo, los expertos en negociación niegan esta premisa y consideran, más bien, que un despliegue excesivo de argumentos puede jugar en nuestra contra. En cambio, recomiendan centrarse en un único argumento y repetirlo insistentemente. Reforzarnos con otros argumentos no sirve para mejorar nuestra posición, sino que, al contrario, puede perjudicarnos abriendo flancos de debilidad o conflicto adicional.

iii. Evitar los factores irritantes. En una negociación, a menudo usamos expresiones que aportan poco en términos de acuerdo y que, al mismo tiempo, irritan a la otra parte. No nos estamos refiriendo a expresiones agresivas o maleducadas, que obviamente hemos de evitar, sino más bien a frases condescendientes del tipo “como ya sabes”, “esta generosa oferta”, “la confluencia de nuestros caminos”, etc. Buscamos la colaboración y el acuerdo, no someter o humillar.

iv. Cuidado con las contraofertas inmediatas. Responder de forma rápida, casi automática, a la oferta que nos lanza la otra parte de la negociación es algo que los especialistas nos recomiendan evitar. Por un lado, esta respuesta inmediata se produce en un momento de poca receptividad, pues estamos ante alguien que acaba de defender su posición y quizá necesita tiempo para aceptar modificaciones. Por otro lado, el exceso de rapidez en las respuestas da la impresión de que no se ha escuchado la oferta, o bien se ha tomado a la ligera. Hay que mostrar interés y respeto, o quizá estemos favoreciendo el bloqueo y el desacuerdo.

v. Frenar los espirales defensa/ataque. El conflicto alimenta emociones y sentimientos inflamados, de manera que las negociaciones pueden entrar en espirales que nos alejen del acuerdo. Para evitar estas escaladas es importante frenarlas en sus inicios, de manera que el buen negociador tratará de controlarlas, evitando caer en discusiones estériles con la otra parte.

vi. Verificar la comprensión y resumirla. Una habilidad muy útil para el negociador consiste en algo tan sencillo como la recapitularización de los acuerdos que se van alcanzando, resumiendo las posiciones de las partes y destacando los puntos comunes y los avances. Este comportamiento permite aclarar malentendidos y, también, ir delimitando el terreno común e identificando los aspectos que todavía despiertan algunas diferencias.

vii. Paciencia. Se trata quizá de la calidad más apreciada e importante para las personas que conducen una negociación. Durante una negociación se suelen dar muchos rodeos, sufrimos momentos de vueltas atrás, se encallan los avances y hay que soportar repeticiones, digresiones e incluso impertinencias, de manera que la paciencia de las partes se somete a una dura prueba.

Frente a estas conductas sugeridas, el negociador debe renunciar a la mentira, a la rigidez, a la necesidad de agradar y al uso excesivo de las emociones. En resumen, usando las palabras de Carles Mendieta (2002):

“Las conductas de los negociadores capaces los llevan a comportarse de manera encantadora. Son personas que saben escuchar; que evitan discutir; que no argumentan constantemente; que buscan aquello que los une y no aquello que los separa; que nunca mienten; que se muestran consistentes pero suaves de trato; que entienden que la negociación no es una competición, sino una vía para la colaboración; y que, finalmente, buscan su propio beneficio a través de la otra parte” (p. 25).

Ya en el epígrafe anterior empezábamos destacando la importancia de la escucha activa como un comportamiento fundamental para una negociación eficaz. La escucha activa es una capacidad crítica y que tiene una influencia crucial en los resultados de cualquier negociación. Se trata de una habilidad que incorpora comportamientos diversos destinados a comunicar que estamos escuchando, comprendiendo, apreciando y aceptando los objetivos que hay detrás de las propuestas de la contraparte. Es un reconocimiento de la posición y de los intereses del otro y, de este modo, se convierte en el motor de la negociación que, como ya habíamos mencionado, consiste en alcanzar nuestros objetivos a través de la contraparte, no en contra de ella.

El buen negociador, cuando escucha, no evalúa, sino que acepta las ideas y los sentimientos de la otra parte sin emitir juicios morales y buscando comprender e incorporar sus posiciones. En realidad, cuando escuchamos estamos poniendo en marcha dos tipos de mecanismos de relación: por un lado, reconocer hasta qué punto estamos de acuerdo o no con el otro y, por otro lado, mostrando si somos o no capaces de ponernos en el lugar del otro. Si cruzamos estos dos mecanismos, obtenemos 4 escenarios en los que situar diferentes modelos de escucha:

**Tabla 3. Escenarios de modelos de escucha**

	Estar de acuerdo con el otro	No estar de acuerdo con el otro
Ser capaz de ponerse en el lugar del otro	SIMPATÍA	EMPATÍA

No ser capaz de ponerse en el lugar del otro	EGOPATÍA	ANTIPATÍA
----------------------------------------------	----------	-----------

Fuente: Mendieta, 2002, p. 26

El cuadrante de la simpatía define un escenario donde confluye el acuerdo con la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de manera que parece una situación ideal para la negociación. Sin embargo, no solo es una posición poco probable, sino que puede resultar engañosa y confundir al negociador, que puede llegar a perder la referencia sobre cuál era el conflicto de intereses que se estaba negociando.

En el escenario opuesto, el de la antipatía, ni estamos de acuerdo ni somos capaces de situarnos en el lugar del otro, no entendemos o no estamos dispuestos a entender sus posiciones. En este caso, la antipatía anticipa malas relaciones, incluso personales, que alimentan el conflicto y aleja el objetivo de cualquier negociación, es decir, el acuerdo.

En tercer lugar, cuando estamos de acuerdo con el otro, pero no somos capaces de ponernos en su lugar, estamos en un escenario que se ha denominado egopatía. Este es un escenario trampa, pues disponemos de un claro potencial de acuerdo que no somos capaces de materializar porque solo nos escuchamos a nosotros mismos. Quizás hablamos de lo mismo, pero somos incapaces de reconocerlo porque solo escuchamos nuestras propias palabras. Este es quizá el escenario más alejado a los buenos comportamientos negociadores.

Finalmente, el escenario más real y fructífero desde la óptica de la negociación es el de la empatía. Aunque partimos del desacuerdo (lo cual nos sitúa en una posición realista), somos capaces de ponernos en el lugar del otro y, por lo tanto, disponemos del potencial para construir un acuerdo (relaciones fructíferas). Comprendemos al adversario sin juzgarlo y sin tener

que darles la razón. Este es el espacio del buen negociador. Se trata de una habilidad indispensable y que, como ya decíamos anteriormente, se puede entrenar y aprender. En este sentido, algunas sugerencias frecuentes son:

- i. Parafrasear los contenidos. Mostramos empatía cuando somos capaces de reformular la posición de la otra parte con nuestras palabras, demostrando que nuestra escucha se ha convertido en comprensión. Solo podemos parafrasear cuando hemos atendido a las explicaciones, de manera que es una muestra de capacidad empática.
- ii. Proyectar las consecuencias. Para dar un paso más allá de la reformulación de lo escuchado, proyectar las consecuencias significa hacer saber a la otra parte que se están entendiendo las implicaciones, que se comprende hacia dónde quiere dirigir los resultados. Cuando se realiza esta proyección es importante que se base realmente en las palabras del otro, no en interpretaciones nuestras que pueden distorsionar sus posiciones.
- iii. Reflejar los sentimientos. Vamos incluso algo más lejos cuando además de escuchar y conocer los contenidos podemos detectar los sentimientos o los valores de la contraparte negociadora. Se trata de una habilidad que hay que gestionar de forma cuidadosa, pero que muestra una empatía que va más allá de la mera comprensión de los argumentos.
- iv. Invitar nuevas aportaciones. Además de escuchar lo que nos dicen, podemos también pedir más explicaciones mostrando un interés genuino por ampliar la comprensión de sus posiciones. No se trata, sin embargo, de preguntas evaluadoras, sino de ampliar el terreno de comprensión.

Las habilidades del buen negociador no tienen que ver con su fortaleza y su competencia individual, sino con las relaciones y la empatía. La negociación se despliega en la interacción con la otra parte, en trabajar las conexiones que han de permitir generar valor e inteligencia colectiva.

Figura 8. Habilidades del buen negociador



CONTINUE

## Referencias

---

**Callieres, F.** (1716). *La Maniere de Negocier Avec Les Souverains*. Literary Licensing.

**Child, J. & Faulkner, D.** (1998) *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press.

**European Business School**, (s.f.). El conflicto: marco de la negociación.  
<https://www.ceupe.com/blog/el-conflicto-marco-de-la-negociacion.html>

**Eficax**, (s.f.). *Fases de la negociación*.  
<https://cursonegociacion.online/fases-negociacion/>

**Fisher, R.; & Ury, W.** (1991). *Obtenga el Sí. El Arte de Negociar sin Ceder*. Buenos Aires: CECSA.

**Font, A.** (1997). *Negociaciones. Entre la cooperación y el conflicto*. Grijalbo.

**Forbes Uruguay**, (2023). Un psicólogo revela por qué las personas se alegran con el sufrimiento ajeno. <https://www.forbesuruguay.com/innovacion/un-psicologo-revela-personas-alegran-sufrimiento-ajeno-n43868>

**Fundación Gizagune**, (2016). El conflicto como arte de transformación. <https://www.fundaciongizagune.net/conflicto-arte-de-transformacion/>

**Habilidades Blandas**, (s.f.). Inteligencia emocional: la habilidad blanda más valiosa en la negociación. <https://habilidadesblandas.info/economia-y-negocios/inteligencia-emocional-habilidad-blanda-mas-valiosa-negociacion/>

**Laverne**, A. (2021). BATNA. ¿Cómo explotarlo en las ventas b2b en 2021? <https://salesdorado.com/es/negociaciones-comerciales/batna/>

**Lezcano**, P. (2021). Inteligencia colectiva. <https://www.linkedin.com/pulse/inteligencia-colectiva-patricia-lezcano/>

**Mendieta**, C. (2002). *Tècniques de Negociació i Resolució de Conflictes*. Diputació de Barcelona.

**Nieremberg, G. & Le Poole, S.** (1989). *Nunca Aceptes un No por Respuesta*. Deusto.

**Pastor, X.** (Coord.). (2018). *La Resolución de Conflictos y la Mediación en el Deporte*. Barcelona: Editorial UOC.

**Vicente Díaz, J. C.** (2017). El método Harvard de negociación. <https://es.slideshare.net/slideshow/el-mtodo-harvard-de-negociacin/59219921>

CONTINUAR