

# Negociar lo que vas a negociar: el proceso de negociación

Uno de los momentos clave del proceso de negociación es el de programación, pues, dado que las partes suelen tener distintas formas de contemplar la negociación, es positivo que se dediquen a “negociar lo que se va a negociar”, aclarando en lo posible la forma de las reuniones, la extensión de la negociación y las reglas básicas en la negociación.

HELENA SOLETO MUÑOZ  
Profesora de Derecho procesal y  
ADR Universidad Carlos III  
de Madrid

**E**xisten principalmente tres formas de resolver un conflicto: basándose en el poder, basándose en los derechos y basándose en intereses. En la negociación distributiva que aquí se describe, los intereses son protagonistas, si bien a nadie escapa que los derechos de las partes y terceros y el poder de las personas interesadas influyen en el proceso y el resultado de la negociación.

En general, las personas luchan defendiendo posiciones, y precisamente en el ámbito jurídico es sustancial el posicionamiento: la parte activa reclama X y la parte pasiva, Y. Posteriormente, en el proceso se analiza si las solicitudes se basan correctamente en hechos sustentados por el derecho.



La resolución de los conflictos a través de la negociación es la fórmula que mayor poder otorga a las partes en la solución, mientras que las fórmulas heterocompositivas como el arbitraje y la jurisdicción son las que menos posibilidades ofrecen a las partes para controlar el resultado de la resolución.

El proceso de negociación puede estructurarse de forma muy diferente, dependiendo principalmente de los negociadores y su cultura negocial, así como de cuestiones estructurales como los límites temporales a la resolución, la pluralidad de participantes, la eficacia jurídica del acuerdo, etc.

Como **estructura básica** en la negociación se pueden describir una fase preparatoria, una fase de inicio y programación de la negociación, la negociación propiamente dicha y la consecución de acuerdos, seguida de la eventual monitorización del cumplimiento y la revisión de los acuerdos periódicamente.

## Fase preparatoria

En la fase preparatoria, **las partes estudian la futura negociación y reúnen la información necesaria respecto tanto de sus propias necesidades como de las del contrario**. La preparación de la negociación se realiza de forma intuitiva, pero también se puede estructurar con métodos como el de los siete elementos; la parte habrá de identificar sus intereses y priorizarlos, imaginar los del contrario, generar criterios objetivos que puedan ayudar a encontrar criterios comunes, idear las posibles soluciones para las distintas cuestiones que se abordarán, evaluar la situación relacional con la otra parte y la conveniencia o no de conservarla y mejorarla, identificar los problemas de comunicación o generar ideas sobre comunicación con la otra parte, reflexionar sobre la forma de los posibles acuerdos y, finalmente, pensar en la alternativa al acuerdo negociado de ambas partes y mejorar la propia si es posible (así como empeorar la del contrario, si es posible y no tiene consecuencias negativas para la negociación).

En general, **el resultado de la negociación será mejor cuanto mejor se haya preparado dicha negociación**; cuanta más información se obtenga respecto de uno mismo, más seguridad se tendrá en la negociación, puesto que más claramente se presentarán los intereses y los límites que establezcan la conveniencia de seguir en la mesa de negociación o abandonarla (precio de abandono). Respecto de la otra parte, cuanta más información se obtenga, con mayor ventaja se podrá negociar.

## Inicio y programación de la negociación

Ésta es la fase correspondiente al inicio de la negociación propiamente, si bien ya se ha destacado la importancia práctica de la fase preparatoria. Aquí, **las partes realizan sus primeros contactos y se establecen las “reglas de juego” de la negociación**; se aclaran cuestiones prácticas y se acuerdan, incluso de forma tácita, formas de actuación.

**La resolución de los conflictos a través de la negociación es la fórmula que mayor poder otorga a las partes en la solución**

Dado que las partes suelen tener distintas formas de contemplar la negociación, es positivo que en primer lugar se dediquen a “negociar lo que se va a negociar”, aclarando en lo posible la forma de las reuniones, la extensión de la negociación y las reglas básicas en la negociación.

En caso de tratarse de negociaciones en las que no se planean varias reuniones, la sesión de negociación reunirá las distintas etapas de la negociación.

Los negociadores deben establecer de la forma más clara posible las cues-

**iones sobre las que se va a debatir y la forma en la que se realizarán las reuniones**, con la participación de las personas que se determinen, además de las reglas y posibilidades que se consideren pertinentes, como, por ejemplo, que se acudirá a la negociación con un asesor jurídico, que ha de ser siempre el mismo en lo posible. Se puede acordar que, si es necesario, las partes sean acompañadas por otras personas que pudieran aportar a la negociación, o dejar abierta la posibilidad de renegociar la estructura de las reuniones.

Se puede establecer el **lugar de las reuniones**; la sede de uno u otro, el uso alternativo de las sedes, el uso de la sede de un tercero u otro espacio neutral... Es conocido que el uso de la propia sede supone un plus en cuanto al control del espacio y la tranquilidad de sentirse en terreno propio, y la desventaja de ofrecer información a la otra parte dependiendo de cómo se prepare la sala, así como la imposibilidad de abandonar las negociaciones de una forma “elegante”.

El entorno físico en la negociación tiene relevancia; la desproporción de la sala respecto del grupo que acoge puede suponer estresar al contrario o transmitir falta de interés, el frío o el calor pueden incomodar físicamente al contrario, la presencia de agua y otros alimentos indica una voluntad positiva en cuanto al acuerdo, etc.

El **uso de agentes** en la negociación añade complejidad a ésta, principalmente por la dificultad añadida de la coordinación de intereses, estrategias y actividades. Evidentemente, la simetría de las partes es un elemento positivo en la negociación: si una de las partes va a acudir con uno o varios asesores, es conveniente que la otra lo sepa previamente para diseñar su propia forma de actuación. Durante la primera toma de contacto, éste será uno de los temas que se deban abordar. Que una de las partes aparezca en la reunión sin respetar de alguna forma lo acordado se tomará como una “técnica difícil” y, así, la parte “engañada” habrá de decidir si suspende la reunión o si hace partici-

par a alguien para equilibrar la mesa de negociación (piénsese en la película *Erin Brockovich*, en la que el abogado hace pasar a dos secretarías por abogados para igualar al número de abogados que vienen a su despacho a negociar).

La malinterpretación de cuestiones supone en muchas ocasiones el fracaso de la negociación. El momento inicial de la negociación será el ideal para establecer un buen clima de comunicación y de claridad en las comunicaciones entre las partes.

## Negociación

En la propia fase de negociación **las partes exploran los intereses y las opciones para las cuestiones que haya que negociar.**

En general, como se ha señalado en anteriores artículos, es constructivo para las negociaciones entre personas que van a tener contacto posteriormente, y cuya "fama" va a ser conocida por otros en el futuro, el cumplimiento de la máxima de no ser duro con las personas, pero sí con los intereses que afecten a las partes. Como se verá, el uso de tácticas duras contra la otra parte suele suponer limitación de opciones y menor ganancia mutua a corto y largo plazo.

Durante la negociación, cada parte intentará principalmente conocer el "precio de abandono" de la otra parte. Se establece así la "zona de posible acuerdo" (ZOPA). Si se conoce el precio de abandono de la otra parte, es decir, el máximo por el que un comprador compraría, o el mínimo por el que un vendedor vendería, la negociación es sencilla. Normalmente, cada una de las partes tiende a esconder su precio de abandono, situándolo más lejos de donde realmente se sitúa, esperando que la otra parte realice una aproximación.

Es en este ámbito en el que se flexibiliza sobre la conveniencia para las partes de ofrecer una primera cantidad. La doctrina señala que la primera oferta tiene cierto efecto de "ancla", llevando a las partes a negociar en la

zona cercana a dicha primera oferta. Las partes se resisten a realizar una primera oferta, puesto que temen que se encuentren situados en una zona menos conveniente que la que pudieran diseñar la otra parte. En general, se recomienda realizar una primera oferta si tenemos suficiente información sobre nuestra propia situación y alternativas y las de la otra parte.

Cuando en la negociación influyen intereses además del simple interés en comprar barato y vender caro, las partes exploran los intereses ajenos, desvelando los propios, para así poder generar soluciones satisfactorias para los intereses de ambos. Nos referíamos en un anterior artículo a la tensión entre comunicar el interés o esconderlo; en general, el negociador tiende intuitivamente a esconder el interés que le lleva a mantener determinada posición, pensando que la otra parte reclamará más valor en caso de conocerlo. La tensión se produce porque, si bien esto es lógico, la falta de comunicación del interés bajo las posiciones impide la creación de opciones para la ganancia mutua.

Para el conocimiento de los intereses que subyacen a las posiciones, el negociador ha de entablar **una comunicación positiva con la otra parte**, comprobando la corrección de las presunciones sobre los intereses de la otra parte. Evidentemente, la información ha de fluir en ambas direcciones.

La generación de **opciones creativas** se puede producir una vez que las

partes conocen los intereses que mueven a las partes y su priorización. La generación de opciones se ha de producir de la forma más amplia posible, incluso a través de la tormenta de ideas, y aportará el máximo para las partes cuando se hayan conocido completamente los intereses.

Evidentemente, una distinta aproximación cultural a la negociación puede suponer una dificultad en cuanto a la comunicación de intereses y generación de opciones; en este caso, el negociador habrá de tener en cuenta las limitaciones de la otra parte y consensuar en lo posible la forma de negociación.

## Consecución de acuerdo y revisión

Los acuerdos a los que lleguen las partes se **documentarán** de la forma que éstas deseen; es posible que se trate de acuerdos verbales o escritos, y éstos a su vez pueden reflejarse en contratos, reglamentos, convenios...

En los acuerdos que suponen obligaciones de tracto sucesivo, es habitual que se reflejen formas de **monitorización del cumplimiento y de revisión de los acuerdos** pasado un tiempo o para el caso de producirse cambios en la situación de base, como subidas de tipos de interés, cambios en la residencia de las partes, etc.

La inclusión de las personas que negociaron el acuerdo principal en el grupo de monitorización o revisión añadirá valor a los efectos del acuerdo. ■

## Bibliografía

■ **Bordone, R.C. y Moffitt, M.L. (coord.):** *The handbook of dispute resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

■ **Fisher, R.:** *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000, 2004.

■ **Mnookin, R.H., Peppet, S.R. y Tulumello, A.S.:** *Resolver conflictos y negociar acuerdos*. Barcelona: Gedisa, 2002.

■ **Soletó Muñoz, H.:** *Mediación y solución de conflictos. Técnicas para una necesidad emergente*. Madrid: Tecnos, 2007.