

¿Qué he aprendido yo en las Sesiones de Negociación?

1. [Introducción](#)
2. [En primer lugar](#)
3. [El Valor Añadido de las Conferencias](#)
4. [Las ideas clave](#)
5. [Negociación, edad y motivación](#)
6. [La Negociación en imágenes](#)
7. [Aplicación profesional \(o personal\) de lo aprendido](#)
8. [Conclusión](#)



Introducción

En octubre de 2011 inició su singladura el primer “Máster en Logística y Gestión Económica de la Defensa”, organizado conjuntamente por la Universidad Complutense de Madrid y el Centro de Estudios Superiores de Intendencia de la Armada (Ministerio de Defensa), cuyo primer módulo de Fundamentos de Logística y Economía de la Defensa acaba de finalizar alcanzando una valoración muy alta por todos los participantes. El Máster –título Oficial con 60 créditos ECTS- se está convirtiendo en un referente dentro de un área de conocimiento tan específico como el de la logística y gestión económica en materia de Defensa, ya que contando entre sus profesores con los mejores profesionales civiles y militares en este ámbito, combina clases teóricas con ejercicios y prácticas reales que aportan al alumno una visión muy clara de cómo funcionan las Fuerzas Armadas y la industria de Defensa en sus respectivos campos de actuación logísticos y económico-financieros. Así mismo, los alumnos del Máster – cuya finalización está prevista para Septiembre de 2012- estamos recibiendo una sólida formación en Logística, Habilidades y Herramientas Directivas, Finanzas y Contratación Pública, del más alto nivel, que es del todo aplicable a cualquier otro ámbito profesional, tanto en el campo industrial o en el institucional.

En este contexto, dentro de la asignatura “Herramientas de Apoyo a la Dirección” incluida en el Programa de este primer Módulo del Máster, el Profesor Tomás Arrieta ha impartido un revelador “Seminario de Introducción a la Negociación” que, siendo breve en el tiempo, ha resultado grande en el interés suscitado a los alumnos y eficaz en la identificación de las **ideas clave para ser un buen negociador**. En el presente ensayo se comentan mis impresiones personales como alumno sobre los conocimientos adquiridos en el referido Seminario, programado en cuatro sesiones de dos horas de duración en el mes de enero de 2012.

DESARROLLO

En primer lugar

Lo primero que he aprendido en las Sesiones de Negociación es que hay otras maneras dar clase apartándose un poco de los convencionalismos establecidos, que resultan además muy prácticas y motivadoras. Las sesiones impartidas por el Profesor Tomás Arrieta se alejaban del estereotipo “profesor con discurso magistral –alumnos que escuchan y copian”, para fomentar en su lugar el **debate e intercambio de ideas** respecto a las claves que el Profesor Arrieta iba desgajando en sus clases. Nos mandaba mensajes y planteaba cuestiones que los alumnos teníamos que absorber, interiorizar y completar, fomentando la participación del estudiante y el interés por un tema con tantos matices como es el de la Negociación.

Además, hubo tiempo para la práctica –que siempre afianza más aún el conocimiento- y durante las sesiones los alumnos preparamos y realizamos, en clase y fuera del aula, dos casos de negociación (uno de ellos, el de la Negociación Colectiva, de gran trascendencia y actualidad) en los que el Profesor hizo hincapié en dos de los factores clave en negociación que no suelen tenerse habitualmente muy en cuenta: la “Guía de Preparación” antes de la negociación, y el “Resumen e Impresiones” de la misma, una vez ha finalizado. La **Guía de Negociación**, sobre la que el Profesor nos proporcionó un formato susceptible de ser modificado por el alumno en función de sus propias inquietudes, se configura como un elemento esencial para realizar una negociación lo más exitosa posible, incidiendo en la importancia de una buena preparación de la misma (bien estructurada, tanto de la parte propia como de la contraria) que a su vez facilita se cometan menos errores cuando se esté negociando. El documento de **Resumen e Impresiones**, por otra parte, estimula al negociador a reflexionar cómo fue la negociación, identificando posibles errores o aciertos cometidos, valorando la actuación de la otra parte y, en definitiva, interiorizando las “lecciones aprendidas” de una negociación para aplicarlas con mayor destreza y confianza en la siguiente.

El Valor Añadido de las Conferencias

El Seminario de Negociación, además, proporcionó a los alumnos una inesperada y grata sorpresa al poder asistir a las conferencias organizadas por el Profesor Arrieta como parte del aprendizaje inherente a sus clases. Dichas **conferencias, con ponentes de gran peso y prestigio** en sus respectivos campos, despertaron el interés de los alumnos por los temas expuestos y fomentaron su participación en base a las preguntas y comentarios realizados durante las mismas. Concretamente, las conferencia impartida por **Valeriano Gómez** –diputado en el Congreso por el Partido Socialista y Ex ministro de Trabajo- causó gran interés no sólo por el tema que trataba –la Negociación Colectiva en tiempos de crisis económica- sino también por la personalidad y sólidos

conocimientos en materia económica y de negociación del orador, que causó una excelente impresión en todos los alumnos del Máster. La segunda conferencia tuvo dos ponentes, **Alejandro Molins** y **Félix López**, expertos ambos en internacionalización de empresas que contaron de una manera práctica y amena su dilatada experiencia en negociación internacional, con las peculiaridades que ello conlleva debido a las diferencias en idioma, cultura e intereses que presentan normalmente las partes contrarias en una negociación de este tipo. Destacar en este sentido la conferencia del señor López, cuyo título oficioso bien podría haber sido “**Física Avanzada de Negociación**” y que ilustró, motivó y entusiasmó a todos los alumnos del Máster. En síntesis, ambas conferencias han aportado un gran valor añadido a las Sesiones de Negociación, en las que los alumnos hemos aprendido de primera mano la realidad práctica de la Negociación de profesionales con profundos conocimientos y experiencia como negociadores.

Las ideas clave

Durante la sesiones del Seminario, además de los conocimientos adquiridos en las prácticas y conferencias referidas anteriormente, el Profesor Arrieta ha venido mostrándonos con transparencias en pantalla o anotaciones en la pizarra de clase las ideas clave de la negociación, y qué se necesita para ser un buen negociador. No se ha tratado aquí de formar expertos en negociación, pues debido a la brevedad del seminario esto es inviable, sino de más bien de introducir al alumno en este campo, **identificando aquellas piezas más importantes del proceso negociador** y, sobre todo, **despertando su inquietud** sobre este apasionante tema de tal manera que sea él mismo quien profundice teóricamente sobre el mismo (para lo cual el Profesor nos proporcionó diversos manuales) y ponga en práctica en su trabajo profesional o situaciones reales de su vida los incipientes conocimientos

adquiridos durante el Seminario. Sin ánimo de exhaustividad, se mencionan a continuación en diez puntos las ideas clave expuestas en este Seminario de Negociación.

1. De manera sencilla, se podría definir la **Negociación** como el **proceso de gestión** de expectativas de distintas partes, dirigidas a la resolución de problemas y **creación de valor**. El proceso negociador se nutre de diversas disciplinas; psicología, estadística, teoría de juegos, análisis de decisiones, derecho, matemáticas, finanzas, etc., pero sobre todo de una que, como advierte el dicho, es el menor común de los sentidos: el **sentido común**.
2. Existen básicamente dos culturas de negociación; la **Cultura de Alto Contexto** (propia de países árabes, latinoamericanos y mediterráneos, incluida España) y la de **Bajo Contexto** (propia de sociedades anglosajonas como Reino Unido, Alemania o Estados Unidos). En el primer caso el contexto tiene más importancia que los textos escritos, utilizándose más la posición social, el conocimiento y las relaciones interpersonales que los documentos legales. En las culturas de Bajo Contexto, sin embargo, los mensajes son explícitos y las palabras transmiten la mayor parte de la información, configurándose lo plasmado en documentos legales como lo fundamental del acuerdo negociado.
3. Las fases del **Proceso Negociador**, esquemáticamente y a las que se pueden añadir matices y sub fases, son:
 - Toma de contacto de las partes.
 - Planteamiento de la negociación.
 - Generación de opciones.
 - Creación del acuerdo.
 - Cierre y seguimiento (Feedback e impresiones de la negociación, y control del resultado de la misma).
4. Como **Principios de la Negociación**, destacan:
 - Satisfacer necesidades más que deseos.
 - Usar el poder de forma efectiva, sabiendo que es relativo respecto a la otra parte.
 - Plantear adecuadamente el asunto a negociar.
 - Marcarse y establecer aspiraciones elevadas aunque razonables.
 - Desarrollar una estrategia de alternativas y concesiones.
 - Administrar la información con habilidad.
 - Gestionar la relación interpersonal.
5. No asumir **nuestra realidad como la única**, considerar los intereses y necesidades propias y de la otra parte, y definir la cuestión a negociar en un **contexto beneficioso para ambas partes**.
6. En función del tipo de negociación –Colaborativa o Competitiva- los **Principios de la Negociación pueden inspirar distintas acciones** en el proceso negociador. Por ejemplo, el principio “Establecer elevadas aunque razonables aspiraciones”, en una negociación competitiva derivaría en “aumentar la posibilidad de obtener más”, mientras que en una colaborativa supondría “disponer de margen suficiente para satisfacer a la otra parte”.
7. La **negociación colaborativa**, con su predisposición a resolver problemas, elaboración de alternativas positivas, flexibilidad, catalizadores de creatividad, confianza, creación de valor, preguntas en lugar de discusiones, y justas exigencias, **proporciona normalmente mejores resultados que la negociación competitiva**, en todo caso las relaciones posteriores al acuerdo suelen ser más fructíferas y duraderas.
8. Las **negociaciones en equipo** se caracterizan por el conocimiento y experiencia compartida que aportan los miembros del equipo negociador, mayor soporte psicológico y oportunidad de establecer tácticas, pero también conllevan factores no del todo positivos que hay que gestionar inteligentemente como la posibilidad de desacuerdos internos, dificultades de coordinación o proceso negociador más lento. Para que el proceso negociador del equipo sea más eficaz, hay que limitar el número de miembros (a cinco, por ejemplo), establecer una distribución clara de papeles y estrategia de negociación, mantener la disciplina interna y fidelidad, acordar “paquetes” en lugar de “variables individuales”, así como gestionar bien los “tiempos muertos” de la negociación.
9. En cualquier caso, **no todo es blanco o negro**: todas las negociaciones competitivas requieren finalmente que las partes cooperen para que tenga lugar la negociación, y todas las negociaciones colaborativas incluyen objetivos distintos que reflejan objetivos opuestos. Se debe utilizar un enfoque más competitivo o más colaborativo en función del contexto, la situación y el grado de confianza con la otra parte.
10. La pieza fundamental de la Negociación es la **preparación**, y una vez que el negociador se ha preparado bien, es mejor **centrarse en el proceso** -pues el resultado será consecuencia de éste-

gestionar eficazmente la tensión entre competir y colaborar, tomar la negociación como una oportunidad de crear valor, y (si es posible) **divertirse en el proceso**.

Negociación, edad y motivación

Reseña especial merecen las reflexiones comentadas en el Seminario sobre la interrelación entre el **proceso negociador**, la **edad** y la **motivación** de cada una de las partes, y en este sentido resultó muy interesante el debate surgido en clase en torno a la influencia de la edad del negociador sobre el desarrollo y resultado de la negociación, más si cabe si a la edad le acompaña –como suele suceder- un acopio de experiencia que debidamente motivada puede ofrecer una gran ventaja comparativa frente a un negociador más inexperto o con falta del ánimo suficiente para preparar, desarrollar y culminar una negociación exitosamente. En esta línea, y curiosamente en un descanso entre clases, el Profesor Arrieta nos transmitió su ilusión sobre los **Activos de Gran Experiencia** o **AGE** (buen acrónimo si lo traducimos al inglés), definiendo éstos como aquellas personas que, atesorando ya años de conocimiento y experiencia práctica, son conscientes de que aún les quedan más de veinte años de vida profesional, y tienen la motivación e inquietud necesaria para decir y hacer -mucho y bien- aportando a las empresas e instituciones en las que trabajan buenas ideas, sincero esfuerzo y probado criterio. Personalmente, creo que existen en el ámbito profesional algunos prejuicios sobre la edad que hacen flaco favor a las sociedades u organizaciones donde éstos echan raíces, pues estoy plenamente convencido de que **todos tenemos mucho que aprender de, y mucho que enseñar a todos**, y que no hay nada más efectivo que complementar la sólida experiencia de una persona con cincuenta años de vida y treinta de trabajo a la espalda, con la ilusión y empuje de un joven con formación y ganas que camina hacia la treintena. Al fin y al cabo –como en una buena negociación- el mejor resultado es aquel en el que todos ganamos el mayor valor añadido posible.

La Negociación en imágenes

Asimismo, cabe mencionar la actividad fuera del aula propuesta por el Profesor Arrieta en la que cada uno de los alumnos hemos buscado en Internet **escenas de películas como ejemplos de negociación**, y comunicado al grupo del Máster el link de la escena elegida así como un breve comentario sobre la misma. Esta actividad, además de novedosa y entretenida para todos nosotros (¿a quién no le gusta el cine?), ha supuesto en la práctica que hayamos podido ver más de una docena de negociaciones -sobre diversos temas, con distintas partes e intereses, y en diferentes contextos geográficos o sociales- que aún siendo cinematográficas, no dejan de ser excelentes muestras de las múltiples posibilidades y variantes de las negociaciones reales. En definitiva, una magnífica y gratificante experiencia didáctica y cultural.

Aplicación profesional (o personal) de lo aprendido

Finalmente, los conocimientos sobre Negociación adquiridos en el Seminario son **claramente aplicables en el ámbito profesional**, tanto para aquellos de nosotros pertenecientes a las Fuerzas Armadas, como para otros profesionales de cualquier ámbito civil, como es el caso de algunos compañeros del máster, que desarrollan su actividad en las principales empresas industriales y de servicios del sector Defensa. Supóngase, por ejemplo, un directivo medio –civil o militar- involucrado en la gestión de la contratación con empresas suministradoras de Defensa. Este hipotético individuo hace ya algunos años que se dedica a esta labor, y no hacía mucho tiempo había participado en varias licitaciones de elevados importes con empresas nacionales y extranjeras que pujaban por conseguir contratos de Mantenimiento y Suministro de Repuestos para determinadas aeronaves pertenecientes a la Fuerzas Armadas españolas. Estos contratos se habían adjudicado precisamente por lo que la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP) denomina **“Procedimiento Negociado Sin Publicidad”**, y nuestro directivo hipotético –tras haber realizado el Seminario- piensa que ojalá hubiera sabido entonces algunos aspectos negociadores aprendidos en el mismo, pues aunque se preparó para ello y los contratos resultaron bien adjudicados, únicamente se había concentrado entonces en el precio, calidad y calendario de entregas de los servicios o suministros contratados, obviando las múltiples características del proceso negociador y no haciendo la necesaria reflexión una vez cerrados los acuerdos. Este profesional estaría convencido de que **ahora negociaría de manera distinta**, y que –sin ser por supuesto un experto- al menos hubiera intentado, utilizando las técnicas comentadas en clase, conseguir

aun un menor precio (no sólo el más bajo ofertado) así como mejores prestaciones adicionales (formación, actualización técnica, publicaciones, certificación, etc.) que aporten **mayor valor añadido al acuerdo, y sobre todo a las Fuerzas Armadas.**

Por otra parte, no hay que olvidar que en las grandes organizaciones actuales no sólo es necesario negociar con representantes de terceras empresas o instituciones con las que queremos llegar a acuerdos de compra, venta o colaboración, sino con **otros representantes pertenecientes a la misma organización** en la que uno trabaja (dentro del Departamento Financiero, Comercial, de Contabilidad o de Recursos Humanos, así como dependencias técnicas, unidades matriz, unidades periféricas, etc.) quienes, perteneciendo todos a la misma gran estructura, tenemos claramente **distintas necesidades, objetivos e intereses**, no sólo en cuanto al acceso y custodia de la información, sino sobre todo en los relativo a distribución interna de **funciones, recursos financieros y personal** asignados. Esto hace que las negociaciones –formales o tácitas- por conseguir mayor porción del presupuesto, mejores o más cómodas competencias funcionales, y mayores dotación de personal, sean continuas, y en muchos casos más difíciles que con terceras empresas o instituciones, ya que además del objetivo “conseguir más dinero, más personal o mejores competencias”, al pertenecer a la misma organización –en la que todos nos conocemos- se negocia también por alcanzar un soterrado **interés personal** como puede ser “el prestigio y la promoción profesional”.

Además, las técnicas de negociación se pueden aplicar también en la **esfera personal** de cada uno; desde las negociaciones cotidianas en el seno familiar –cuyas partes implicadas se conocen a la perfección- hasta los **procesos negociadores que explícita o implícitamente desarrollamos con terceras personas** cuando queremos comprarnos un coche, alquilar un piso, contratar una reforma de la casa, vender esa moto vieja que ya no usamos o cambiar aquella colección de discos de vinilo que heredamos de nuestro hermano mayor. En todas estas ocasiones bien podríamos utilizar aquel consejo aprendido en Seminario de “No aceptes nunca la primera oferta que te hacen”, así como también aquel otro de “Tampoco aceptes la primera contraoferta que te hacen”, y tener mucho cuidado con cómo y cuándo posiciono mi primera referencia de precio, o permito que la otra parte lo haga, pues en -función de la negociación- esa primera referencia monetaria puede hacer que el resultado final del acuerdo quede bastante cercano a ella, y ello puede ser bueno o no, dependiendo de si lo que queremos negociar es una compra con un coste bajo o una venta a un precio alto. En todo caso, una vez establecido el horizonte (y posible margen) del precio, no hay tampoco que olvidar una de las enseñanzas clave de las Sesiones de Negociación: “además del precio final, **pide prestaciones adicionales** que aumenten el valor del acuerdo, porque si no las pides tú la otra parte no te las va a regalar”. Por ello, la próxima vez que me cambie de domicilio y tenga que negociar el alquiler de mi apartamento, lo tengo claro: voy a prepararme la negociación y junto al importe de la mensualidad voy a intentar conseguir la plaza del garaje sin coste o, si no es posible, al menos que me pongan gratuitamente un buen televisor de 37 o 42 pulgadas.

Conclusión

Para concluir, me gustaría poner de manifiesto que el Seminario de Negociación impartido por el Profesor Tomás Arrieta, a pesar de su brevedad (todos nos hemos quedado con “ganas de más”) ha suscitado en mí un nuevo interés por este tema tan lleno de matices, del que había leído algo hace años y que permanecía profundamente dormido a fuerza de no practicar. Así pues, a través de las exposiciones, debates, conferencias, videos y ejercicios realizados durante las sesiones del Seminario, me ha quedado claro que **quiero practicar, aprender y mejorar mis habilidades negociadoras**, y-si me es posible- aplicarlo tanto en las negociaciones con terceras empresas e instituciones, como con los compañeros de mi misma organización, u otras personas anónimas con las que realizar tratos de vez en cuando en la vida cotidiana. Para conseguirlo, debo tener siempre presente qué características debería poseer y qué habilidades debo adquirir o potenciar para ser un buen negociador, y que se resumen en:

- Continuar mejorando mi nivel de **Formación**.
- Conseguir mayor **Experiencia** negociadora, a base de práctica.
- Disponer de **Credibilidad** y en consecuencia demostrar mi **Honestidad**.
- Poseer y proyectar mi **Disposición al Acuerdo**.
- Tener siempre en cuenta el **Margen de Negociación**.
- Realizar una **Gestión Eficaz del Tiempo**.
- Desarrollar **Empatía** con la parte contraria.
- Fijarme en el **Lenguaje Corporal** de la parte contraria.
- Ser **Realista**, tanto si la negociación marcha bien como si marcha mal.

- Disponer y practicar mi capacidad de **Reflexión**
- Tener **Autocontrol**.
- Ser **Creativo**.
- Tener **Paciencia**, a la par que ejercer la **Improvisación**.
- Estimar la **MAAN** (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado).
- Tener presente que la **Incertidumbre** produce **Miedo**; el miedo produce **Prudencia** y ésta falta de agresividad.
- En definitiva: **esforzarme por trabajar y mejorar mi habilidad negociadora**, tanto en situaciones competitivas como colaborativas, reflexionando sobre mi **estilo personal de negociación**, y sobre el impacto que éste tiene (o puede tener) sobre los demás.
- Sin olvidar jamás una de las ideas que ha marcado el Seminario y que se repitió en cada una de sus sesiones: el **Poder de una amenaza reside en la Credibilidad del Negociador que la lleva a cabo**.

En síntesis: ha sido un Seminario de Negociación excelente, e igualmente bueno está resultando el resto de contenidos de este Máster en Logística y Gestión Económica de la Defensa.

*“Negociar un buen acuerdo es siempre positivo para ambas partes...
... por ello, cuando negocias duro estás contribuyendo a la Felicidad Humana”
Félix López, 31 de enero de 2012*

Autor:

Jorge L. López Castejón

jorge.castejon@hotmail.es

Profesor: Tomás Arrieta



MÁSTER EN LOGÍSTICA Y GESTIÓN ECONÓMICA DE LA DEFENSA
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID – CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
INTENDENCIA DE LA ARMADA
HERRAMIENTAS DE APOYO A LA DIRECCIÓN
SEMINARIO DE NEGOCIACIÓN
Enero de 2012