

CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CSIC)  
DIRECCIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA: INGENIO (CSIC-UPV)

PROGRAMA  
**DINA-ITC**

TEMA 57



## Habilidades clave para una negociación colaborativa exitosa

*Autores/as:*  
Sofía Aparisi  
Pablo Grau  
Inanna Catalá

# Índice

Breve presentación de los autores.....	1
Presentación del tema y objetivos de aprendizaje.....	2
1    Antecedentes.....	2
2    Desarrollo de contenidos.....	4
2.1. El proceso de negociación.....	4
2.2. Las habilidades clave para una negociación colaborativa exitosa .....	5
2.2.1. La habilidad de Inspirar confianza.....	5
2.2.2. La escucha activa y la escucha empática para advertir y entender las necesidades de la otra parte...	6
2.2.3. La habilidad de saber preguntar .....	9
2.2.4. La comunicación eficiente y persuasiva.....	12
2.2.5. La asertividad.....	14
2.2.6. La inteligencia emocional.....	15
Textos de ampliación .....	16
Bibliografía .....	17

## Breve presentación de los autores

**Sofía Aparisi Torrijo** es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia, PhD en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de Valencia y posee un Executive Program por la Business School EDHEC (Francia). Cuenta con una larga experiencia de más de 20 años en el sector privado tanto como directiva en las actividades de formación y desarrollo del capital humano y creación de equipos, gestión del cambio, marketing estratégico, e-commerce, comunicación, branding, atención al cliente como de consultora en áreas como el desarrollo organizacional, gestión de la innovación y del conocimiento. Es profesora asociada de la Universidad Politècnica de Valencia en el área de Organización de Empresas (desde 2018-actualidad). Como profesional de la formación ha impartido cursos *in Company* relacionados con: dirección de equipos de trabajo, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, formador de formadores, etc. Como investigadora, se ha especializado en el emprendimiento y en concreto en los factores de liderazgo que pueden influir en él con varias publicaciones científicas.

**Pablo Grau** es licenciado en Derecho por la Universidad de Valencia y está certificado en el Programa de Negociación de la Universidad de Harvard (P.O.N). Su expertise en negociación le viene en gran parte de su práctica profesional como abogado en CUATRECASAS, uno de los bufetes más prestigiosos del país. En la actualidad, Pablo es Director de NEGOCIABIEN, consultora especializada en la capacitación al máximo nivel de directivos, empresarios y profesionales en habilidades y estrategias de negociación, contando con amplia experiencia en el entrenamiento de habilidades para la negociación colaborativa. Así, desde hace más de diez años es formador y facilitador en temas relacionados con la negociación para empresas relevantes de nuestra economía como Ford, Pfizer, y Garrigues; y en Centros de Enseñanza para profesionales, como el Colegio de Abogados de Valencia y Teruel, Colegio de Farmacéuticos de Valencia, la Escuela de Negocios del CEU, ESIC Business & Marketing School, Estema, INEDE Business School, Centro Europeo de Empresa e Innovación de Valencia y Castellón, Centro de Estudios Financieros, Cámara de Comercio de Valencia, Castellón y Mallorca, Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros, Fundación Valencia Port y Asociación para el Progreso de la Dirección entre otros. Pablo ha sido invitado también a participar como ponente sobre la materia en simposios como el Congreso de la Sociedad Española de Farmacia Hospitalaria, entre otros. Apasionado por el desarrollo personal y profesional, Pablo es coach ejecutivo estando certificado por la Asociación Española de Coaching, ASESCO.

**Inanna M. Catalá Miguel** es licenciada en Ciencias Biológicas, especialista en Gestión de Proyectos de Ingeniería y de Innovación por la Universidad Politècnica de Valencia y psicoterapeuta Gestalt. Ha sido responsable del desarrollo de nuevos proveedores en la Factoría de IBM en la Comunidad Valenciana (1981-1994), miembro del equipo directivo del Instituto de Terapia Gestalt de Valencia (1998-2003), y socia-fundadora de una empresa de BT dedicada al desarrollo de plataformas colaborativas para la gestión de la innovación y del conocimiento (2004-2013). Actualmente desarrolla su actividad profesional como consultora de innovación social y desarrollo organizacional, profesora asociada en la UPV en el Departamento de Organización de Empresas y coordinadora del programa DINA-ITC. En su trayectoria profesional ha trabajado y acumulado experiencia profesional en facilitar sesiones de creatividad asociadas a proyectos de innovación social o desarrollo organizacional como, por ejemplo, planes integrales contra la violencia de género, diseño y desarrollo de redes sociales soportadas por plataformas colaborativas, planes estratégicos para ayuntamientos y empresas y acciones de desarrollo local; y en el diseño e implementación de programas de formación relacionados con la Gestión de la Innovación, Gestión del Conocimiento, Metodologías Participativas, Creatividad, Planificación Estratégica, Comunicación y Negociación.

## Presentación del tema y objetivos de aprendizaje

La vinculación entre los diferentes actores que participan en los procesos de Intercambio y Transferencia de Conocimiento (ITC) exige actividades profesionales de negociación, a fin de asegurar que los intereses y prioridades de las diferentes partes sean compatibles. Independientemente del contexto en el que se produzca una negociación (académico, empresarial, mixto, etc...), las negociaciones se entablan siempre entre personas. En este sentido, para liderar con éxito un proceso de negociación y llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes, es imprescindible contar con habilidades interpersonales que faciliten el entendimiento y la generación de confianza, de manera que promuevan la búsqueda de una solución mutuamente beneficiosa.

El curso pretende que los participantes mejoren sus habilidades de negociación y las apliquen al fortalecimiento de los vínculos y relaciones que se establecen cuando se han de llegar a acuerdos relacionados con proyectos, contratos colaborativos y convenios de I+D. Asimismo, en el día a día de la actividad profesional, se suceden situaciones en las que se ha de negociar en una diversidad de situaciones: con compañeros, con la dirección, con otros departamentos o centros dentro de la universidad, en las que se podrán aplicar los recursos que se adquieran en este curso.

Por todo ello, se establecen los siguientes objetivos de aprendizaje:

- Tomar conciencia y potenciar las habilidades interpersonales clave para liderar una negociación colaborativa exitosa.
- Mejorar la capacidades de negociación de los profesionales que participan en los procesos de ITC.

## 1 Antecedentes

Una de las etapas más importantes de la transferencia de tecnología o de conocimientos entre empresas y universidades o centros de investigación es la negociación (Meza, 2017). Ésta dirige la dinámica del proceso, las condiciones y el resultado de la relación interpersonal establecida (Carrasquero, 2006).

La negociación es un proceso de toma de decisiones conjunta (Young, 1991) con el fin de lograr acuerdos. Estos acuerdos pueden llegar a tener objetivos muy diferentes puesto que la negociación tiene lugar en todos los ámbitos de la vida (Murtoaro, Kujala & Artto, 2005). Sin embargo, la estructura y el patrón de las negociaciones son fundamentalmente los mismos, tanto si es a nivel personal como si sucede en un entorno profesional o incluso diplomático (Lewicki, Saunders y Milton, 1999).

Se pueden encontrar cuatro características comunes a todas las situaciones de negociación (Raiffa, Richardson & Metcalfe 2002; Lewicki, 1992; Rubin & Brown, 1975):

- En primer lugar, hay dos o más partes que pueden ser individuos o grupos de individuos que pueden actuar para sus propios fines o como agentes de grupos (Murtoaro et al., 2005), por lo que en ese contexto nos referimos a esa entidad de decisión como las partes interesadas.
- Segundo, las partes pueden cooperar para llegar a una decisión conjunta o lograr un acuerdo común. El concepto de decisión tiene que ver con dos aspectos, la selección y el compromiso (Mintzberg, 1981). Deben existir varios cursos de acción disponibles, de lo contrario no se podría aplicar una selección y la decisión sería inaplicable. Del mismo modo, si se selecciona una opción, pero una de las partes implicadas no se siente comprometida con ella o no está de acuerdo, no se ha tomado ninguna decisión.
- En tercer lugar, los beneficios de cualquiera de las partes dependen de las consecuencias de la decisión conjunta o de alternativas externas a las negociaciones. Las partes deben por lo tanto llegar a una decisión conjunta (Raiffa et al., 2002), es decir deben elegir y comprometerse con una acción común. Si esa acción común ha sido elegida de manera conjunta entonces podemos decir que se ha llegado a un acuerdo (Murtoaro et al., 2005). Zartman (2002) define la negociación como un proceso mediante el cual las partes contendientes llegan a un acuerdo. Ese acuerdo supone una recompensa para cada parte (Sebenius 1992). El objetivo fundamental de las negociaciones es seleccionar y comprometerse conjuntamente con cursos de acción que sean superiores a la acción unilateral para cada una de las partes (Raiffa et al., 2002). Las partes están motivadas para negociar por los beneficios que no pueden conseguir sin un comportamiento conjunto. Por lo tanto, el objetivo de la negociación es crear algo que ninguna de las partes podría hacer por sí sola, o bien resolver un problema o una disputa entre las partes (Lewicki et al., 1999).
- En cuarto lugar, las partes pueden intercambiar información de forma recíproca y directa. El proceso de negociación es esencialmente una comunicación, directa o tácita, entre individuos que intentan forjar un acuerdo en beneficio mutuo (Young, 1991). También Kremenyuk (1993) define la negociación como básicamente una comunicación intencionada entre dos o más partes. Recordemos que la comunicación es un proceso mediante el cual se intercambia información entre individuos a través de un sistema común de símbolos, signos o comportamientos (Webster, 2005).

Basándonos en todo anterior, la negociación puede definirse como “un proceso de toma de decisiones conjunta en el que dos o más partes se comunican para seleccionar y comprometerse con un curso de acción común que es superior a las alternativas unilaterales” (Murtoaro et al., 2005).

Los negociadores se basan principalmente en el conocimiento implícito, los factores situacionales y las capacidades individuales a la hora de elaborar acuerdos (Ertel, 1999). Investigaciones anteriores han demostrado que, en contra de lo que se suele creer, las personas no son muy

buenas negociando resultados óptimos (Raiffa et al., 2002). La disciplina de la negociación sigue siendo relativamente poco sistemática y la mayoría de los negociadores han recibido poca formación en la materia (Lewicki et al., 1999).

Volviendo al proceso de negociación en ámbitos de transferencia de intercambio de conocimientos, el objeto de negociación son proyectos, contratos y convenios de I+D, sobre generación compartida de paquetes tecnológicos y de conocimientos, los que realizan la negociación son las personas. Y entre ellas existen interacciones e intereses por establecer relaciones. Se tendrán que abordar cuestiones como los intereses de las partes, las prioridades, los detalles de la colaboración, todo ello compatibilizando con aspectos tan importantes como los diferentes ritmos, los procedimientos y la cultura de cada una de las partes que intervienen.

La clave para tener éxito en esas negociaciones estriba, pues, en tomar conciencia de que para conseguir esos acuerdos beneficiosos necesitaremos ser conscientes y desplegar de forma metódica e intencionada las habilidades interpersonales que nos permiten interactuar con éxito en nuestras negociaciones.

Con este curso pretendemos trabajar aquellas habilidades clave que permitan trabajar las creencias de que una negociación es un juego de suma cero, ya que se pueden presentar oportunidades para encontrar soluciones que pueden crear valor a través de las habilidades clave en torno a la comunicación y la conversación. Un intercambio de información eficaz favorece el desarrollo de buenas soluciones integradoras (Pruitt 1981, Thompson 1991).

Afortunadamente, no se nace con esas habilidades, sino que se pueden trabajar y desarrollar. Las más relevantes que intervienen en el proceso de negociación son: la habilidad de inspirar confianza, la habilidad de escuchar empáticamente, la habilidad de saber preguntar, la habilidad de saber comunicar de forma eficiente y persuasiva, la habilidad para exponer tu parecer, exigir o decir que no, con asertividad y la habilidad para actuar con inteligencia emocional y actuar con templanza sin dejarse llevar por las emociones negativas.

## 2 Desarrollo de contenidos

### 2.1. El proceso de negociación

La negociación es un proceso social que se puede desarrollar formal e informalmente, consciente e inconscientemente. Por lo general solemos negociar para satisfacer una necesidad. El proceso de la negociación como tal, se ve influido por los valores éticos y morales de cada persona u organización, lo que puede suponer formas muy diferentes de negociar y con resultados muy distintos para cada parte implicada. De ahí que los acuerdos finales siempre alcanzan un cierto grado de incertidumbre y cuanto mayor sea la satisfacción alcanzada por las partes, mayor será el nivel de aceptación de los resultados.

Los elementos que definen el proceso de negociación los podemos estructurar en:

1. Identificación de la necesidad por la que se negocia.
2. Reconocimiento de las partes interesadas.
3. Definición del marco de la negociación.
4. El proceso de negociación propiamente dicho.

Pero a lo largo del proceso de negociación, partimos de la premisa básica de que “negociamos con personas”. Un experto en negociación no se centra en su argumentación, inspira confianza, escucha, observa, trata de comprender al otro, empatiza, pregunta, y luego, desde la reflexión y el análisis habla con respeto hacia las personas y con rigor y contundencia respecto del problema. Esta es la gran arma de un experto en negociación. y por ello vamos a identificar las habilidades clave que se deben desarrollar para una negociación colaborativa exitosa.

## 2.2. Las habilidades clave para una negociación colaborativa exitosa

### 2.2.1. La habilidad de Inspirar confianza

Para tener éxito en una negociación resulta clave, en primer lugar, conectar con la otra parte e inspirarle confianza. Debemos conseguir que la otra parte sienta que se puede fiar de nosotros, que somos dignos de confianza, que puede confiar en nuestras intenciones sobre buscar un acuerdo justo y beneficioso para ambos. Será únicamente en este clima, en el que las barreras de protección se relajarán, se revelará la información más sensible y comprometida y aflorarán las “verdaderas necesidades”. Sólo en ese clima surgirá una colaboración creativa para la búsqueda de soluciones que satisfagan los intereses de las partes implicadas en los procesos de ITC. La cuestión clave que surge es cómo inspirar esa confianza.

En este sentido, las partes interesadas son capaces de advertir desde la primera impresión de manera intuitiva, si quien está enfrente merece confianza o no, si es de fiar o no, si puede existir apertura o no y si puede haber intercambio de información. Si tiene lugar esa confianza, las partes implicadas pueden querer compartir información que les comprometa y querer hacérselo saber a la otra parte.

De manera natural, sabemos cómo inspirar confianza conscientemente. Sabemos cuándo nuestra comunicación no verbal es abierta. Se puede usar un tono de voz conciliador y amable, mostrar las palmas de las manos, mantener una postura corporal que demuestra apertura, mirar a los ojos a la otra parte, compartir alguna información que es sensible demostrando confianza en el otro o mantener una actitud de escucha respetuosa. Con estos elementos la confianza se generará y “fluirá” de una forma natural sin necesidad de

recurrir a ninguna técnica especial que fuerce la generación espontánea de confianza. Los actos, más que las palabras, revelarán a una parte interesada si se puede fiar de la otra parte y si puede entrar a colaborar en cómo lograr acuerdos válidos para los dos. Hay que confiar en la intuición innata, que viene de años de experiencia de intercambio y comunicación, para saber cómo comportarse para inspirar confianza.

Así, por ejemplo, es un básico llamar por su nombre a la persona con la que se va a negociar ya que favorece la sensación de cercanía que favorece la predisposición al entendimiento. Aprender el nombre de las personas con las que se va a tratar no es tan fácil. Una sencilla técnica que puede ayudar a ello, es relacionar el nombre de la persona con quien se debe interactuar con el nombre de algún personaje famoso o a alguna palabra que facilite recordar cómo se llamaba esa persona con la que se necesita conectar a nivel personal y sobre la que se desea influir positivamente, vía “asociación”.

Muchas de las relaciones que se crearán desde la Universidad y centros académicos, lo serán con personas extranjeras y con nombres extranjeros o en una lengua distinta a la nuestra. La herramienta para recordar los nombres será igualmente valiosa. Una solución es establecer alguna asociación entre la pronunciación fonética del nombre del interlocutor con alguna palabra o nombre de un personaje con el que pueda establecer esa asociación. O si no, se puede hacer lo mismo que hacen de manera espontánea los anglosajones, y es pedir deletrear el nombre para poder apuntarlo y verlo escrito, de ese modo es más sencillo recordarlo. Lo importante es que cuando en una negociación surja la posibilidad de presentarse, se tenga la decidida intención de retener el nombre del interlocutor. No será casualidad, sino causalidad, que desde el primer momento resulte más fácil conectar entre las partes. Si se sienten a gusto y cómodas en la relación, se comenzará a liderar la negociación conduciéndola hacia la búsqueda de un acuerdo mutuamente beneficioso.

Con la evolución tecnológica y los efectos recientes de la pandemia, las negociaciones en formato virtual se han difundido masivamente. La principal particularidad es que se deben redoblar los esfuerzos por transmitir cercanía e inspirar confianza, sin quebrar la sensación de autenticidad. Los principios y habilidades en formato online se tendrán que adaptar al nuevo entorno. De esta forma, por ejemplo, si se quiere favorecer la inspiración de confianza es importante que en el entorno digital se active la webcam para que así se puedan ver las partes, como si la negociación tuviera un formato presencial. Además, es ideal tener una disposición de luz que ilumine bien el rostro, y mirar a los ojos, es decir directamente a la cámara, como se haría de forma presencial.

### 2.2.2. La escucha activa y la escucha empática para advertir y entender las necesidades de la otra parte

Para entender e identificar los intereses de la otra parte es fundamental escuchar. Es difícil entender lo que necesitan las partes de manera prioritaria en la negociación sin practicar la escucha. Es la premisa fundamental que se debe aplicar en todo momento si se desea

lograr satisfacer las necesidades al salir de la negociación. Se llega a un acuerdo cuando interesa a ambas partes. Si una parte no escucha bien lo que le interesa a la otra, puede realizar propuestas desfasadas que no satisfagan las necesidades de la otra parte, con la consecuencia de una ruptura en la negociación.

De este modo, no se puede influir sobre nadie, a menos que se entienda qué le influye. Partiendo de esta segunda premisa, un buen negociador, para influir sobre el otro, se preocupa por escuchar al otro, por entenderle, advertir qué es lo importante para él. En consecuencia, para saber qué tipo de solución se deberá proponer, se tendrá que poner en práctica la escucha empática para conseguir un acuerdo que satisfaga ambas partes.

Por escucha empática, se entiende aquella en que uno, no sólo oye y escucha con atención lo que dice su interlocutor, sino aquella en la que uno es capaz de ponerse en la situación del otro y contemplar la situación desde la óptica de la contraparte.

Desarrollar una conducta de escucha empática, contrariamente a otra centrada en hacer valer una determinada postura, ofrece sustanciosas ventajas al negociador:

En primer lugar, genera una sensación de respeto personal, lo cual ayuda a crear un clima propicio al entendimiento, al tiempo que satisface la necesidad perentoria que tiene todo negociador de sentirse escuchado y entendido en sus pretensiones.

Por otra parte, genera una sensación de respeto hacia la opinión personal del otro. Uno se siente respetado y reconocido al ver que el otro ha entendido su punto de vista, sin quitarle ningún valor ni mérito, lo cual conduce indudablemente a una relación de reciprocidad en la otra parte, como premisa igualmente importante para hacer factible un acuerdo. Cuando sentimos que nos han escuchado sin ningún intento de ningunear nuestros argumentos o menospreciar nuestros planteamientos nos sentimos respetados y ello, nuevamente, refuerza la sensación de bienestar de la otra parte, favoreciendo ello la predisposición del otro a hacer lo mismo, es decir, a entender y respetar también nuestras necesidades.

Y, por último, la actitud de escucha y la demostración de que le estamos escuchando a través de nuestra comunicación no verbal, invita al otro a que hable, a que revele sus verdaderos intereses en la negociación. No sólo su posición inicial, sino aquellos intereses que consciente o inconscientemente aparecen ocultos detrás del discurso de la otra parte, lo cual, es trascendental. Cuanto mayor es nuestra actitud de escucha más cómodo se sentirá la otra parte y más nos contará respecto a su situación, sus prioridades, sus necesidades, lo que busca, lo que valora, y también lo que no valora o lo que no le satisfaría.

Sin embargo, la escucha empática es más que la escucha activa. La escucha empática va más allá de una escucha atenta y respetuosa, para permitir al negociador apreciar el asunto desde la óptica de la otra parte, lo que genera una posición privilegiada de cara a un proceso negociador. Saber y apreciar cómo entiende la otra parte la realidad, facilita saber cómo influir sobre el otro y facilita poder encontrar una solución negociada.

En definitiva, la escucha empática es esa habilidad para entender bien al otro, para leer entre líneas, para comprender los planteamientos de la otra parte llegando al fondo de la cuestión de lo que realmente interesa a la otra parte. Se entiende lo que le lleva a formular o sostener determinados planteamientos, permitiendo proponer opciones que de verdad satisfagan sus intereses, como premisa para que a partir de ahí la otra parte consiga un acuerdo que satisfaga los suyos.

Si uno no acude a una negociación con ánimo de escuchar, de entender, de ponerse en el lugar del otro para contemplar la realidad como la aprecia el otro, difícilmente podrá comprender cómo piensa la otra parte y difícilmente podrá influir sobre él. La máxima, “no se puede influir sobre nadie, a menos que sepas qué le influye” cobra aquí nuevamente sentido, pues para poder influir sobre el otro, como pretendemos a través de una negociación se necesita entender al otro, y para entenderlo hay que escucharle, hay que dejarle hablar y estar atento a lo que dice, como a lo que no dice, a su comunicación no verbal, a sus gestos, a sus silencios, a sus asentimientos, a sus presunciones y prejuicios y desde todo ese conocimiento entenderemos mejor al otro y podremos pensar y apreciar cómo podríamos satisfacer también los intereses del otro. En una negociación si el otro no gana y no satisface sus necesidades con el acuerdo, rechazará la propuesta.

La escucha empática constituye la verdadera ventaja con la que cuenta un buen negociador. ¿O no pagaríamos por saber qué piensa la otra parte? Pues a través de una escucha que busque entender a la otra parte podemos llegar a advertirlo. Comprender el problema desde la óptica de la otra parte nos reporta enorme valor como negociadores pues nos permite trabajar mejor en la formulación de opciones válidas para encontrar un entendimiento.

Con todo, escuchar bien no es fácil y en numerosas ocasiones, se puede mal interpretar lo que se dice. Para conseguir escuchar bien, y además entendiéndolo desde la óptica de la otra parte, resulta muy útil parafrasear. Es decir, repetir sistemáticamente las palabras o el sentido de lo que expone la otra parte. Cuando se parafrasea, se pueden obtener una serie de beneficios (véase figura 1).

Además, al escuchar activamente se identifican “señales”, que indican por dónde conviene seguir explorando y profundizar en la conversación, para ver si es posible conseguir un acuerdo. De la misma manera que hay que estar atentos a lo que dice la otra parte, también hay que estar atentos a las expresiones con las que nos lo dice. Así, la expresión “me es imposible hacer lo que me pides en este momento”, no es una negativa por parte del otro a llegar a un acuerdo o a hacerlo en los términos en que le pedimos, sino meramente una indicación de que no le es posible a él “en ese momento”, pero ello sí puede ser posible en otro momento. Además, puede hacer otras cosas en ese momento que igual sí servirían para satisfacer esos objetivos, o que se lo pidiera otra persona.

La habilidad de escuchar bien es clave para poder llegar a acuerdos “ganar-ganar” como son los que se enmarcan dentro de las relaciones ITC, en los que se busca la colaboración entre ambas partes y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con el fin de mantener la colaboración en el tiempo o favorecer futuros acuerdos entre las partes.

## BENEFICIOS DE PARAFRASEAR

AL PARAFRASEAR	AL SER PARAFRASEADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Te obligas a escuchar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lo importante</li> <li>➤ Los detalles</li> </ul> </li> <li>✓ Te facilita entender qué motiva a aquel con quien hablas</li> <li>✓ Te facilita ponerte en el lugar del otro</li> <li>✓ Estableces un clima de confianza</li> <li>✓ Te evitas malos entendidos</li> <li>✓ Transmites seguridad al otro de que le has escuchado todo y le has entendido</li> <li>✓ Centras la conversación y el debate</li> <li>✓ Ganas tiempo para pensar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Te sientes escuchado</li> <li>✓ Te sientes respetado</li> <li>✓ Te sientes entendido</li> <li>✓ Te sientes a gusto</li> <li>✓ Te sientes invitado a escuchar al otro</li> <li>✓ Te sientes invitado a entender al otro</li> <li>✓ Te sientes invitado a hablar más</li> <li>✓ Te sientes invitado a llegar a entendimientos</li> <li>✓ Crea clima de buen rollo</li> </ul>

Figura 1. Los beneficios del parafraseado

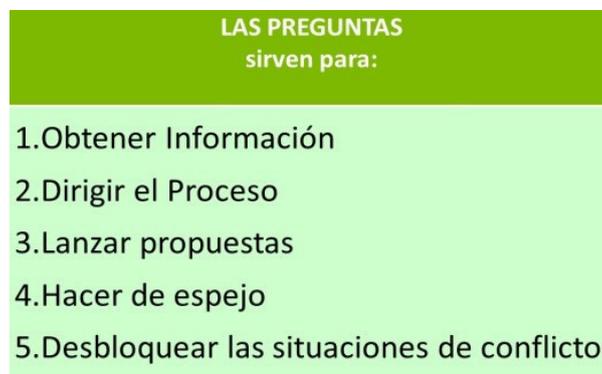
### 2.2.3. La habilidad de saber preguntar

La mayoría de los negociadores se centran en hablar, en argumentar y en tratar de convencer, ignorando que una negociación no avanza a base de convencer sino a base de proponer, después de preguntar y entender.

Los buenos negociadores se caracterizan por saber escuchar, parafrasear y saber preguntar, sin perjuicio de también saber argumentar persuasivamente, pero en última instancia, y no al revés.

En una negociación “quien pregunta manda” y por eso los buenos negociadores son los que hacen las preguntas a las que la otra parte se ve obligada a contestar, pues psicológicamente no se puede dejar en la mente una pregunta sin responder.

A través de las preguntas los buenos negociadores lideran y conducen las negociaciones, ya que las preguntas sirven para múltiples propósitos en una negociación, tal y como se resume en la figura 2.



*Figura 2. El uso de las preguntas*

#### a. Captar información

En primer lugar, las preguntas sirven para obtener la información que se necesita recabar. Hay que emplear preguntas abiertas, aquellas que no se pueden contestar con un mero “sí” o un “no”, sino que obligan a contestar de forma extensa y ofreciendo detalles e información. Las preguntas abiertas empiezan por un pronombre interrogativo (cómo, qué, quién, cuándo, dónde, para qué, a qué se debe). Además, si vienen seguidas de un silencio obliga a la otra parte a contestar y a revelar la información solicitada, siempre y cuando previamente se haya trabajado la confianza de la otra parte y ésta se sienta cómoda contestando. En una negociación hay mucha información desconocida y la mejor manera de averiguarla es preguntando abiertamente por ella. Se realizan preguntas dirigidas intencionadamente a averiguar cuáles son las necesidades de la otra parte. De forma sistemática en todas las negociaciones se puede preguntar, ¿Cuáles son tus intereses? Y ¿Para qué es importante para ti satisfacer esa necesidad? constituye una buena práctica que siguen los buenos negociadores para descubrir las verdaderas necesidades de la otra parte y comprender por qué actúa como actúa. Un buen negociador necesita entender bien a la otra parte, necesita entender qué mueve a la otra parte, qué le influye, y para ello pregunta abiertamente por ello, para poder así advertir qué tipo de acuerdo siendo bueno para él, al mismo tiempo satisfaría también los intereses del otro. Saber preguntar permite pues captar información y en concreto la información más importante en una negociación que es saber qué necesita el otro.

#### b. Dirigir el proceso

En segundo lugar, las preguntas sirven para dirigir las reuniones. Los buenos negociadores conducen la conversación a través de preguntas abiertas en la primera fase de la negociación, en la fase de indagación, por ejemplo, ¿qué haría que aceptaras un acuerdo de estas características? y a través de preguntas cerradas en el momento del cierre de la negociación para acotar los términos del acuerdo y verificar el interés del otro en dicho posible acuerdo, (por ejemplo: entonces, ¿te parecería bien si cerráramos el acuerdo la semana

que viene?). Quien pregunta lidera la negociación al dirigir la conversación.

**c. Lanzar propuestas**

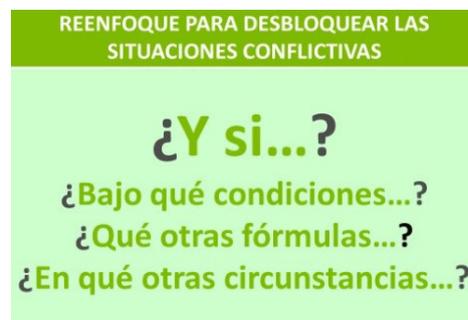
En tercer lugar, las preguntas sirven a los buenos negociadores para lanzar propuestas de acuerdo. ¿Qué te parece esta posibilidad...? Es más integrador, pues la otra parte se siente partícipe en la elaboración de esa propuesta de solución planteada.

**d. Indagar las necesidades de la otra parte**

Las preguntas también pueden servir para hacer de espejo, de modo que la otra parte tome conciencia de la trascendencia de lo que acaba de decir si es que así ayudamos a que la otra parte reconsidere sus planteamientos o argumentación, un ejemplo, “si te he entendido bien, opinas que... ¿es correcto?”,

**e. Desbloquear las negociaciones**

Y finalmente, las preguntas sirven en una negociación como herramienta para tratar de desbloquear las negociaciones. El buen negociador, sabe que la mejor fórmula para identificar los intereses que se esconden detrás de la posición cerrada manifestada por la otra parte, consiste en formular preguntas que reformulan la posición rígida en (i) criterios que pueden servir para dar solución al problema (ver figura 3): ¿Qué te hizo llegar a esa conclusión? ¿Cuál es la teoría detrás de?; o en opciones alternativas: ¿Qué tal si...?. ¿Bajo qué condiciones...? ¿Qué otras fórmulas...? ¿En qué otras circunstancias...?



*Figura 3. Desbloquear las situaciones conflictivas*

Cuando en una negociación se utiliza este tipo de preguntas, la conversación evoluciona dejando de estar encallada en un determinado asunto para favorecer un mejor entendimiento de la situación o para cambiar el foco de la otra parte, reenfocarlo, hacia posibles soluciones.

Pero no sólo eso, las preguntas, pueden ser utilizadas en una negociación como una herramienta de persuasión sumamente potente en la medida en que las preguntas invitan a reflexionar sobre aquello que interesa al negociador. Así, cuando en una negociación se busca persuadir al otro para cerrar un determinado acuerdo y se pregunta por las consecuencias

negativas que para la otra parte puede tener no alcanzar un acuerdo, o se le invita a que reflexione sobre los pros y contras que para él tendría llegar a un acuerdo, se le está obligando a tomar conciencia de en qué manera la oferta le interesa. A través de las preguntas, se puede guiar a la otra parte a que identifique las consecuencias de no llegar a un acuerdo.

Así que como negociadores hay que seguir desarrollando la habilidad para preguntar adecuadamente, porque no hay nada más persuasivo que la otra parte reconozca, a través de las preguntas, que el acuerdo que propuesto es un buen acuerdo para ella.

#### 2.2.4. La comunicación eficiente y persuasiva

Un buen negociador además de ser una persona que sabe generar confianza, que sabe escuchar, que sabe hacer un buen uso de las preguntas, es una persona que sabe convencer.

Un negociador debe esforzarse en comunicar con claridad, siendo consciente que la comunicación, entendido como transmisión de un mensaje, se efectúa de forma verbal, y de forma no verbal. Un elemento esencial a valorar en todo proceso negociador es que la comunicación no verbal es mucho más fiable y rica que la comunicación verbal. Tal es así que, si se aprecia conflicto entre el mensaje verbal y el no verbal, se debería desconfiar de lo manifestado verbalmente.

Conviene familiarizarse con estas reglas:

Tener presente que todos comunicamos siempre. No es posible no comunicar. Aun estando en silencio se comunica algo. Los silencios si se saben interpretar pueden indicar mucho en una negociación.

Un buen negociador, escucha, invita con su escucha activa y empática a que su interlocutor hable, se sienta cómodo hablando, se sienta respetado, y sienta confianza para revelar sus intereses, y observa el mensaje no verbal que le envía la otra parte. A este respecto, observa los gestos de la cara y del cuerpo que puedan revelarle actitudes de apertura o de cierre de la otra parte, o que corroboren o desmientan el mensaje formal emitido por el otro negociador.

Asimismo, conviene tener en cuenta que todo buen negociador debe dar y recibir *feedback* sobre el mensaje emitido o recibido. En todo proceso de comunicación, entre el mensaje emitido y el recibido por el otro interlocutor, se produce un proceso de decodificación, que puede dar lugar a consideraciones distintas por las partes. Lo importante no es decirlo, sino lo que entienda la otra parte. Un buen negociador es consciente de ello y por eso buscará continuamente corroborar sus impresiones, sabiendo que una misma realidad puede ser entendida de forma distinta por diferentes interlocutores en función de su propia experiencia, percepciones, miedos, etc. El emisor, responsable de que el mensaje se capte, deberá pedir continuamente *feedback* para saber si el mensaje ha llegado. Por otra parte, deberá dar continuo *feedback* para aclarar que lo que se ha entendido es correcto, y no dista de lo que pretende trasladar el otro negociador, evitando así la desagradable situación de que llegado el momento de la firma del convenio de ITC la otra parte diga que no se ha entendido bien.

Adicionalmente a la habilidad para comunicar de forma eficiente como negociador, se necesita ser también ser persuasivo, particularmente a la hora de cerrar la negociación. Hay dos técnicas muy efectivas para ello son (i) la argumentación incremental y (ii) la argumentación con reenfoque.

**Argumentación Incremental:** Su eficacia estriba en la consideración psicológica de que para que una parte se avenga a cerrar la operación en los términos en que lo plantea la otra parte, necesita tener claro que de alguna forma a ella también le interesa la operación y que lo razonable de acuerdo con su propia lógica es aceptar la propuesta planteada ya que satisface lo que se pretende por su parte en su negociación. Proponer y esperar que la otra parte acepte de primeras la oferta, cuando seguramente ésta dista mucho de sus posiciones iniciales resulta ilusorio.

Lo normal es que, si las dos partes mantienen posiciones enfrentadas, esta diferencia hará imposible el acuerdo. Partiendo de ello, lo lógico es que, si se plantea una opción de acuerdo se diga que no de primeras. Para ser realmente eficientes y persuasivos para que se acepte una propuesta de acuerdo que satisfaga las pretensiones, se debe construir una argumentación de forma “escalonada”, buscando obtener un consenso positivo sobre premisas en las que se está de acuerdo y que se van apoyando encadenadamente sobre la premisa anterior que ha sido aceptada como válida. Y así, si la otra parte ha dicho que sí a algo, y si a continuación se lanza una nueva aseveración que tiene también sentido para ella, se realiza una tercera construcción argumental sobre la base de aquello respecto de lo cual se acaba de manifestar que se está de acuerdo. De manera incremental, se va conformando una argumentación, en cuya última instancia se debe estar de acuerdo, a la que ya no es posible decir que no, y supone en definitiva que la otra parte abraza y acepta los argumentos y en consecuencia acepta y asume como válidos, suponiendo ello el pleno reconocimiento a aquello que se pretendía que se reconociera.

En el empleo de esta técnica, más potente que exponer incrementalmente los puntos sobre los que se puede estar de acuerdo, para luego deducir la conclusión que conviene que se deduzca, es ir construyendo esta respuesta final a partir de una secuencia de preguntas que se va planteando a la otra parte. Esto deriva a que se tenga que decir que sí a la conclusión final, teniendo presente que tales preguntas son preguntas “retóricas” en el sentido de que ya sabemos cuál es la respuesta que nos van a dar y que lo único que buscan es que la otra parte intervenga activamente en el proceso de construcción lógica de la argumentación que deriva en una propuesta de acuerdo que parece “razonable” y que obviamente es la que por nuestra parte se quiere que se acepte, pues esa conclusión es la que nos beneficia en la negociación.

Un ejemplo de construcción de una argumentación incremental respondería al esquema mostrado en la figura 4.

### ARGUMENTACIÓN INCREMENTAL

1º ¿Estamos de acuerdo en que...?

2º Convendrás conmigo que...

3º Pues entonces entenderás que...

Figura 4. Preguntas de argumentación incremental

**Argumentación con Reenfoque:** Hay que preparar el cierre de la negociación a través de un argumento que resulte demoledor, que planteará la oferta final como una propuesta de acuerdo que en última instancia satisface las pretensiones en la negociación: Por ejemplo, véase la figura 5, “porque aquí de lo que se trata es de ..., y con este acuerdo eso lo obtienes.”

### ARGUMENTACIÓN CON REENFOQUE

1º Me dices que...

2º Aquí de lo que se trata es de...

Figura 5. Argumentos con reenfoque

#### 2.2.5. La asertividad

Un buen negociador sabe gestionar bien las situaciones incómodas y conflictivas, sabe decir que no, sabe exigir a la otra parte, sabe ponerse en su sitio y poner a la otra parte en su sitio, sabe reclamar, defiende bien sus planteamientos, sus opiniones, sus derechos e intereses y lo hace de una forma adecuada, sin menospreciar los planteamientos de la otra parte, ni renunciando a los suyos para evitar que la otra parte se sienta mal, dando preferencia a los derechos del otro sobre los de uno mismo.

En las negociaciones relativas a operaciones de ITC, como en cualquier otro tipo de negociaciones surgirán momentos y situaciones que nos obligarán a plantarnos frente a las imposiciones de la otra parte, nos tocará defender nuestras prioridades como organizaciones académicas, así como los detalles de la colaboración para permitir así compatibilizar los diferentes ritmos, procedimientos y culturas de ambas partes presentes en la negociación. Para todo ello necesitaremos actuar y comunicarnos con asertividad.

Un buen negociador manifiesta de forma clara su parecer y también solicita de forma directa y concisa aquello que solicita. Los pasos a seguir para exponer y defender una opinión de forma asertiva serían los siguientes:

Manifestar empatía hacia la otra parte. Se puede resumir el parecer de la otra parte, como muestra de empatía y respecto hacia el otro. A continuación, para establecer una relación ganar-ganar, se puede pasar a exponer los argumentos y terminar pidiendo en consecuencia qué es aquello que se solicita a la otra parte. Se debe reflexionar sobre lo que se quiere hacer valer o cambiar, y exponerlo de forma clara, directa y concreta.

### 2.2.6. La inteligencia emocional

Como ya hemos comentado, se negocia con personas y por lo tanto con las emociones. Un buen negociador debe tener inteligencia emocional para mantener la calma en las negociaciones y no dejarse llevar por las emociones ni las provocaciones que pueda recibir de la otra parte. Si no se controlan esas emociones, se puede actuar de una manera inapropiada.

Aunque se actúe representando a una empresa u otra entidad, los negociadores experimentan determinadas emociones a lo largo del proceso que deben contener y mantener serenas.

Para conseguir mantenerse tranquilo en la negociación y no sucumbir a las provocaciones o presiones que en un momento determinado se puede recibir de la otra parte, uno debe conocerse y tomar conciencia de qué le puede sacar de sus casillas o qué le supera. Si uno no se conoce bien como negociador, cada vez que pase aquello que le altera y le haga perder los papeles, le convertirá en reo de su reacción espontánea e inconsciente. Por ello, hay que reparar en qué situaciones uno queda desbordado, para estar precavido y anticipar posibles reacciones y mantener la calma.

En segundo lugar, hay que detectar los síntomas que permitan advertir que su estado está empezando a cambiar. Si en una negociación, la garganta se le seca, se acelera el pulso, se sienten acaloramientos, hay que tomar conciencia inmediatamente de esas señales que anuncian que las emociones están a punto de tomar el mando. Hay que aplicar la estrategia que se tiene preparada para evitar ser reo de esas emociones y actuar sin inteligencia emocional.

Por último, hay que aplicar de forma consciente la estrategia reflexionada previamente que se utilizará cuando la situación se desborde. Pararse, respirar, beber agua, pedir un descanso para refrescarse la cara, etc., permitirán volver a focalizarse en los aspectos positivos de la situación. Pregúntate ¿Cuál va a ser tu estrategia para responder con inteligencia emocional? Lo que caracteriza a los buenos negociadores es tener desarrollada su inteligencia emocional para actuar con racionalidad.

Para finalizar este tema, recordamos que, para negociar con éxito, para poder conseguir acuerdos beneficiosos en las negociaciones, se debe desplegar todo el potencial como negociadores. Recurrir a las habilidades interpersonales es vital porque se negocia con per-

sonas y no se puede influir sobre nadie a menos que se entienda qué les influye. De este modo, las habilidades interpersonales van a permitir conectar con la otra parte e inspirar confianza en el otro. Todo ello a través de la comunicación no verbal abierta y conciliadora, observar, escuchando de forma activa, parafraseando continuamente para entender bien al otro, empatizando con él, comprendiendo qué necesita, qué le influye, qué busca, qué quiere, qué no quiere, qué le da miedo, qué le interesa y qué no le interesa. Hay que realizar preguntas continuamente para orientar la negociación hacia una solución y un punto de entendimiento y para que la otra parte tome conciencia de qué le interesa llegar a un entendimiento. Para terminar, recurre a técnicas de comunicación persuasiva, como la argumentación incremental y el reenfoque que ayudará a ser persuasivo en el momento del cierre de la negociación. Si uno actúa con asertividad y con inteligencia emocional verá como sus negociaciones se vuelven colaborativas y se alcanzarán acuerdos en los procesos ITC que tendrán suma positiva para ambas partes.

## Textos de ampliación

### **Conflict approaches of effective and ineffective project managers**

Este artículo muestra cómo la gestión de un proyecto en una organización matricial se ve claramente comprometida por el método de generación de conflictos y la forma en que son tratados por el director del proyecto. Así, en situaciones en que se generan conflictos funcionales, que buscan incentivar aspectos creativos del grupo de trabajo, conjuntamente con métodos de negociación que buscan la cooperación, se observa que el papel y el impacto del director del proyecto se juzga constructivo. En cambio, en aquellas situaciones en las que se generan conflictos disfuncionales que enfrentan posiciones, una dirección que ejerce un papel competitivo se juzga inefectiva, provocando situaciones no deseadas en el grupo y en la organización.

### **The Influence of Past Negotiations on Negotiation Counterpart Preferences**

Este artículo pone de manifiesto los cambios que se pueden operar en un proceso de negociación cuando los negociadores ya se conocen previamente y, consecuentemente, cómo este hecho puede influir en las preferencias de cada parte en el proceso de negociación, cambiando incluso sus objetivos y necesidades en función de la información de partida con la que se cuenta sobre la parte contraria.

## Bibliografía

- Carnegie, D. (2010). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Vintage Español
- Carrasquero, C. M. de, Rojas, L. A., & Gutiérrez, M. G. (2006). Negociación y transferencia tecnológica en el proceso de vinculación universidad-sector productivo. *Rev Cienc Soc.*; 12(1), 110–25.
- Castanyer, O., & Ortega, E. (2013). Asertividad en el trabajo: Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso. Conecta.
- Ertel, D. (1999). Turning Negotiation into a Corporate Capability. *Harvard Business Review*, May-June.
- Faber, A., & Mazlish, E. (2012). *How to talk so kids will listen & listen so kids will talk*. Simon and Schuster.
- Kremenjuk, V. (1993). A Pluralistic viewpoint. In G. Faure & Z. Rubin (eds.), *Culture and Negotiation*. Sage.
- Lewicki, R. (1992). Negotiating Strategically. In A. Cohen (ed.), *The Portable MBA in Management*. John Wiley & Sons.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Minton, J. (1999). *Negotiation* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Meza, P., & Delzo, Y. (2017). Negociación en la transferencia tecnológica. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/317183516\\_Negociacion\\_en\\_la\\_transferencia\\_tecnologica](https://www.researchgate.net/publication/317183516_Negociacion_en_la_transferencia_tecnologica)
- Mintzberg, H. (1981). What is Planning Anyway? *Strategic Management Journal*, 2, 319-324. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020308>
- Murtoaro, J., Kujala, J., & Artto, K. (2005). Negotiations in project sales and delivery process: An application of negotiation analysis.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194. <https://doi.org/10.1177/000276483027002005>
- Raiffa, H., Richardson, J., & Metcalfe, D. (2002). *Negotiation analysis: The Science and Art of Collaborative Decision-making*. Harvard University Press.
- Rubin, J., & Brown, B. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Academic Press.
- Sebenius, J. (1992). Negotiation Analysis: A Characterization and Review. *Management Science*, 38(1), 18-38. <https://doi.org/10.1287/mnsc.38.1.18>
- Thompson, L. L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27(2), 161-179. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(91\)90020-7](https://doi.org/10.1016/0022-1031(91)90020-7)
- Webster. (2022). *Dictionary*. Viewed 10 May 2022.
- Young, H. (1991). Fair Division. In H. Young (ed.), *Negotiation Analysis*. University of Michigan Press.
- Zartman, I. (2002). The Structure of Negotiation. In V. Kremenjuk (ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*. JosseyBass.

# PROGRAMA DINA-ITC

DINAMIZACIÓN Y FORMACIÓN  
PARA FOMENTAR EL INTERCAMBIO Y LA  
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN  
EL SISTEMA ESPAÑOL DE INNOVACIÓN



## Entidades colaboradoras:

