

## **Título : Aprendemos a negociar, una propuesta metodológica.**

### **Justificación didáctica**

La enseñanza del español de los negocios exige a menudo del profesor unos conocimientos que no posee. Si, además, los materiales que nos ofrece el libro de texto no son de nuestro agrado, podemos estar ante un problema a la hora de transmitir a nuestros estudiantes los conocimientos lingüísticos, pragmáticos y culturales que consideramos adecuados.

Por otra parte, partimos de la base de que es necesario ofrecer al alumno un aprendizaje instructivo, a la vez que entretenido. En eso consiste esta unidad didáctica: facilitar el aprendizaje de los conceptos y estrategias básicas de una negociación, desde un punto de vista lingüístico, conceptual y sociocultural. Haciendo al estudiante, al mismo tiempo, consciente de que no es algo exclusivo del mundo laboral, y ofreciéndole las herramientas necesarias para concluir con éxito este cometido.

### **Objetivos**

- Familiarizar al estudiante con el concepto de negociador y sus características más importantes.
- Darle a conocer la teoría necesaria sobre las negociaciones, sus formas y estrategias.
- Proporcionarle recursos lingüísticos y socioculturales para negociar en ambientes informales y ,principalmente, profesionales.
- Ayudar al reconocimiento de estructuras ligüísticas y comunicativas propias de los diferentes registros de lengua y situaciones en las que se lleva a cabo una negociación.
- Hacerle consciente de la importancia de la comunicación no verbal, tanto en el ambiente familiar como en el laboral.
- Favorecer el conocimiento y aceptación las diferencias interculturales en el mundo de los negocios.

### **Nivel**

Esta unidad didáctica está dirigida a estudiantes adultos que, partiendo de un conocimiento intermedio del español, aspiran a alcanzar un dominio más especializado y fluido tanto en situaciones cotidianas como en ámbitos profesionales (Nivel C1 del *Marco Común Europeo de Referencia*).

## Desarrollo de la Unidad

La presente unidad consta de tres partes con sus respectivas subdivisiones. La primera parte es una presentación del concepto de negociador y de los tipos de negociaciones. Incluye un ejemplo de una negociación informal. La segunda parte se centra en la teoría y en las formas lingüísticas que han de usarse en los diferentes tipos de negociaciones. La tercera parte presenta una negociación formal a partir de la cual se pasa a la práctica de varios juegos de roles.

La unidad se ha dividido en siete (u ocho) sesiones de 50 minutos.

## Ejercicios y explicaciones metodológicas

### Parte I

Antes de que lean el texto de *De la Manière de Négociier avec les Souverains*, pídeles a los alumnos que observen la imagen y pregunte: quiénes pueden ser esas personas, qué hacen, qué ambiente hay, etc. Déje que hagan otras observaciones e introduzca la palabra clave: negociador. Pregúnteles qué es un buen negociador desde su punto de vista. Escriba las cualidades que mencionen. A continuación, déjeles que lean el texto y compárelo con los comentarios anteriores. ¿Hay cualidades en este texto que no consideran importantes? ¿Por qué? Pídeles que establezcan un orden de prioridades.

*„El diplomático debe ser rápido, recursivo, buen oyente, cortés y agradable. No debe crearse la reputación de ser un talento, ni tampoco debe discutir en exceso de forma que divulgue información secreta para ganar una discusión. Un buen negociador debe, sobre todo, dominarse suficientemente para resistir la tentación de hablar antes de haber pensado a fondo lo que se propone decir. El ser valiente es una cualidad esencial puesto que el tímido no podrá esperar culminar con éxito una negociación confidencial. El negociador deberá tener la paciencia del relojero y carecer de prejuicios personales. El negociador deberá estudiar historia, conocer las instituciones extranjeras y las costumbres [...] Deberá tener también algún conocimiento de literatura, ciencias matemáticas y derecho. Finalmente deberá ser buen anfitrión. Un buen cocinero es a menudo un excelente conciliador.“*

*De la Manière de Négociier avec les Souverains, 1716*

En: [http://www.mific.gob.ni/docushare/dscgi/ds.py/Get/File-4903/CINCO\\_ESTILOS.doc](http://www.mific.gob.ni/docushare/dscgi/ds.py/Get/File-4903/CINCO_ESTILOS.doc)

Con el fin de consolidar y actualizar el concepto de “buen negociador”, a la vez que proporcionar más vocabulario a los estudiantes, puede darles el siguiente texto, separando cualidades y definiciones. Pídeles que las unan y comparen con el texto anterior. Finalmente, hágales revisar el orden de prioridades antes establecido.

### Características del negociador

Son muchas las **características que definen al buen negociador**. Entre ellas podemos señalar las siguientes:

**Le gusta negociar:** La negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo.

**Entusiasta:** Aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.

**Gran comunicador:** Sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.

**Persuasivo:** Sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.

**Muy observador:** Capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades. Sabe "leer" el lenguaje no verbal.

**Psicólogo:** Capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, etc.).

**Sociable:** Tiene facilidad para entablar relaciones personales. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.

**Respetuoso:** Muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses.

**Honesto:** Negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.

**Profesional:** Es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.

**Firme, sólido:** Tiene las ideas muy claras. Es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).

**Autoconfianza:** Se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.

**Agil:** Capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez. No deja escapar una oportunidad.

**Acepta el riesgo:** Sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente.

**Paciente:** Sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar.

**Creativo:** Encuentra la manera de superar los obstáculos, "inventa" soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

<http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-2.htm>

Debido a su naturaleza descriptiva, este texto ofrece muchas posibilidades para trabajar el vocabulario. Sin embargo, por razones de espacio y tiempo, no nos hemos detenido más en desarrollar las posibles actividades (ejercicio de huecos, unión de imágenes y características, elección de cualidades en situaciones concretas, identificación de los alumnos con algunas de las cualidades, etc.). Dejamos, pues, a elección del profesor la elaboración de las mismas.

En las siguientes actividades los alumnos entrarán en contacto con el vocabulario más usual, además de algunas teorías sobre estrategias negociadoras.

A través de la **Actividad 1** se introduce la teoría de los juegos de posiciones. Dígale a sus alumnos que relacionen las dos columnas (tome como modelo el orden de la columna derecha donde aparece la posición dura), centrando la atención en las palabras repetidas y en aquellas opuestas. Pregúnteles cuál de las dos posturas les parece más correcta y por qué. Han de señalar los puntos que consideran más importantes.

Aquí terminaría la primera sesión de 50 minutos.

Ninguna de esas dos posiciones se considera la más correcta, una posición intermedia, la razonada, es la que recomiendan los expertos. Según éstos, en toda negociación hay cuatro parámetros comunes. Lo que se ha de tener en cuenta en ellos es lo siguiente: respecto a los hombres, los asuntos personales y la controversia se han de tratar por separado; hay que concentrarse en los intereses en juego y no en las posiciones.

En cuanto a las soluciones, es necesario imaginar una amplia gama antes de tomar una decisión. Por último, en lo que se refiere a los criterios, han de ser objetivos para que el resultado sea satisfactorio.

Esta posición razonada, además de los puntos más importantes de una negociación, se presenta en la actividad 2.

La **Actividad 2**, se ha concebido como un ejercicio de consolidación de vocabulario y conceptos. Los alumnos han de leer atentamente las oraciones y completarlas con las palabras que se dan.

A continuación presentamos las tres columnas con las soluciones de los ejercicios.

<b>Pregunta</b> Negociación sobre posiciones: ¿Qué juego escoger?		
<p><b>Blando</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los participantes son amigos.</li> <li>2. El objetivo es llegar a un acuerdo.</li> <li>3. Hacer concesiones para cultivar sus relaciones.</li> <li>4. Ser blando con los hombres y con la controversia.</li> <li>5. Tener confianza en los demás.</li> <li>6. Cambiar de posición sin dificultad.</li> <li>7. Hacer ofertas.</li> <li>8. Revelar sus exigencias mínimas.</li> <li>9. Aceptar pérdidas unilaterales para llegar a un acuerdo.</li> <li>10. Buscar una solución única, que se aceptará.</li> <li>11. Lo importante es llegar a un acuerdo.</li> <li>12. Evitar un enfrentamiento de voluntades.</li> <li>13. Ceder ante las presiones.</li> </ol>	<p><b>Duro</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los participantes son enemigos.</li> <li>2. El objetivo es ganar.</li> <li>3. Exigir concesiones como condición para continuar con las relaciones.</li> <li>4. Ser duro con los hombres y con la controversia.</li> <li>5. Desconfiar de los demás.</li> <li>6. Encerrarse en su posición.</li> <li>7. Hacer amenazas.</li> <li>8. Engañar en cuanto a sus exigencias mínimas.</li> <li>9. Exigir ventajas unilaterales como precio de un acuerdo.</li> <li>10. Buscar una solución única, la que aceptarán.</li> <li>11. Lo importante es conservar su posición.</li> <li>12. Vencer en un enfrentamiento de voluntades.</li> <li>13. Ejercer presiones.</li> </ol>	<p><b>Razonado</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los <i>...participantes...</i> se reúnen para resolver una diferencia.</li> <li>2. El <i>...objetivo...</i> es concluir amigablemente un acuerdo justo y eficaz.</li> <li>3. <i>...Tratar...</i> por separado los asuntos personales y la <i>...controversia...</i></li> <li>4. Ser <i>...blando...</i> con los hombres y <i>...duro...</i> con la diferencia.</li> <li>5. No interviene la <i>...confianza...</i></li> <li>6. <i>...Concentrarse...</i> en los intereses en juego y no en las <i>...posiciones...</i></li> <li>7. Estudiar los <i>...intereses...</i></li> <li>8. Tratar de no tener <i>...exigencias...</i> mínimas.</li> <li>9. Imaginar soluciones para beneficio <i>...mutuo...</i></li> <li>10. Preparar <i>...soluciones...</i> variadas para poder escoger. Si es necesario, posponer la decisión.</li> <li>11. Exigir el uso de <i>...criterios...</i> objetivos.</li> <li>12. Obtener un resultado fundado en criterios independientes de la <i>...voluntad...</i></li> <li>13. Razonar y ser abierto ante las razones del adversario: <i>...ceder...</i> ante el principio, no ante las presiones.</li> </ol>
<p><b>Solución:</b> Cambiar de juego: negociar sobre el fondo de la cuestión.</p>		

## Lectura de una negociación informal

A través de esta lectura el alumno será consciente de lo importante que son las negociaciones en la vida real. Por eso es conveniente que contesten la pregunta antes de leer el texto. Después, pregunte a sus estudiantes si están ante una negociación, qué posturas adoptan las protagonistas, o si la negociación ha concluido.

Durante la realización de la **Actividad 3**, llame la atención sobre el numeroso grupo de expresiones que ofrece la lengua tanto para dar y rebatir una opinión, como para dar la razón, comenzar una explicación, proponer, etc. Pídale a los alumnos que clasifiquen cada una de las expresiones (pueden tener varias funciones) y escriban otras que ellos conocen. La tabla puede ampliarse según las expresiones que quiera trabajar el profesor.

También se puede rescribir el texto usando las expresiones que ellos propongan. Si lo considera necesario, deles una lista con las expresiones vistas. Sin embargo, partimos de que los exponentes lingüísticos presentados no son desconocidos para los alumnos. Así pues, no es tan importante hacer hincapié en dichas expresiones, sino en el hecho de que les sirva como introducción para la negociación comercial que aparecerá en la Parte II.

Andrea: **Bueno ¿qué? ¿Hacemos algo divertido este fin de semana?**

Lola: **¡Vamos al cine!**

Andrea: **Pero si eso lo hacemos todos los fines de semana.**

Martina: **Pues a mí no me importa.**

Andrea: **¿Por qué no hacemos senderismo?**

Lola: **¡Jo, vaya rollo!**

Andrea: **Podemos ir a algún sitio fuera de aquí, así cambiamos un poco de aires.**

Lola: **Que no, que es muy cansado.**

Martina: **¡Eso! Yo también prefiero el cine.**

Andrea: **Pero chicas, ¿es que vamos a hacer siempre lo mismo? Venga, vamos a probar.**

Marina: **Bueno, vale. Pero no muy lejos.**

Lola: **A ver, ¿qué propones?**

Andrea: **Bueno, ¿qué os parece si vamos a...?**

[...]

Cómo proponemos	Cómo rechazamos	Cómo... aceptamos	Cómo ... damos nuestra opinión
<p>¿Hacemos...?</p> <p>¡Vamos a...!</p> <p>¿Por qué no...?</p> <p>¿Qué os parece si...?</p>	<p>Pero sí...</p> <p>Que no.</p>	<p>¡Eso!</p> <p>Bueno.</p> <p>Vale.</p>	<p>Pues a mí...</p> <p>¡Jo, vaya rollo!</p>

Fin de la segunda sesión.

## **Parte II**

En la primera parte los alumnos aprendieron y reflexionaron sobre el concepto de negociador y los tipos de negociaciones. Ahora nos vamos a centrar en las fases que tiene una negociación.

Los alumnos tienen un esquema de la teoría que aparece a continuación. En la **Actividad 4** se les pide que, en grupos, lean detenidamente el texto, señalando las palabras desconocidas y resumiendo en que consiste cada una de las fases.

Seguramente los alumnos no conocerán todas las tareas que pueden incluirse en la primera fase. Puede ayudarles a completar el esquema que han realizado explicándoles la teoría que les falta o entregándosela.

La conversación anterior pertenecería a la segunda fase. Esta pregunta da pie a un pequeño debate sobre la existencia o no de dichas fases en situaciones como la anterior. (Tengamos en cuenta que nosotros conocemos a nuestros amigos o a nuestra familia y que, debido a la confianza que tenemos con ellos, nuestra "negociación" se cierra en el momento en que nos ponemos de acuerdo en el tema que tratemos.) Este debate ayudará a la consolidación y mejor comprensión de la teoría que acaban de conocer.

### ***Fases de la negociación***

*En ocasiones es conveniente seguir unas pautas en el proceso de negociación:*

**1. FASE DE PREPARACIÓN:** *Esta fase se suele realizar a solas, antes de reunirse con la otra parte implicada en el conflicto. Consta de las siguientes partes:*

- ***Clasificar nuestros objetivos.*** *Una cuestión importante en la preparación de la negociación, es clasificar nuestros objetivos: lo que queremos conseguir, cómo conseguirlo y por qué; teniendo en cuenta las consecuencias a corto y a largo plazo, y las posibles repercusiones en otras áreas. De esta forma, conviene asegurarnos que estos objetivos son realistas. Una vez establecidos los objetivos, es importante aclarar cuáles nos parecen más importantes. En función de ellos, se debe determinar nuestra primera propuesta para solucionar el problema, estableciendo nuestro margen de negociación, que es el que se halla entre la solución ideal para nosotros y las cuestiones que son innegociables, es decir, en las que no estamos dispuestos a ceder.*
- ***Intentar establecer los objetivos de la otra parte.*** *Intentamos hacernos una idea de cuáles pueden ser los objetivos de la otra parte, de sus prioridades, de su margen de negociación. Para ello, hay que obtener y analizar toda la información disponible*

*acerca de la otra parte y de sus posibles puntos de vista, realizándonos algunas preguntas tales como: ¿Cómo es nuestro interlocutor? ¿Cuáles son sus intereses? ¿Qué podemos intercambiar? ¿Qué opciones nos puede plantear? ¿Qué concesiones podemos hacer y cuáles pensamos que puede hacer él? ¿Qué consecuencias positivas y negativas tendría para él, aceptar mi propuesta?*

- **Otras tareas que pueden incluirse en la fase de preparación.**
  - *A. Informarse de todo aquello que te pueda resultar útil a la hora de negociar.*
  - *B. Intentar ponerse en el lugar del otro e imaginar cómo defendería su postura.*
  - *C. Preparar y llevar documentación, útil para consultar durante la negociación.*
  - *D. Prepararse un guión que incluya: la actitud, las preguntas, la explicación sobre la visión del problema, qué soluciones se proponen y las consecuencias positivas que tendría el acuerdo.*
  - *E. Practicar alguna técnica para reducir la ansiedad.*
  - *F. Analizar si se está adoptando una actitud positiva ante el conflicto.*
  - *G. Procurar que el lugar donde se va a llevar a cabo la negociación sea adecuado.*

## **2. FASE DE INTERACCIÓN:**

- **Mostrar una actitud positiva desde el principio.** *Conviene mantener una actitud positiva y transmitirla así al interlocutor, para reducir la tensión, y considerar al interlocutor como una persona interesada en resolver un problema común, más que como un adversario.*
- **Exponer el problema tal como es visto por ambas partes y hacer las primeras propuestas para solucionarlo.**
  - *Escuchar al interlocutor: conviene escuchar más y hablar menos de lo que se suele hacer, ya que así, obtenemos más información.*
  - *Hacer preguntas: las preguntas, cuidando el tono de voz, el lenguaje corporal, etc., son importantes para animar al interlocutor a expresar su posición y ayudarle a razonar. Además, ayudan a evitar confusiones, y a aclarar cualquier duda.*
- **Exponer asertivamente cómo se ve el conflicto, y plantear las propuestas con el fin de solucionarlo.** *En primer lugar exponer la propuesta bajo un criterio objetivo y después se argumenta. Conviene exponer la solución ideal para uno, aunque después se muestre dispuesto a ceder.*
- **Analizar las propuestas iniciales de cada una de las partes, e ir planteando acercamientos, hasta llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos.** *Como las soluciones propuestas suelen*



*ser diferentes, hay que ir acercando posiciones mediante: un esquema de las necesidades de cada uno de los implicados, además de considerar las ventajas e inconvenientes de las diferentes opciones para cada uno de ellos. A veces, después de una primera oferta se hacen concesiones a la otra parte, ya que en las negociaciones lo normal es que se ceda en algunas cosas. Para ello se habrá ido averiguando si existen cuestiones en las que se pueden ceder. Y al revés, si hay cuestiones muy importantes para nosotros y poco importantes para ellos, que se pueden obtener. Es importante anotar las ideas que vayan surgiendo así como cualquier conclusión a la que se llegue. Esto evita olvidos y distorsiones de la información.*

- **Mantener una actitud serena, amable y asertiva.** *Conviene mostrarse empático y manifestar el deseo de encontrar soluciones válidas para ambos, manteniendo una actitud de gana-ganas a lo largo de todo el proceso. Por otro lado, hay que tener cuidado con no interrumpir al interlocutor, además de evitar dejar a la otra parte en evidencia y otras actitudes que interfieran el diálogo. Escuchar con atención cualquier propuesta que haga el otro, sin rechazarla enseguida aunque parezca inaceptable. Destacar los acuerdos más que los desacuerdos. Aprender a separar a la persona del conflicto, manteniendo una actitud firme con el problema y suave con la persona. Si se nota que alguna de las partes se está poniendo demasiado nerviosa, se puede aplazar la reunión de forma amable o tomar un descanso.*

**3. FASE DE FINALIZACIÓN:** *Una vez se haya llegado a un acuerdo en cuanto a qué hacer para solucionar el problema, se debe realizar un resumen verbal y después anotarlo y leerlo en voz alta para asegurarse de que las partes están de acuerdo. Evaluar el acuerdo, teniendo en cuenta si satisface a las dos partes y si resuelve realmente el problema. Ver si ambas partes pueden cumplir lo pactado y si los costes y las ganancias están equilibrados. Comprobar que esté claramente definido, incluyendo: cuándo, dónde, cómo y quién llevará a cabo cada una de las tareas acordadas. Concretar en el acuerdo, si se trata de una negociación informal, resumir las decisiones tomadas para que la otra parte confirme que se ha entendido. Si es posible, anotar, además del acuerdo que se ha pactado, las tareas que ha de llevar a cabo cada uno. Lo deben leer ambas partes implicadas juntas para evitar malentendidos, además de entregar una copia a cada parte. Así, quedará más claro lo que hay que hacer y se puede comprobar, más adelante, si se está llevando a cabo por ambas partes implicadas, lo que se acordó.*

Fragmento de <http://es.wikipedia.org/wiki/Negociaci%C3%B3n>

La **Actividad 5** es un nuevo refuerzo para interiorizar la teoría vista. El profesor puede elegir más fragmentos del texto, que han de ser identificados y clasificados.

- ✓ *Conviene destacar los acuerdos más que los desacuerdos.*

**Fase de interacción, quinto apartado.**

- ✓ *Conviene resumir las decisiones tomadas para que la otra parte confirme que se ha entendido.*

**Fase de finalización**

- ✓ *Es importante saber todo lo posible sobre nuestro interlocutor antes de sentarnos a negociar con él.*

**Fase de preparación**

- ✓ *Conviene mostrarse empático y manifestar el deseo de encontrar soluciones válidas para ambos.*

**Fase de interacción, quinto apartado.**

- ✓ *Conviene hablar menos y escuchar más, ya que así, obtenemos más información.*

**Fase de interacción, segundo apartado.**

- ✓ *Es necesario conocer nuestro margen de negociación.*

**Fase de preparación**

Fin de la tercera sesión.

En la **Actividad 6** se ofrece a los alumnos una serie de expresiones pertenecientes tanto a la lengua formal como informal. No sólo se pretende que las separen según el registro al que pertenecen, es conveniente que se fijen en las diferentes estructuras y, sobre todo, en por qué algunas expresiones no se pueden usar en una negociación formal. Por ejemplo, decir a nuestro interlocutor “¡Ni pensarlo!” iría contra la actitud serena y amable” que nos recomiendan. Sin embargo, una oración como “Tienes razón” podría usarse en ambos contextos, deje que sus estudiantes se pregunten sobre ello.

También es interesante que decidan en qué partes de la negociación podría emplearse cada oración.

*Lo que dice es muy razonable.*  
*Lo que sugiero es lo siguiente: por ahora no cambiemos los planes.*  
*No soy de su opinión.*  
*Con su permiso vamos a cerrar el tema.*  
*Yo creo que lo mejor es dejar las cosas como están.*  
*Lo siento, no estamos en condiciones de aceptar su propuesta en este momento.*  
*Mi posición al respecto difiere de la suya.*  
---  
*Tienes razón.*  
---  
*¡Ni pensarlo!*  
*Oye, ¿por qué no lo dejamos ya?*  
*Estás equivocado.*  
*No pienso lo mismo que tú.*

Es hora de poner en práctica lo aprendido. En la **Actividad 7** se les dan dos situaciones, una de ellas informal y otra formal.

Pídales que redacten una pequeña conversación, fijándose en el tipo de negociación que es, en cómo debe dirigirse un interlocutor a otro, y usando, en la medida de lo posible, las expresiones estudiadas. Déjeles que propongan otras situaciones que les pueden resultar más atractivas y así despertar su interés.

Aquí se introduce el primer **ejercicio de autoevaluación**. Los alumnos ya han sido expuestos a una gran cantidad de contenidos lingüísticos, pragmáticos y socioculturales. Sin necesidad de profundizar demasiado, haga que se detengan a pensar si están aprendiendo, el qué, cómo, etc. Si tienen problemas con algún contenido, pídales que busquen una posible explicación y/o solución. Comentar los problemas de aprendizaje estrecha los lazos de confianza entre los alumnos y normalmente provoca una lluvia de ideas y soluciones que ayudan a todos.

Fin de la cuarta sesión.

### Parte III

En esta parte se introduce la negociación comercial. Los alumnos verán un vídeo que recoge tres escenas: la presentación de los participantes, la negociación propiamente dicha, y el cierre. Antes de la proyección, tal y como se les pide en la **Actividad 8**, pida a sus alumnos que anoten: quiénes participan, con qué producto están negociando y cómo se cierra la negociación. Son preguntas sencillas que les motivarán y servirán de introducción para las posteriores actividades.

Tras la primera proyección puede darles la transcripción con huecos en blanco y una serie de expresiones (se proponen algunas que están señaladas en el texto) que han de colocar. También se puede trabajar el vocabulario de este campo semántico: oferta, revalorización, costes, distribución, etc. Si el nivel de sus alumnos lo permite, deje que lo rellenen por sí mismos. Los nexos y expresiones que elija se pueden clasificar como hemos hecho anteriormente.

Enfoque después la atención sobre las fases de la negociación. Pregúnteles en qué fase están: se trata de la fase de interacción (aunque ya han tenido un contacto anterior, según informa el hecho de haber recibido una carta), y de cierre. Pídales que observen si se cumplen los consejos que nos han dado en la parte teórica y que busquen ejemplos. También es posible que ellos planteen opciones diferentes para cerrar la negociación.

**Trascripción:**

**Sra. Olarte:** ¡Buenos días, señor Ramírez!

**Sr. Ramírez:** ¡Buenos días!

**Sra. Olarte:** Quiero presentarle al señor Mayer, gerente de la empresa *Wein-Import* de Austria.

(Se estrechan la mano)

**Sr. Ramírez:** Mucho gusto en conocerle, señor Mayer.

**Sr. Mayer:** Encantado. Para mí es un placer poder conocerle personalmente.

**Sra. Olarte:** El señor Mayer llegó anoche en un vuelo desde Viena.

**Sr. Ramírez:** Y ¿qué tal el vuelo, señor Mayer?

**Sr. Mayer:** Muy bien, gracias.

**Sr. Ramírez:** Si les parece, pasamos a la sala de reunión donde estaremos más a gusto.

**Sra. Olarte:** Muy bien

**Sr. Mayer:** Perfecto.

(Se dirigen a la sala de reuniones)

**Sra. Olarte:** Bueno señor Mayer, **en primer lugar**, tanto el señor Ramírez como yo queremos agradecerle su visita, ya que el tema de la cosecha de vino del primer año es un tema que siempre nos ha gustado tratarlo personalmente. ¿Ha recibido nuestra oferta? ¿Qué le ha parecido?

**Sr. Mayer:** Sí, recibí su oferta. Y **no estoy totalmente de acuerdo** con las condiciones ni con el precio de la venta.

**Sr. Ramírez:** Señor Mayer, ¿sobre qué puntos no está de acuerdo?

**Sr. Mayer:** En la oferta que ustedes me han remitido, me obligan a comprometerme a adquirir las próximas cosechas con su revalorización correspondiente durante tres años, y a pagar los gastos de distribución.

**Sr. Ramírez:** De acuerdo con la carta, **efectivamente**, le obligamos a adquirir nuestras tres próximas cosechas, ya que sabemos, según nuestros ingenieros agrónomos, que serán excelentes. De esta forma, pretendemos garantizar unas inversiones que haremos en la planta, para que el vino que le enviemos esté embotellado en un nuevo diseño. **En cuanto a** los gastos de distribución, podríamos llegar a un acuerdo si en estos momentos se compromete a aceptar la oferta.

**Sr. Mayer:** En el primer punto **difiero con usted, pues** no me parece correcto cambiar el diseño del embotellado, ya que mis clientes conocen esta marca con el diseño antiguo y no les importa seguir con él.

**Sra. Olarte:** **De cualquier manera, es importante que sepa que** un cambio en el diseño del embotellado aportará prestigio a la marca y, además, nosotros nos podemos comprometer a darle la exclusividad en la distribución durante los tres próximos años.

(pausa)

**Sr. Mayer:** *Entonces*, ¿respecto a los costes de distribución?

**Sr. Ramírez:** Señor Mayer, antes le comenté que nos haremos cargo de los costes de distribución en caso de que se comprometa a la compra durante tres años.

**Sr. Mayer:** *Estoy de acuerdo*. Es absolutamente indispensable que ustedes se hagan cargo de los costes.

**Sr. Ramírez:** ¿*Quiere decirme con ello que* acepta las condiciones de la compra por anticipado de las tres próximas cosechas, haciéndonos nosotros cargo de los gastos ?

**Sr. Mayer:** *Me parece correcto* para ambas partes que preparemos un contrato con los puntos que hemos fijado en esta reunión.

**Sra. Olarte:** Perfecto. Entonces, si al señor Ramírez le parece bien, ahora mismo le comunico a mi secretaria que redacte el contrato para poder firmarlo después de la comida que hemos reservado para usted en uno de los mejores restaurantes de la ciudad, donde, además, podrá degustar la calidad de la cosecha de vinos de este año.

**Sr. Ramírez:** Muy bien, dígame entonces a la secretaria que tenga preparado el contrato para las cinco de la tarde.

(Se levantan y se dan la mano)

**Sr. Ramírez:** Señor Mayer, ha sido un placer.

**Sr. Mayer:** Igualmente.

**Sr. Mayer:** Gracias

**Sra. Olarte:** A usted.

Ahora pueden comparar esta conversación con la anterior. Pregúnteles en qué consisten las diferencias. Además de las diferencias lingüísticas, es posible que aparezcan comentarios acerca de la ropa y del comportamiento. Entre los personajes de esta negociación también hay interesantes diferencias. Por ejemplo, entre el negociador español y el austriaco, lo que permitiría introducir el tema de las diferencias interculturales (en Austria es costumbre dar las gracias al finalizar una negociación). También sería interesante analizar los diferentes acentos de los protagonistas: castellano (que se suele considerar estándar), andaluz y el de un hablante no nativo.

Fin de la quinta sesión.

Este es también el momento de hablar de la gran importancia de la comunicación no verbal. Existe una ciencia llamada Semiología del Gesto (SG) de finales del siglo XX que estudia el discurso no verbal. A raíz de esa ciencia han proliferado los estudios dedicados a los signos gestuales en la negociación. Si quiere trabajar este tema en clase, le proponemos el siguiente texto:

*En toda comunicación oral, hay signos gestuales que no corresponden a la comunicación en sí misma; por ejemplo, cruzarse de brazos podría significar rechazo al interlocutor como signo intracomunicacional; pero como signo extracomunicacional, podría estar significando que el emisor tiene frío. [...] Así como las personas hablan con ciertas muletillas, el discurso gestual también se puede construir con muletillas gestuales; por ejemplo, el toque de nariz suele significar 'inseguridad o mentira', pero en algunas personas es solo una muletilla. Por otro lado, los pueblos suelen tener gestos locales así, por ejemplo, el cruce de brazos en España no significa 'bloqueo', sino comodidad social. [...]*

*Catálogo de Signos Gestuales:*

*Gestos de Autoridad. Estos se expresan desde el saludo con el apretón de manos: la palma abajo y el brazo tenso o simplemente semiarqueado, con cierta inclinación hacia atrás de la cabeza. La fuerza (tono) con que se aprieta nos revela el carácter (fuerte, moderado o débil). Las manos cruzadas atrás, mano con mano, revelan autoridad y supervisión. En una negociación/mediación, la aparición de estos signos revela autoridad, poder, en quien los emite, y nos revela a una persona proclive al rol de jefe .*

*Gestos de Aceptación e Interés. Cuando la persona mira atentamente, con las pupilas dilatadas, expresa placer, y por ende, aceptación. Si coloca el índice (o el índice y el dedo medio) sobre la sien, expresa sumo interés; pero si se combina con el pulgar en la barbilla, denota interés y análisis.*

*Gestos de Rechazo y Aburrimiento. Si en una mediación, cuando una parte expresa ciertos pareceres, la contraparte escucha acariciándose el mentón, estaremos en presencia de un rechazo muy crítico (porque está analizando con una actitud negativa y de superioridad). Si la contraparte escucha con la mejilla descansando sobre la palma de la mano, o tamborileando los dedos, o jugando con el lapicero u otro objeto, estará diciendo que está aburrido.*

*Gestos de Sinceridad. Básicamente solo conocemos dos: la mirada sostenida de manera asertiva y mostrar las palmas de las manos, ambos signos mientras se habla, por supuesto.*

*Gestos de Insinceridad e Inseguridad. Cuando una persona oculta sus manos en los bolsillos traseros, puede estar expresando insinceridad o inseguridad. Si en una negociación/mediación alguien, cuando habla, se toca discretamente la nariz, el lóbulo de la oreja, el párpado o la nuca, estará expresando insinceridad o inseguridad (cuidado con la muletilla gestual del toque de nariz).*

Fragmento de: <http://www.monografias.com/trabajos16/semiologia-del-gesto/semiologia-del-gesto.shtml>

Fin de la sexta sesión.

## Ahora te toca a ti

En esta sección, **Actividad 9**, el estudiante ha de demostrar hasta qué punto ha comprendido y adquirido los conocimientos puestos a su alcance, poniendo en juego todas las herramientas de que dispone.

Divida la clase en grupos, dependiendo del número de estudiantes, unos pueden ser los negociadores y otros los evaluadores de la negociación. Tras hacer los grupos han de escribir el guión de la negociación. Este incluirá los puntos señalados en la fase de preparación:

- Objetivos, clasificados según las prioridades.
- Preguntas que se van a hacer.
- Soluciones a posibles problemas.
- Margen de negociación y cuestiones innegociables.
- Los objetivos de la otra parte, sus prioridades y margen de negociación.

Ahora se pueden sentar a negociar. Es importante no olvidar los consejos ofrecidos y lo visto respecto a la comunicación no verbal. Sería recomendable grabar las negociaciones de los alumnos para poder estudiarlas detenidamente. Si esto no fuera posible, pida a los "evaluadores" que tomen notas sobre cada uno de sus compañeros.

La tarea de los evaluadores será muy útil para el último ejercicio de autoevaluación que se propone, ya que ayudará al estudiante a ser más crítico y objetivo consigo mismo y, además, respetuoso con el compañero.

Para que todos los alumnos sean evaluados, pueden turnarse en los papeles de negociador y evaluador; así se pueden dar soluciones diferentes a una misma negociación. Para enriquecer la práctica se pueden preparar otras situaciones que propongan los alumnos. Ellos deberían ser capaces de decidir si la práctica realizada ha sido suficiente o si es necesario trabajarla más.

Fin de la séptima (u octava) sesión.

## Materiales

Los materiales necesarios para la realización de la Unidad son : un retroproyector, un televisor y un reproductor de DVD, o un ordenador y un proyector de imágenes de Power Point.

Además de las partes del profesor y del alumno, se adjunta una negociación en soporte audiovisual.

### **Criterios de evaluación**

- Los objetivos de la unidad se habrán cumplido si los alumnos:
- Describen el concepto de negociador y sus principales características.
- Son capaces de aplicar en situaciones ficticias los conocimientos sobre fases y formas de negociación.
- Identifican y seleccionan los nexos y expresiones según la función que cumplen.
- Discriminan las expresiones formales e informales según la situación a que se enfrenten.
- Adoptan la compostura adecuada a cada situación comunicativa.
- Utilizan conscientemente y analizan los signos gestuales con fines comunicativos.
- Reconocen y aceptan las diferencias interculturales relacionadas con las negociaciones en el mundo de los negocios y fuera de él.



## Parte I

**¿Qué es un buen negociador para ti ?**

**Lee el siguiente texto :**

*„El diplomático debe ser rápido, recursivo, buen oyente, cortés y agradable. No debe crearse la reputación de ser un talento, ni tampoco debe discutir en exceso de forma que divulgue información secreta para ganar una discusión. Un buen negociador debe, sobre todo, dominarse suficientemente para resistir la tentación de hablar antes de haber pensado a fondo lo que se propone decir. El ser valiente es una cualidad esencial puesto que el tímido no podrá esperar culminar con éxito una negociación confidencial. El negociador deberá tener la paciencia del relojero y carecer de prejuicios personales. El negociador deberá estudiar historia, conocer las instituciones extranjeras y las costumbres [...] Deberá tener también algún conocimiento de literatura, ciencias matemáticas y derecho. Finalmente deberá ser buen anfitrión. Un buen cocinero es a menudo un excelente conciliador.“*

***De la Manière de Négociier avec les Souverains, 1716***

**Actividad 1: Relaciona las posturas opuestas y elige la más correcta desde tu punto de vista.**

<b>Negociación sobre posiciones: ¿Qué juego escoger?</b>	
<p><b>Blando</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lo importante es llegar a un acuerdo.</li> <li>2. Tener confianza en los demás.</li> <li>3. Revelar sus exigencias mínimas.</li> <li>4. Ser blando con los hombres y con la controversia.</li> <li>5. Hacer concesiones para cultivar sus relaciones.</li> <li>6. Buscar una solución única, que se aceptará .</li> <li>7. Ceder ante las presiones.</li> <li>8. Evitar un enfrentamiento de voluntades.</li> <li>9. El objetivo es llegar a un acuerdo.</li> <li>10. Hacer ofertas.</li> <li>11. Aceptar pérdidas unilaterales para llegar a un acuerdo.</li> <li>12. Los participantes son amigos.</li> <li>13. Cambiar de posición sin dificultad.</li> </ol>	<p><b>Duro</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los participantes son enemigos.</li> <li>2. El objetivo es ganar.</li> <li>3. Exigir concesiones como condición para continuar con las relaciones.</li> <li>4. Ser duro con los hombres y con la controversia.</li> <li>5. Desconfiar en los demás.</li> <li>6. Encerrarse en su posición.</li> <li>7. Hacer amenazas.</li> <li>8. Engañar en cuanto a sus exigencias mínimas.</li> <li>9. Exigir ventajas unilaterales como precio de un acuerdo.</li> <li>10. Buscar una solución única, la que aceptarán.</li> <li>11. Lo importante es conservar su posición.</li> <li>12. Vencer en un enfrentamiento de voluntades .</li> <li>13. Ejercer presiones.</li> </ol>

**Actividad 2: ¿Las posturas anteriores son las únicas posibles en una negociación? Completa el siguiente texto y compruébalo.**

concentrarse      participantes      ceder      exigencias      duro  
soluciones      confianza      blando      mutuo      criterios  
controversia      intereses      posiciones      tratar      voluntad      objetivo

- Los ..... se reúnen para resolver una diferencia.
- El ..... es concluir amigablemente un acuerdo justo y eficaz.
- ..... por separado los asuntos personales y la .....
- Ser ..... con los hombres y ..... con la diferencia.
- No interviene la .....
- ..... en los intereses en juego y no en las .....
- Estudiar los .....
- Tratar de no tener ..... mínimas.
- Imaginar soluciones para beneficio .....
- Preparar ..... variadas para poder escoger. Si es necesario, posponer la decisión.
- Exigir el uso de ..... objetivos.
- Obtener un resultado fundado en criterios independientes de la .....
- Razonar y ser abierto ante las razones del adversario: ..... ante el principio, no ante las presiones.

**Solución:**

**¿Y tú, has negociado alguna vez? Lee el texto. ¿Te resulta familiar la situación?**

Andrea: *Bueno ¿qué? ¿Hacemos algo divertido este fin de semana?*  
Lola: *¡Vamos al cine!*  
Andrea: *Pero si eso lo hacemos todos los fines de semana.*  
Martina: *Pues a mí no me importa.*  
Andrea: *¿Por qué no hacemos senderismo?*  
Lola: *¡Jo, vaya rollo!*  
Andrea: *Podemos ir a algún sitio fuera de aquí, así cambiamos un poco de aires.*  
Lola: *Que no, que es muy cansado.*  
Martina: *¡Eso! Yo también prefiero el cine.*  
Andrea: *Pero chicas, ¿es que vamos a hacer siempre lo mismo? Venga, vamos a probar.*  
Marina: *Bueno, vale. Pero no muy lejos.*  
Lola: *A ver, ¿qué propones?*  
Andrea: *Bueno, ¿qué os parece si vamos a...?*  
[...]

**Actividad 3: Señala en el texto las expresiones con las que las protagonistas intentan convencer y rebatir la opinión de la otra persona.  
¿Conoces sinónimos de esas frases?**

Cómo convencemos	Cómo rechazamos	Cómo ...	Cómo ...

## **Parte II**

**Y ahora ... ¡a la teoría!**

**Ya sabemos que las negociaciones no son algo ajeno a nuestras vidas. Sin embargo, una negociación es un proceso complejo. Ahora vamos a ver las partes que tiene.**

### **Fases de la negociación**

En ocasiones es conveniente seguir unas pautas en el proceso de negociación:

**1. FASE DE PREPARACIÓN:** Esta fase se suele realizar a solas, antes de reunirse con la otra parte implicada en el conflicto. Consta de las siguientes partes:

- Clasificar nuestros objetivos.
- Intentar establecer los objetivos de la otra parte.

---

### **2. FASE DE INTERACCIÓN:**

- Mostrar una actitud positiva desde el principio.
- Exponer el problema tal y como es visto por ambas partes y hacer las primeras propuestas para solucionarlo.
  - Escuchar al interlocutor.
  - Hacer preguntas.
- Exponer asertivamente cómo se ve el conflicto, y plantear las propuestas con el fin de solucionarlo.
- Analizar las propuestas iniciales de cada una de las partes, e ir planteando acercamientos, hasta llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos.
- Mantener una actitud serena, amable y asertiva.

---

### **3. FASE DE FINALIZACIÓN:**

- Realizar un resumen verbal y después anotarlo para asegurarse de que las partes están de acuerdo.
- Evaluar el acuerdo, teniendo en cuenta si satisface a las dos partes y si resuelve realmente el problema.
- Comprobar que el acuerdo esté claramente definido, incluyendo: cuándo, dónde, cómo y quién llevará a cabo cada una de las tareas acordadas.

**Actividad 4: Tras comprobar que comprendes el vocabulario, resume con tu compañero cada una de las fases.**

- **¿Qué otras tareas pueden incluirse en la fase de preparación?**
- **¿Podrías situar la conversación anterior en alguna de estas fases?**

**Actividad 5: ¿Sabemos distinguir ya las fases de una negociación?**

**Lee las siguientes ideas e intenta colocarlas en la fase adecuada.**

- ✓ *Conviene destacar los acuerdos más que los desacuerdos.*
- ✓ *Conviene resumir las decisiones tomadas para que la otra parte confirme que se ha entendido.*
- ✓ *Es importante saber todo lo posible sobre nuestro interlocutor antes de sentarnos a negociar con él.*
- ✓ *Conviene mostrarse empático y manifestar el deseo de encontrar soluciones válidas para ambos.*
- ✓ *Conviene hablar menos y escuchar más, ya que así, obtenemos más información.*
- ✓ *Es necesario conocer nuestro margen de negociación.*

**Actividad 6: Cajón desastre. Decide cuál de las siguientes expresiones utilizarías en una negociación formal.**

*No pienso lo mismo que tú.  
Lo que dice es muy razonable.  
Lo que sugiero es lo siguiente: por ahora no cambiemos los planes.  
Oye, ¿por qué no lo dejamos ya?  
¡Ni pensarlo!  
No soy de su opinión.  
Con su permiso vamos a cerrar el tema.  
Estás equivocado.  
Yo creo que lo mejor es dejar las cosas como están.  
Tienes razón.  
Lo siento, no estamos en condiciones de aceptar su propuesta en este momento.  
Mi posición al respecto difiere de la suya.*


**Actividad 7: Aquí tenéis una serie de situaciones. Preparad en parejas mini-conversaciones en las que aparezcan las expresiones vistas.**

**Escribe en los recuadros los posibles argumentos de cada personaje.**

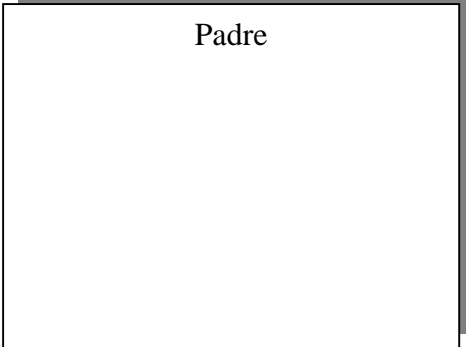
**Situación 1:**

Quieres ir con tus amigos a una discoteca que está lejos de tu ciudad. Convince a tu padre para que te deje el coche.

Hijo



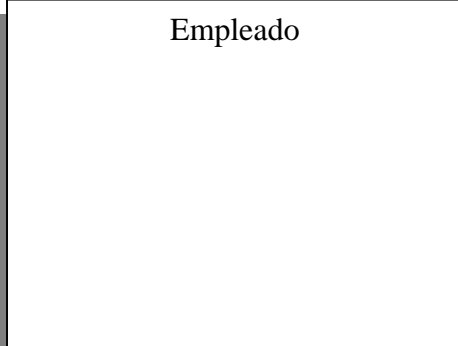
Padre



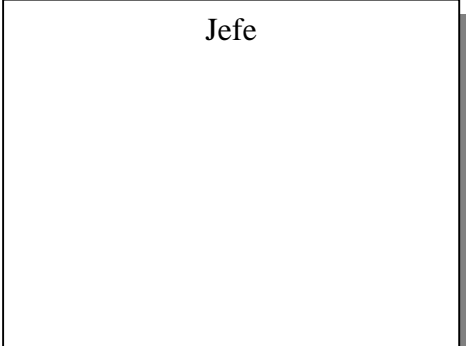
**Situación 2:**

La empresa de transportes en la que trabajas va muy bien y crees que sería un buen momento para iniciar contactos con una empresa extranjera que tú conoces. Plantéaselo a tu jefe.

Empleado



Jefe



**¡OJO! ¡Autoevalúate!** -----

¿Usas adecuadamente las expresiones vistas?

¿Eres capaz de reaccionar a las intervenciones de tu compañero?

¿Te son útiles los tecnicismos que has aprendido?

¿Qué te resulta más difícil? ¿Por qué?

### **Parte III**

Veamos ahora cómo negocian los profesionales.

Observa atentamente el vídeo que se proyectará a continuación y sigue las instrucciones de tu profesor.

#### **Actividad 8: Contesta las siguientes preguntas.**

- ¿Quiénes son? ¿Sobre qué negocian? ¿Cómo termina la negociación?
- ¿En qué fase de la negociación están?
- ¿Se te ocurre otro final para la negociación?
- ¿Ves alguna diferencia respecto al vídeo anterior? ¿En qué consisten esas diferencias?

Negociación informal	Negociación formal

**¡Ahora te toca a ti!**

**Actividad 9: Vamos a trabajar en grupos. Repartid entre todos los grupos las siguientes situaciones y redactad el guión de la negociación que tendréis que llevar a cabo. El profesor os ayudará.**

### **Situación 1**

Contratación de un viaje para un grupo de estudiantes de último año de carrera.

#### **A**

Sois un grupo de 20 estudiantes, estáis planeando ir a Praga en vuestro viaje de fin de curso. Habéis recaudado 150 euros por persona y debéis conseguir las mejores condiciones económicas posibles respecto al tipo de alojamiento, comida e incluso excursiones.

#### **B**

Sois una pequeña agencia de viajes, estáis acostumbrados a trabajar con estudiantes y sabéis que normalmente disponen de poco dinero y que buscan diversión. Tenéis una serie de destinos que les pueden resultar atractivos.



## Situación 2

Negociación de la compra de un terreno para edificar. Cada parte intentará conseguir las mejores condiciones.

### **A**

Has heredado una parcela de tierra de tu familia y como está cerca de la costa, crees que podrás venderla a buen precio (220.000 euros). En esta parcela se podrían edificar unos 20 chalecitos y a ti te gustaría quedarte con una parte de ellos. El problema del terreno es que no está muy bien conectado con los centros urbanos.

### **B**

Sois una empresa constructora que busca terrenos para edificar. Os interesan los que están cerca de la costa y bien comunicados. Planeáis edificar unos 15 chalets de lujo que tendrán un gran valor en el mercado. Si el terreno que encontráis cumple estas condiciones estaríais dispuestos a pagar 210.000 euros.

**¡OJO! ¡Autoevalúate!** -----

¿Qué estilo de negociador has adoptado?

¿Tu forma de hablar ha sido correcta?

¿Y tu comportamiento?

¿Has conseguido lo que pretendías en la negociación?

¿Que podrías mejorar?

Deja que te evalúe tu compañero.