

# Los secretos de una negociación eficaz

¿Cómo mejorar nuestra eficacia y reducir nuestro estrés?

La negociación presupone la existencia de un conflicto. Esto es, la percepción de que un interés u objetivo nuestro es incompatible con el interés u objetivo de otra persona. Por ejemplo, quiero irme de vacaciones a la montaña y mi pareja quiere irse de vacaciones a la playa. Este conflicto, cuando no puede ser resuelto de manera rápida y sencilla, genera la sensación de “o tú o yo”, de forma que comenzamos a percibir que lo que gana la otra parte lo perderemos nosotros, por lo que, si el resultado de la negociación es importante para alguna de las partes (o para ambas), este proceso pasará a ser un generador de estrés e incomodidad.

¿En estos casos, es posible hacer que la negociación sea satisfactoria sin perder eficacia? La respuesta es que no del todo (una negociación conlleva un inevitable grado de incertidumbre) pero sí es posible reducir este estrés y malestar de forma más que significativa. Aquí tenemos que distinguir dos supuestos: qué hacer para reducir nuestro estrés y qué hacer para reducir el estrés de la otra parte.

En este artículo veremos algunos consejos para reducir nuestro estrés:

## 1. Formarnos para mejorar nuestras habilidades de negociación

Todos negociamos prácticamente todos los días y por ello tenemos mucha experiencia en esta materia. Sin embargo, si nos sentimos inseguros al encarar este proceso o no estamos obteniendo los resultados que queremos, es probable que aún haya mucho que podamos aprender. Diversos estudios indican que hay una relación directa entre la cantidad y calidad de formación en negociación y los resultados que se obtienen<sup>1</sup>. Por lo que podemos afirmar que mayor formación = mayor eficacia = mayor seguridad = menor estrés.

## 2. Dedicar tiempo a planificar la negociación

Preparar la negociación nos permite anticipar situaciones y, en general, ganar control del proceso. Ello, por supuesto, nos permitirá sentirnos más seguros y ser más eficaces. Howard Raiffa, en su libro “El arte y la ciencia de la negociación” cita una encuesta efectuada en EE.UU. a altos funcionarios de entidades bancarias, pidiéndoles que indiquen cuáles son las características de un negociador efectivo, siendo la más valorada la “preparación y habilidad para planificar”. Aquí se aplica la regla del 70 – 30: 70% del tiempo es preparación y 30% es la negociación con la otra parte. Ello puede parecer excesivo, pero diversos estudios señalan que cada minuto invertido en la preparación nos ahorra entre 3 y 4 minutos de negociación.

## 3. Diagnosticar el conflicto

No todas las negociaciones tienen igual probabilidad de acordar. Diagnosticar “ab initio” la posibilidad de llegar a un acuerdo negociado nos permitirá ajustar nuestras

---

<sup>1</sup> Ver p. ej. “Does negotiation training improve negotiators’ performance?” en “Journal of European Industrial Training” 34(3):192-210 · April 2010

expectativas con un criterio de realidad. Para esto, existen varios factores para tener en cuenta (recomiendo la lectura del libro "Mapeo de Conflictos", de Raúl Calvo Soler). Pero podemos citar tres factores que ayudarán a un primer diagnóstico:

- **Actores:** Identificar si estamos negociando de forma que podemos incidir en todas las personas cuya opinión es clave para la resolución del conflicto. Si falta alguna, la negociación tendrá peor pronóstico.

- **Intereses:** Identificar si los principales intereses y necesidades de las partes son compatibles. Con intereses no me refiero únicamente a los objetivos manifestados, sino las motivaciones subyacentes; el "para qué" de estos objetivos. Es habitual que objetivos contrapuestos en el fondo tengan motivaciones compatibles. Mientras mayores compatibilidades detectemos, mejor pronóstico tendrá la negociación.

- **Alternativas en caso de no acordar:** Negociar implica trabajo, por lo que las partes estarán más motivadas a esforzarse en llegar a un acuerdo si las consecuencias de no acordar son valoradas de forma negativas. Dicho de otra manera: si a alguna de las partes le da igual si se acuerda o no, la negociación tendrá peor pronóstico.

#### **4. Reducir nuestra dependencia del resultado de la negociación**

Como corolario de lo anterior, en la medida que podamos reducir las consecuencias negativas para nosotros de la falta de acuerdo, menor será nuestro estrés durante la negociación. Imaginemos que consideramos que merecemos un aumento de salario. Si vamos a negociar con nuestro jefe este aumento con una buena oferta de otra empresa en nuestro bolsillo, el estrés

no será el mismo que si lo hacemos sin ninguna alternativa para el caso de no haber acuerdo. Obviamente, no siempre es posible mejorar nuestra dependencia del resultado de la negociación. Pero vale la pena intentarlo antes de sentarnos a negociar.

En un próximo artículo veremos qué es lo que podemos hacer para reducir el estrés de la otra parte en una negociación. ■

Septiembre 2023

# La Directiva Europea de Segunda Oportunidad y su transposición al Derecho español

En el año 2019, la Comisión Europea publicó la Directiva sobre reestructuración empresarial y segunda oportunidad, considerándose la primera norma europea con finalidad armonizadora en esta materia.

Tal y como su propio nombre indica, a través de esta Directiva se proporciona a los empresarios insolventes o sobreindeudados una segunda oportunidad, pudiendo quedar exonerados de sus deudas si se dan ciertas circunstancias.

Sin embargo, debemos destacar que, a pesar de pretenderse una armonización, la Directiva no es aplicable directamente, sino que cada Estado miembro debe transponer la Directiva adaptándola a su propia normativa en materia de segunda oportunidad. En el caso de España, ello ha dado lugar a una reciente reforma de la Ley Concursal, en la cual se recoge la nueva regulación de la exoneración del pasivo insatisfecho.

En el pasado mes de septiembre entró en vigor la reforma de la Ley Concursal, incluyéndose una importante variación en el procedimiento de exoneración del pasivo insatisfecho, más conocido como “la segunda oportunidad”, simplificándose así los trámites y los costes de acogerse a dicho procedimiento. Concretamente, se

eliminan dos de los requisitos que eran indispensables para obtener esta segunda oportunidad: el pago de un umbral mínimo de deuda y la previa liquidación del patrimonio del deudor.

Asimismo, se deroga la regla de haber intentado infructuosamente un acuerdo extrajudicial de pagos y el de no haber rechazado una oferta de empleo en los cuatro años anteriores a la declaración de concurso.

La modificación más beneficiosa, que hace más accesible la aplicación del procedimiento de segunda oportunidad, sería que se ha reducido a tres años la duración del plan de pagos del deudor y la ampliación de la exoneración a todas las deudas concursales y contra la masa.

Esta nueva configuración del procedimiento de la segunda oportunidad en España podría ir encaminada a aumentar el poco uso que se ha hecho de este mecanismo, a diferencia con el resto de los países de la Unión Europea.

No obstante, actualmente, la reforma también está siendo objeto de numerosas críticas ya que los créditos que se pueden exonerar por esta vía en cuanto al crédito público solo alcanzan a un máximo de 10.000 euros para la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) y la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS), produciéndose una gran desventaja del deudor español frente al resto de países europeos en los que la exoneración de la deuda es mayor o incluso total.

Como podemos observar, la correcta transposición de la Directiva Europea a la normativa española está en duda, llegándose incluso a haberse planteado cuestión prejudicial ante el TJUE por la Audiencia Provincial de Alicante, por lo que deberemos prestar atención sobre cómo

finalmente se aclara la cuestión planteada en cuanto a la plena exoneración o no del crédito público por nuestros tribunales. ■

Septiembre 2023