



CONSULTORA DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
BUENOS AIRES  
ARGENTINA

**Serie**

**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

Área: Gestión

**El bibliotecario, un verdadero negociador creativo**

**Patricia Allendez Sullivan**

**Enero 2011**

**N°023**

ISSN 1852 - 6411

Copyright Consultora de Ciencias de la Información

Editor: Patricia Allendez Sullivan. Asistente Editorial: Mariana Sabugueiro

Allendez Sullivan, Patricia.

El bibliotecario, un verdadero negociador creativo. Buenos Aires:  
Consultora de Ciencias de la Información, 2011.

ISSN 1852 - 6411

1. Bibliotecarios. 2. Negociación. 3. Técnicas de negociación. 4. Estilos  
de negociación.

I. Título

## Resumen

La práctica de la negociación se asocia a un cambio en la perspectiva de la labor profesional. Vivimos en una época en la que el profesional debe demostrar buenas habilidades de gestión ya que las Unidades de Información son cada vez más competitivas. Para poder contar con buenos recursos tangibles e intangibles, el profesional deberá convertirse en un negociador efectivo y creativo. ¿Será capaz de cambiar y de efectuar las nuevas tareas que este tiempo le reserva? Sólo lo logrará si no teme aprender táctica que lo ayudarán a negociar de manera adecuada con autoridades, empleados, proveedores y usuarios.

*"Nuestras organizaciones necesitan desesperadamente dinamizar sus procesos de negocio, pero esto solo puede lograrse a través de las personas, los cuales a su vez están dirigidos por Gerentes Tradicionales o por Lideres. En situaciones de cambio permanente, solo estos últimos son capaces de armar un entorno adecuado, donde las personas se convierten en un equipo poderoso que empuja en la misma dirección".*

*Stephen Covey*

## Introducción

No vamos a volver a repetir lo que cientos de autores ya han dicho sobre los cambios que ha producido el advenimiento de la Sociedad de Información, la globalización y el empleo de las nuevas tecnologías en el trabajo profesional. Pero sí nos parece importante mencionar que una de las consecuencias de todos esos cambios fue la necesidad del bibliotecario profesional de obtener algunas competencias en el arte de la negociación.

Eso es muy evidente en nuestra vida diaria. Siempre, sin importar donde nos encontremos practicamos, casi de manera inconsciente, una actividad, que

desde nuestro imaginario, la consideramos propia de las grandes corporaciones, y reservada, en especial, para el área gerencial, esa actividad se denomina *negociación*.

Desde el momento en que nacemos negociamos. Lo hacen los docentes con los directores de los establecimientos educativos y con sus alumnos; los médicos negocian los tratamientos con sus pacientes, y con los familiares de los pacientes, así como también con sus colegas; los padres negocian con sus hijos; de igual manera, los bibliotecarios negocian con sus compañeros de trabajo, con sus usuarios, con las autoridades de los lugares en que se desempeñan y con los proveedores. Por lo tanto, *la negociación es el medio que utilizan las personas para hacer frente a sus diferencias*.

Por lo general, negociamos varias veces al día: de niños, para obtener atención, regalos; como adultos, por deseos más complejos que terminan convirtiéndose en las mismas cosas que negociábamos de niños. Entonces, *la negociación es un proceso interactivo de comunicación que se produce cuando queremos alguna cosa de otra persona, o cuando otra persona quiere algo de nosotros*.

Uno de los desafíos, que como profesionales, nos presenta el siglo XXI es el de convertirnos en expertos en el terreno de la negociación. ¿Por qué? Bueno simplemente por qué necesitamos comunicarnos y conseguir muchas cosas para las bibliotecas, y por lo general manejamos presupuestos magros.

La negociación en el trabajo puede ser formal o informal. Por ejemplo, cuando tratamos con proveedores la negociación es formal, en cambio, podemos considerarla como informal en una reunión entre el Director de una biblioteca y varios empleados cuya colaboración hace falta para realizar una determinada tarea. Todo aquel que ocupe un cargo directivo pasa buena parte del día negociando con personas dentro o fuera de la biblioteca y muchas veces ni se da cuenta. Pero también aquel que no ocupa un puesto directivo negocia todo el tiempo con los usuarios, con los que tiene un contacto directo, con sus compañeros de trabajo, con los directivos, etc.

Nuestro trabajo consiste en suministrar todos los servicios que el usuario solicita y si algún usuario necesita algo lo atendemos. Esta situación no parece implicar una negociación sino que surge en el contexto de relaciones activas que se caracterizan por normas de reciprocidad profundamente arraigadas. Los usuarios se sienten satisfechos, y a su vez nos recomiendan con otros usuarios potenciales por la eficiencia del servicio que brindamos. Es en definitiva nuestra compensación, observar que la calidad de servicio nos permite tener una gran cantidad de usuarios satisfechos que se incrementa constantemente. Por lo tanto, en esta situación también interviene alguna clase de negociación en términos amplios.

Dado el papel de las negociaciones en nuestra vida personal y profesional, es importante el mejorar las habilidades negociadoras. Una leve mejora de esas cualidades puede significar un aumento salarial o condiciones laborales más favorables.

Todos sabemos, que las bibliotecas, incluso las más importantes, deben manejarse con presupuestos que resultan muy reducidos y desproporcionados con respecto a los precios de los diferentes soportes bibliográficos que, toda biblioteca, debe suministrar a sus usuarios. Pareciera que la gran cantidad de información que se genera diariamente, es cada vez más cara, y por lo tanto, las personas, se acercan con mayor asiduidad a las bibliotecas para encontrar gran parte de la información que necesitan, ya que no cuentan con los recursos necesarios como para poder costearlos en su totalidad.

Podemos decir, sin lugar a dudas, que *la negociación es un proceso muy sencillo. Se trata, de hecho, de que dos personas, o más, sentadas frente a frente, lleguen a un acuerdo, a una solución satisfactoria para ambas.* Por lo tanto, podríamos decir que *la negociación es el arte de concluir un acuerdo resolviendo todas las diferencias gracias a la creatividad.*

Los bibliotecarios necesitamos potenciar nuestras habilidades de negociación efectiva.

## Un buen comienzo permite alcanzar una buena negociación

Para lograr una buena negociación tenemos que tener en cuenta las siguientes premisas:

- ♣ La espontaneidad sola no alcanza para negociar eficazmente.
- ♣ Muchas personas están dispuestas a “cambiar.”
- ♣ Generalmente, resulta difícil generar y concertar nuevas ideas que resuelvan los problemas.
- ♣ Hay que ser visionarios para comprender la importancia de satisfacer a las necesidades de las partes en conflicto.

La observación de estas premisas nos permite garantizar un 45% de efectividad en el alcance de los objetivos que nos hemos fijado.

Ya dijimos que la negociación es un proceso muy sencillo. Se trata, de hecho, de que dos o más partes, sentadas una frente a otra, lleguen a un acuerdo, a una solución que idealmente debe satisfacer a las dos, en lo que se denomina esquema ganador / ganador. La negociación, entonces, es *el arte de concluir un acuerdo resolviendo todas las diferencias gracias a la creatividad*.

Un negociador creativo se caracteriza por:

- > Flexibilidad en el estilo de la negociación (moviéndose en un contínuum entre rápido y reflexivo)
- > Propuestas cuidadosamente planificadas (realista, aceptable o más desfavorable)
- > Seguimiento absoluto de estos cuatro principios básicos:
  - ✓ No hay reglas
  - ✓ Todo es negociable
  - ✓ Obtener condiciones más favorables
  - ✓ Aprender a decir *no*

Si bien la negociación es como un juego no podemos dejar nada librado al azar. No hay oponentes ni hay vencidos, las supuestas partes en conflicto son en realidad un equipo que, por lo general, persiguen la misma meta. Pero para jugar es necesario desarrollar una estrategia sólida. Hay que conocer al otro jugador, descubrir sus diferencias, saber cuáles son los intereses involucrados para así armar la coreografía de la interacción, y por qué no, conocer también sus falencias.

Siempre es necesario tomar recaudos respecto a las diferencias culturales ya que ejercen una gran influencia. Tenemos que entender que dichas diferencias señalan algún tipo de brecha, a veces idiomática, de costumbres, etc., que pueden interferir en la fluidez de la comunicación entre ambas partes. Es algo que observamos permanentemente al tratar con los proveedores de bases de datos. Se trata de personas de algún otro país, por lo general latinoamericanos, que nos venden licencias de uso anual de una base de datos de países europeos o de Estados Unidos. Estas empresas suelen tener representantes regionales, quiénes a su vez interactúan con sus pares de otros países, con sus posibles clientes (los bibliotecarios) y con sus jefes, que suelen tener su origen en los países que compilan el contenido de las bases.

Por lo tanto, conocer los rasgos culturales del negociador facilita el acuerdo, evitando así terminologías o modismos que en el país originario del negociador puedan ser ofensivas. En el mercado argentino, la mayoría de las bases de datos que habitualmente emplean las bibliotecas son ofrecidas por proveedores norteamericanos pero cuyos representantes comerciales son latinoamericanos.

También hay diferencias en los *estilos de toma de decisiones* y diferencias en cuanto a cómo se encara el acuerdo: si se parte de los detalles específicos o de las reglas generales.

Finalmente, en nuestra profesión, dependemos de nuestras habilidades negociadoras para conseguir que hagan las cosas nuestros colegas, nuestro jefe, nuestros proveedores, y el personal de otras dependencias de la institución.

Localmente, podemos negociar con proveedores variados como librerías, distribuidores, diseñadores de mobiliario para bibliotecas, ingenieros civiles y arquitectos por reformar edificaciones o cambio de edificio de la biblioteca, etc.

La negociación se inicia por que detectamos un problema, por lo general, el precio que queremos abonar por un servicio o por la compra de cierto material bibliográfico u otro tipo de insumo. Al margen de buscar varios presupuestos por productos similares, una vez que hemos decidido que es eso justamente lo que queremos, comenzamos a negociar su precio, o sea, lo que consideramos justo por lo que obtendremos. Desde la otra parte, “lo justo” se vislumbra de otra manera, generándose así un problema que si no se resuelve adecuadamente puede derivar en un conflicto.

Generalmente los conflictos derivan de problemas que no pudieron resolverse; no sólo forman parte de la negociación formal con proveedores, sino de negociaciones internas. Invariablemente, el desencadenante de toda negociación son los conflictos de intereses: entre el jefe y los empleados, entre compañeros de trabajo, entre el Director de la biblioteca y los proveedores a causa de los precios o el cumplimiento en la entrega de productos.

Los conflictos son inevitables en todos los ámbitos en los que se mueva el individuo. Se trata de enfrentamientos entre individuos o grupos y son generados por intereses variados. Pueden surgir en el lugar de trabajo, o entre individuos pertenecientes a ámbitos de trabajo diferentes, pero relacionados por algún interés comercial. Por ejemplo, en el ámbito de trabajo pueden estar generados por diferencias en la modalidad de trabajo como podría ser el hecho de elegir un determinado software o una determinada tabla de clasificación (por ejemplo, Dewey o CDU)

Es importante para cualquier profesional reconocer con rapidez todas las situaciones conflictivas y resolverlas rápidamente para no afectar, en lo posible, el desarrollo normal de las tareas laborales. Para ello es necesario que el profesional cuente con un manejo idóneo en la aplicación de diferentes modelos en la resolución de estas situaciones límites.

Los conflictos siempre se originan en un *problema subyacente*. Los problemas pueden surgir en distintos ámbitos sociales, en nuestro caso, sólo nos vamos a referir a aquellos que puedan surgir en el ámbito laboral. Generalmente, se relacionan de manera directa con el tipo de Unidad de Información en que se desarrollan, es decir, las características del entorno laboral, condicionan los tipos de problemas que pueden surgir. Tenemos en cuenta que todas las Unidades de Información no son iguales, ya que suelen depender de alguna Institución que tiene características diferenciales. Por lo tanto, los problemas nacen dentro de una determinada Unidad de Información y deben ser resueltos dentro de ellas.

En ocasiones, entre las personas que trabajan en un mismo sector y que comparten la consecución de un objetivo en común, surgen algunos problemas; los cuáles podemos definirlos como *una secuencia de actos que se dan dentro de un grupo de individuos que trabajan nucleados en un lugar determinado*. Estos actos de inmediato que suceden o por acumulación de actos sucesivos, producen una situación de intereses enfrentados que atentan en el normal funcionamiento del lugar de trabajo.

Los problemas pueden producirse por motivos diversos como:

- ♣ La opinión de las personas, propias de sus convicciones, estados de ánimo, problemas y preocupaciones de su vida personal, todos ellos interfieren y pueden provocar conflictos de interés.
- ♣ Las presiones que sufren en su vida personal los individuos que conforman un equipo de trabajo influyen en sus posturas cuando surgen mal entendidos en el trabajo
- ♣ La manera en que cada individuo reacciona y razona ante una situación, puede provocar que dos o más individuos arriben a conclusiones diferentes, expresando sin duda intereses distintos
- ♣ La experiencia previa y la información que posee contribuye a que los individuos consideren que sus intereses no son semejantes. Surgen diferentes opiniones que pueden derivar en problemas

- ♣ Los objetivos individuales de las personas suelen interferir cuando surgen situaciones críticas y se anteponen a las soluciones lógicas que deberían tomarse
- ♣ A veces el problema surge porque los individuos tienen diferente amplitud de pensamiento, por lo que ante una misma situación reaccionan de diferente manera
- ♣ Los problemas suelen emerger dentro de un contexto que opera de distinta manera sobre los integrantes de un equipo, o con clientes y proveedores. En épocas de recesión o de contextos económicos o políticos complicados, los grupos que interactúan suelen no ponerse de acuerdo por diversos motivos (el arancel de un servicio o el precio de un insumo)

Los problemas son de naturaleza variada y lo único que podemos hacer cuando se presentan es operar sobre sus efectos y erradicar sus causas para resolverlos lo antes posible.

Debe quedarnos muy en claro que más allá de las causas que lo originaron si no se le encuentra una solución puede desembocar en una situación de crisis, la que lleva a la potenciación de las tensiones entre los actores involucrados.

Sin embargo, es posible solucionar los problemas antes de llegar a una situación de crisis. En el trabajo se suelen limar las asperezas y se define un rumbo común de acción compartida. Entonces, *un problema se puede resolver si todos los involucrados están dispuestos a superar las diferencias que han surgido y trabajan mancomunadamente para arribar a una situación satisfactoria a todas las partes involucradas.*

Entendemos que el o los problemas interfieren en el alcance del objetivo común del grupo de trabajo. El conflicto, en cambio, es el problema que desborda a las personas pues, constituye esos actos inadecuados que realizan muchos individuos para conseguir el objetivo fijado.

Cuando las partes involucradas no arriban a un acuerdo, indudablemente se genera un conflicto. Sin embargo, las crisis pueden ser situaciones de crecimiento. Es así que los conflictos, muchas veces, permiten llegar a la correcta evolución de los procesos.

Pero un conflicto tiene también sus aspectos positivos. Cuando surge un conflicto a causa de dos puntos de vista diferentes, si actuamos de manera inteligente se lo puede aprovechar. Es por todo esto que hay que, como dice Ury, *salir al balcón*, respirar aire puro, oxigenar nuestro cerebro y apartar todo el apasionamiento, la ansiedad y otros sentimientos ocultos.

Recordemos que la situación de conflicto nos permite desarrollar un pensamiento más crítico. El conflicto debe ser capitalizado para reunir a los oponentes sobre la base de intereses comunes.

Los conflictos son causados por diversas fuentes; incluso cuando observamos que la relación entre las personas que trabajan en una misma Unidad de Información es armónica. Los intereses del equipo de trabajo son los mismos, (excepcionalmente esta armonía se quiebra cuando hay posibilidades de ascensos dentro del mismo sector) y las tareas se planifican y realizan siguiendo los lineamientos de la visión del líder y la misión predeterminada con anterioridad. Sin embargo, hay circunstancias que pueden iniciar un conflicto y se produce la ruptura del desarrollo normal de las tareas.

Estas situaciones pueden surgir por tres tipos de interacciones:

▲ Interacción entre individuos del equipo laboral

Las personas que trabajan en una Unidad de Información tienen un objetivo común. Sus acciones están sustentadas por la misión, objetivos y filosofía desarrollada por el líder de la Unidad. Pero las personas tienen diferentes personalidades, no son uniformes y dichas particularidades les permite destacarse en algún área en la que suelen ser muy creativos. Esta manera

individualista de encarar las tareas asignadas suele generar diferencias. Podemos mencionar, por ejemplo, que los individuos:

- ♣ *Ven las cosas de manera diferente*
  - ♣ *Las personas pueden querer cosas distintas*
  - ♣ *La gente piensa de manera no uniforme*
  - ♣ *La gente tiene convicciones disímiles*
- ♣ Interacción entre individuos y la autoridad o superiores

Los motivos que habitualmente surgen son:

- ♣ *Modificación del entorno laboral*
  - ♣ *Status profesional*
  - ♣ *Necesidad de estima y de obtención de prestigio*
- ♣ Interacción entre la unidad de información y sus usuarios y/o proveedores

El choque de intereses es similar al presentado en los apartados anteriores.

- ♣ Las unidades de información suelen tener conflictos con sus usuarios, por ejemplo, cuando consideran que tuvieron que esperar demasiado para ser atendidos, no hallaron el material solicitado, no se les advirtió los horarios de atención, el local carece de comodidades para personas discapacitadas, el arancel de algunos servicios es elevado, etc.
- ♣ Los proveedores suelen ser muy difíciles de tratar; en ocasiones es difícil llegar a un acuerdo sobre fechas de entrega, precios, descuentos, formas de pago, etc.
- ♣ Las Unidades de Información ocasionalmente pueden entrar en conflictos con sus competidoras por temas relacionados a incumplimientos en cuanto a préstamo interbibliotecarios, realización de eventos en común, etc.

Ante un conflicto las personas pueden asumir diferentes actitudes. Muchos individuos experimentan verdaderamente un deseo de llevar adelante un conflicto, y trabajan para su prolongación en el tiempo.

Otras actitudes que se pueden observar son de convicción acerca de que se puede lograr lo que se desea, el optimismo que impulsa a los individuos a seguir con la confrontación ya que piensan que algo siempre se puede obtener, y también se observan actitudes de empecinamiento, de manera que los individuos consideran que es imposible el no continuar. Estas son tan sólo algunas de las actitudes que se distinguen en la intervención de un conflicto.

### **Utilizando la técnica adecuada**

La falta de tacto para solucionar un problema deriva en un conflicto el que inicia el *proceso de negociación*. En este momento es necesario que el profesional se muestre como un verdadero creativo.

La estrategia empleada debe contemplar el siguiente razonamiento personal:

- ♣ He pensado en todos los detalles
- ♣ He conseguido la aprobación por ser un creativo

Para lograr buenos resultados deberemos tener en cuenta:

El *estilo*, todas las negociaciones son diferentes y cada participante se distingue por un estilo peculiar de negociación. El estilo se modifica en función de la persona con la que se trata y de lo que se espera de la negociación.

Hay dos tipos de estilo que podemos emplear con éxito en este proceso: el *rápido* y el *reflexivo*.

El primero se utiliza cuando la negociación se desarrollará rápidamente, y en especial cuando se sabe que no volverá a trabajar (al menos en un futuro próximo) con esa persona o empresa.

Entonces, es un estilo adecuado cuando se toman decisiones rápidamente y no existen relaciones comerciales a largo plazo en juego. Por ejemplo, cuando quiero adquirir mobiliario nuevo para la biblioteca. Pienso que esta adquisición tendrá un tiempo estimativo útil de vida de unos seis o siete años como mínimo, lo que permitirá amortizar el valor en que fue adquirido, pero cuando vuelva a adquirir estos bienes posiblemente lo haga en otro comercio o incluso en el mismo pero con diferentes personas a las que me atendieron en la circunstancia anterior.

El estilo reflexivo, en cambio, es necesario si quiero mantener relaciones duraderas. En estos casos es necesario admitir que:

- ♣ Se requiere cooperación y esfuerzo de las dos partes para llegar a un acuerdo
- ♣ Se requiere tiempo y mucho trabajo
- ♣ Implica aceptar que se realice un paso adelante, un paso al lado, un paso atrás y así continuamente hasta al conclusión

La negociación siempre navega en el continuum rápido-reflexivo. La mejor posición para empezar una negociación está justo en el medio. Efectivamente es más fácil, cuándo uno tiene decidido un estilo, desplazarse a lo largo de este continuum en un sentido o en otro.

No obstante, será necesario demostrar en todo momento una gran flexibilidad. La elección del estilo que conviene adoptar está en relación directa con el resultado buscado. Si comienza una negociación con una posición que se podrá resumir así:

*“Sé lo que quiero y no desistiré cueste lo que cueste”.*

El resultado varía con cada estilo y la preparación es el elemento clave. Igual que hay distintos estilos de negociación existen diferentes resultados posibles:

- ♣ Realistas

- ♣ Aceptables
- ♣ Más desfavorables

Es importante saber que se espera obtener en esa transacción y hacer todo lo posible para conseguirlo.

Nunca hay que orientar todo en una única dirección. Hay numerosas investigaciones que demostraron que los negociadores que se han planteado varios resultados posibles tienen más posibilidades de obtener lo que desean, que los que sólo contemplan un único objetivo.

Por lo tanto, antes de la negociación hay que analizar todos los resultados posibles, incluyendo los menos favorables. Lo más recomendable, en el caso de iniciar una negociación, es contar con información confiable y precisa así como tener el apoyo de todos los integrantes de la Unidad de Información.

El resultado *realista* refleja una situación ideal, las partes están perfectamente satisfechas del resultado de la transacción. Se puede llegar a esta conclusión tanto con el estilo rápido como con el reflexivo. Es el clásico esquema ganar – ganar que hará que las partes estén animadas a continuar trabajando juntas. Es, por lo tanto, el resultado que debe esforzarse por alcanzar, cualquiera que sea la situación y cualesquiera sean los jugadores que se encuentran en la mesa de negociación.

A medida que descendemos en la escala de valores, los diferentes resultados son más representativos del estilo rápido que del reflexivo.

En el caso de un resultado *aceptable*, tendrá la sensación al final de la negociación de que aunque el acuerdo sea conveniente, hubiera podido ser mucho más favorable.

Por ejemplo, si queremos adquirir mobiliario nuevo debemos consultar con varios proveedores que ofrezcan modelos similares. Cada presupuesto refleja lo que el vendedor considera como justo por el bien mueble, sin embargo, es

más que probable que todos diferirán. En ese momento tome el más conveniente y oferte la suma que a usted le parece justa. Quedará gratamente sorprendido del resultado.

Nunca hay que dudar en pedir condiciones más favorables. El otro negociador estará dispuesto a bajar el precio de un producto porque eso es mejor que nada. Es lo que se llama un resultado aceptable.

En cuanto al resultado *más desfavorable* lo encontramos en los dos estilos de negociación, pero no obstante es más frecuente con el estilo rápido. Si pedimos un descuento y nos dicen que no es porque esa persona no está autorizada a hacerlo. El resultado es de una situación perdedor – perdedor. Ambas partes no han obtenido lo que deseaban.

Si empleando el estilo reflexivo se obtiene el mismo resultado es porque factores emocionales han intervenido durante el proceso. Muchas veces, perdemos nuestras oportunidades por endurecer nuestras posiciones:

*“Tengo razón y usted está equivocado”.*

Muchos negociadores enfrentan este problema por falta de preparación. Es sorprendente la cantidad de negociadores que preparan sus reuniones sobre la marcha. Entonces, cuando el partido se ve perdido enloquecen, y la transacción termina de manera desastrosa. Muchas veces desistimos de obtener una buena base de datos en texto completo por este motivo. En estos casos, también deberíamos reconocer que no hicimos bien la tarea en la primera fase que consiste en recabar la información necesaria para sentarnos a negociar. Sin mencionar que las barreras culturales muchas veces resultan muy difíciles de superar.

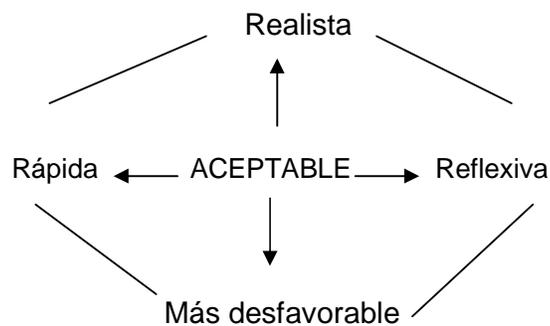
Siempre tenemos que tratar de ser creativos, reflexivos y previsores. Por ejemplo, una manera de ser creativo es pensar que un mal resultado no es algo desfavorable sino tan solo un acuerdo parcial, que puede marcar el comienzo

de largas negociaciones en las que tendremos que lucirnos para conseguir aquello que deseamos.

Así como nuestro estilo de negociación puede navegar entre el reflexivo al rápido o viceversa, según el giro dado por la negociación. Lo mismo ocurre con el resultado. Se podrá subir o bajar los diferentes grados de la escala en función del desarrollo de la negociación y del estilo que escogimos. Lo cierto es que el verdadero negociador siempre intenta resolver los problemas que se plantean para obtener el acuerdo más satisfactorio.

Nuestro esquema de negociación contempla los siguientes elementos:

Estilo – resultado – principios (ERP)



Combinando los dos elementos, estilo y resultado, tenemos la posibilidad de modificar nuestro planteamiento.

La mejor posición a adoptar en una negociación se halla en medio de los dos contínuum, ya que nos permitirá convertirnos en verdaderos negociadores creativos que se plantean el binomio problema / solución.

Finalmente para llegar bien preparados a una buena negociación hay que tener en cuenta cuatro principios fundamentales:

### *No hay reglas*

En realidad muchos creen que la negociación es un juego y eso no es cierto. ¿Por qué? Bueno porque ha creído que existen ciertas reglas, porque cree que no será superado, pero todas estas son suposiciones que no resisten el análisis.

Entienda que si usted hace una oferta generosa, la otra parte no tiene porque hacer lo mismo. Sin embargo, puede escapar a la trampa de “no hay ninguna regla”. Establezca un orden del día desde el comienzo de la sesión. Eso le permitirá mantener un marco más restringido y mantener cierto control de las operaciones.

### *Todo es negociable*

Muchas personas aceptan sin protestar, por ejemplo, las condiciones laborales impuestas, los precios pretendidos por un proveedor por un bien que necesita para la biblioteca. Sin embargo, la otra parte aceptaría cambios si se los plantea fundamentándolos. Recuerde que es sólo cuestión del resultado de la negociación, y en ningún caso de sus principios o los de la otra parte.

Si adopta la teoría de que todo es negociable, constatará que es muy fácil llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

### *Pida condiciones más favorables*

Hay un paralelismo entre la razón que anima a las personas a no intentar negociar y la actitud dubitativa de un proveedor a la hora de preguntar a un cliente potencial si está interesado o no en un bien determinado. Se trata de hecho de un tipo de reflejo condicionado, o sea, el miedo a oír la palabra “no”.

Nunca tenga miedo de pedirle al otro, condiciones más favorables para arribar a un trato satisfactorio para todos.

## *Aprenda a decir “no”*

En una negociación deberá aprender a decir “no” y a someter un tema a discusión. Un negociador disciplinado se reconoce por su capacidad para decir “no” y para dejar la sala de reunión. Muchas veces los negociadores emplean tanto esfuerzos en la negociación que no se atreven a decir que no y llegan a acuerdos catastróficos.

Aprenda a decir “no” y no solamente sobrevivirá como negociador, sino que obtendrá los resultados deseados.

### **El arte de materializar todos nuestros sueños**

La negociación muchas veces puede surgir entre pares que disputan una determinada estación de trabajo por considerar que la PC ubicada en ese espacio es más rápida y optimiza su trabajo.

Puede ocurrir con un usuario que desea obtener una prórroga mayor para tener los materiales en préstamo domiciliario mayor cantidad de días que los normalmente acordamos.

Los Directores de Bibliotecas o sus jefes pueden desear adquirir material bibliográfico a un determinado precio pero el proveedor fija un precio diferente.

¿Cómo alcanzamos la meta? La base de la negociación es la confianza en sí mismo y tener un buen estilo de comunicación. Es vital aprender a comunicar de manera eficiente para que el otro comprenda nuestra postura. Además, la comunicación es el “arte de la persuasión”.

La negociación avanza mediante una forma de comunicación prudente y cooperativa y transcurre por una senda de cuatro pasos: preparación, intercambio de información, la negociación propiamente dicha y el compromiso.

La comunicación constituye el elemento esencial de la experiencia social. Y aunque la idea de comunicar nuestras ideas parece una tarea sencilla. El acto de comunicar se realiza a través de una serie de códigos que los interlocutores comprenden. Si las personas no comparten los mismos códigos y convenciones tendrán muchas dificultades para comunicarse y es, en ese momento cuando surgen los primeros problemas. El ejemplo más obvio de códigos no compartidos son los idiomas.

La negociación es una situación de comunicación especial, con una importancia relevante en los entornos transculturales, dónde los objetivos consisten en que las personas alcancen un acuerdo ventajoso para ambas partes.

Entonces, consideramos que la comunicación es fundamental para todas las interacciones y relaciones sociales, en el mundo de los negocios. *El bibliotecario creativo, es aquel que maneja a la perfección las relaciones interpersonales y que le interesa investigar el origen cultural de las organizaciones y de las personas con las que debe negociar.* Esto es importante ya que cada cultura interpreta de una manera diferente las palabras, los gestos, las acciones y si nuestra intención es alcanzar un objetivo determinado, el desconocer estas características ya nos está limitando pues nuestros códigos de intercambio son diferentes. El problema de interpretación puede provocar que, a pesar de que todos queremos lo mismo no lo logremos por desconocimiento. Un buen negociador, es ante todo, un gran investigador que maneja con soltura toda la información disponible y por ende, no puede desconocer la cultura del otro negociador.

*Para materializar todos nuestros sueños, debemos tener un estilo propio de negociación, investigar a nuestro oponente en la mesa de negociación, conocer todo lo que podamos sobre él y sobre la organización que representa, en el caso de ser un proveedor, un directivo de una institución similar con la que tenemos convenio, nuestro empleado, etc.*

La única manera de obtener buenos resultados es saber sobre el otro y cómo comunicarse con el otro.

## **Conclusiones**

Ahora, ya estamos en condiciones de considerar que la negociación es un bien necesario. Que podemos sobrevivir en el intento de lograr mantener nuestra postura en una mesa de negociación con las mismas oportunidades que el resto de los jugadores de lograr nuestra meta.

¿Por qué es necesario negociar? Por que es la manera más efectiva de conseguir aquello que deseamos. La solución final aceptada por las partes puede coincidir plenamente o en parte con los deseos que cada individuo que participó en la negociación tenía al iniciarla. Todos, seguramente tuvieron que ceder un poco y es imposible que alguno haya conseguido lo máximo que esperaban.

No obstante NO podemos dejar de negociar todo el tiempo, sin importar la posición que ocupemos en nuestro trabajo. Esta habilidad, incluso, nos permitirá escalar posiciones en la Institución en la que estamos e incluso, obtener mejores puestos laborales fuera de ella.

Una de las cosas que tenemos que considerar con firmeza es que debemos aprender a defender nuestra postura y que nunca, bajo ningún motivo, debemos tener miedo a la palabra “NO”, tanto que otro la pronuncie como a que la digamos nosotros.

Cuanto más creativos seamos como negociadores podremos demostrar y demostrarnos el valor que tenemos como profesionales.

Un bibliotecario como negociador creativo es aquel que se caracteriza por ser versátil, imprevisible, hábil e intuitivo. Sabrá, en cada momento, cuál es el estilo más apropiado para acercarse a su meta. Será agradable y simpático, pero no por eso extremadamente amigable, con quién considera qué tiene algo que le

interesa obtener para mejorar su trabajo. Su gran habilidad desorienta a su interlocutor que ve cómo cambia de estilo de negociación constantemente, tal que su adversario queda descolocado en el momento de intervenir, opinar, debatir o tratar de intimidarlo.

En definitiva, el negociador creativo es aquel que pone en acción toda la información que ha obtenido, todos los conocimientos que ha adquirido y todas las herramientas a su alcance, incluso perfeccionándolas y adaptándolas a las circunstancias del momento.

Si queremos convertirnos en líderes y ser buenos administradores, tendremos que hacer un esfuerzo y convertirnos en un profesional que negocia con eficacia y creatividad.

## **Bibliografía**

Covey, S. (2007). *El factor confianza*. Buenos Aires: Paidós.

Covey, S. (2010). *Siete hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires: Paidós.

Fisher, G.; Ury, W.; Patton, B. (2005). *Sí... ¡de acuerdo!: cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.

García Sanchidrián, J. (2003). *Negociando eficazmente*. Madrid: Fundación Confemetal.

Londoño Zabala, C. A. (2010). *Caminos: escritos ágiles para lectores atentos*. Cali: Carlos Andrés Londoño Zabala.

Malaret, J. (2007). *Técnicas de negociación: habilidades para negociar con éxito*. Vigo: Ideaspropias.

Murro, C. F. (2005). *Negociemos!: herramientas eficaces para soluciones reales*. Buenos Aires: Del Nuevo Extremo.

Puchol, L. (2006). *El libro de la negociación*. Madrid: Díaz de Santos.

Ury, W. (2002). *Supere el NO: cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Ury, W. (2007). *The power of a positive NO: how to say No and still get to yes*. Nueva York: Random House Publishing Group.