

**“OBTENER EL SÍ EN UNA  
NEGOCIACIÓN.  
NEGOCIANDO MÁS QUE  
NUNCA”**



## **INDICE**

<b>1. LA NEGOCIACIÓN Y SU PROCESO</b>	<b>3</b>
<b>2.- ¿CÓMO SOY YO NEGOCIANDO?</b>	<b>6</b>
<b>3. PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>4. DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN: FASES</b>	<b>8</b>
<b>5. METODOLOGÍA A APLICAR: TÁCTICAS.</b>	<b>12</b>
<b>6. HABILIDADES DE UN BUEN NEGOCIADOR:</b>	<b>22</b>
<b>7. LA SATISFACCIÓN FINAL EN EL PROCESO NEGOCIADOR</b>	<b>22</b>



## **BIBLIOGRAFÍA CURSO**

- ✓ Obtenga el SI. El arte de negociar sin ceder. R. Fisher, W. Ury y B. Patton. Editorial GESTIÓN 2.000.
- ✓ Obtenga el SI en la práctica. Cómo negociar, paso a paso, ante cualquier situación. R. Fisher y D. Ertel. Editorial GESTIÓN 2.000.
- ✓ Técnicas de negociación. Un método práctico. F. de Manuel y R. Martínez-Vilanova. Editorial ESIC.
- ✓ Las técnicas de comunicación en la empresa. N. Stanton. Editorial DEUSTO.
- ✓ No diga sí cuando quiera decir no. Fenterheim, Herbert y Baer. Editorial GRIJALBO.
- ✓ Lo esencial del negociador. G. Kennedy. Editorial EXPANSIÓN.
- ✓ El lenguaje secreto del éxito. D. Lavis. Editorial MARTÍNEZ ROCA.
- ✓ El lenguaje del cuerpo. A. Pease. Editorial PAIDOS.
- ✓ Práctica de la dinámica de grupos. K. Antons. Editorial BIBLIOTECA DE PSICOSOCIOLOGÍA.
- ✓ Habilidades de comunicación para directivos. F. de Manuel y R. Martínez Vilanova. Editorial ESIC.
- ✓ El arte de comunicar. F. Aguadero. Editorial CIENCIA 3.
- ✓ Cómo presentar con éxito nuestras ideas a los demás. Editorial DEUSTO.
- ✓ Comunique su opinión y convenza en menos de 30 segundos. Editorial GRIJALBO.
- ✓ Artículos de consulta en [www.deusto.es](http://www.deusto.es) y [www.arearh.com](http://www.arearh.com)



## **1. LA NEGOCIACIÓN Y SU PROCESO**

Las personas interactuamos continuamente en el mundo personal y del trabajo, y muchas de las interacciones que tienen lugar se dan con el propósito de influir en los demás. Este deseo de influir cobra gran importancia en aquellas situaciones en las que existen intereses conflictivos con la otra parte, pero a la vez hay una dependencia y una necesidad de llegar a un acuerdo. Son situaciones en las que la negociación puede ser necesaria.

Por definición, la negociación es un proceso en el cual dos o más partes, con intereses comunes y conflictivos, se reúnen de manera transitoria y voluntaria para presentar y discutir propuestas explícitas con el objetivo de llegar a un acuerdo.

La negociación es un proceso que culmina en un acto: el acuerdo. No cabe duda de que el referente final de cualquier negociación no puede ser sino alcanzar ese objetivo final. Sin embargo, es preciso hacer hincapié en que todos nuestros esfuerzos deben ir dirigidos a mejorar nuestra actuación a lo largo del proceso. El acuerdo es tan solo la meta que alcanzaremos si la progresión ha sido la adecuada.

La negociación es un proceso dinámico al que debemos acercarnos bien preparados y adiestrados, conscientes de sus dificultades, conocedores del tiempo y el desgaste de su desarrollo, prevenidos contra el desaliento y confiados en el éxito final.

La negociación también es un proceso psicosocial complejo en el que es preciso desplegar innumerables habilidades. No hay un rasgo psicológico, una estrategia o una táctica que nos garantice el éxito. Cuanto mejor dominemos la dinámica del proceso negociador, cuanto más nos entrenemos psicológicamente, cuánto más preparemos cada negociación, cuanto más nos esforcemos en cada ocasión, más aumentaremos nuestras posibilidades de éxito. No hay puertas secretas ni ascensores hacia el acuerdo, sólo preparación, adiestramiento y concentración.

La capacidad negociadora viene dada por un conjunto de aptitudes intelectuales y de habilidades sociales, unidas a un entendimiento profundo de lo que es un proceso negociador. El conocimiento de técnicas o tácticas específicas constituye una ayuda que nos permite afrontar cada situación en mejores condiciones, con un mayor dominio de nosotros mismos y del procesador negociador. Sin embargo, hay que prevenirse contra la idea, demasiado frecuente, de que una técnica o una artimaña nos va a abrir las puertas del éxito negociador. Todos los trucos son viejos trucos, es decir, funcionan sólo en la medida en que el contrario no haya leído los mismos libros o asistido a los mismos cursos que nosotros.



Nunca podemos presuponer que la parte contraria sabe menos o está menos preparada que nosotros. No procede tal suposición cuando busquemos un acuerdo integrador para los intereses de ambas partes, pero tampoco cuando estemos en una negociación distributiva del tipo gana-pierde. Uno de los errores más frecuentes es subestimar la capacidad y la posición negociadoras de la parte oponente.

Negociar implica cumplir una serie de normas si queremos que el proceso llegue a ser eficaz e incluso gratificante. Está claro que la negociación es el proceso para llegar a una mutua satisfacción de dos o más partes a través de una acción de comunicación, donde cada parte hace una propuesta inicial y recibe una contrapropuesta, con el intento de aproximarse al punto de equilibrio de ambas ofertas. Pero como complemento a dicha definición también podríamos decir que negociar es imprescindible cuando entre ambas partes existe un conflicto de intereses, que en principio son contrapuestos y están enfrentados, pero que existe voluntad de acercamiento entre ambos, ya que desean encontrar una solución acordada que les pueda aportar mejores ventajas que el no realizarla.

Todo proceso negociador se compone básicamente de 3 grandes apartados: la **preparación**, donde el negociador debe dedicar todo el tiempo que pueda a la búsqueda de información del oponente y determinar los objetivos de la negociación; el **desarrollo**, donde ambas partes, frente a frente, exponen sus ofertas e intentan una aproximación; y la fase de **acuerdos y conclusiones**, donde, a través de las mutuas concesiones y alternativas, se adquirirán una serie de compromisos de diversa índole que se validarán posteriormente por escrito.

Para tener éxito en una negociación, se trata por tanto de mejorar y sistematizar los diversos métodos y técnicas con el fin de sacar el máximo provecho a los tres apartados citados, así como a optimizar sus distintas reglas del juego.

Veamos como introducción algunas recomendaciones, referidas a cada uno de los citados apartados:

### **Respecto a la fase de la preparación:**

- ✓ Prepara siempre las negociaciones. Es muy suicida ir a un proceso sin una preparación. Si no has tenido el tiempo suficiente para obtener la Información lo más completa posible del oponente, es preferible aplazarla a otro momento e incluso a veces no realizarla. Todo el tiempo que dedique a este apartado, lo ganarás posteriormente y multiplicado por muchos enteros, en los restantes apartados del proceso. En esta fase, la clave esencial será la elaboración de tu propio MAAN (mejor alternativa a



---

un acuerdo negociado): la fuerza emocional y el apoyo de este método es la clave del desarrollo posterior.

- ✓ Debes conocer perfectamente su oferta, con todos los elementos que ponen como son: el producto o servicio, los precios y plazos de entrega, las condiciones de pago, las normas complementarias, así como los objetivos o deseos particulares, etc. Si la oferta que negocias está en competencia con otras y será motivo de comparación, deberás conocer a fondo a tus competidores. Busca y haz resaltar siempre en tus ofertas, las "ventajas diferenciales" que te puedan dar prioridad sobre las otras.
- ✓ Fíjate siempre un plan estratégico a través de la preparación de tu argumentario, intenta ser original y basa tus demostraciones en pruebas impactantes, de forma que se conviertan en razonamientos categóricos, a la vez que persuasivos.
- ✓ Determina cuáles serán tus márgenes límite de negociación y prevé que puede pasar si no llegas a un acuerdo. Siempre pueden encontrarse distintas alternativas.

### **En la fase del desarrollo**

- ✓ Es necesario que domines todas las técnicas de comunicación, escucha y observación, ya que todo proceso de negociación está basado en la continua transmisión de ideas, validadas a través de los distintos argumentos.
- ✓ No te confíes ni subestimes a tus oponentes, a veces, pueden demostrar aparente debilidad o inferioridad, pero tal vez sea una estrategia, frecuentemente utilizada por expertos negociadores.
- ✓ Trata de crear un clima de no confrontación respetando las posturas del o los adversarios. Esfuérate por ampliar tu capacidad de situarte siempre en el lugar del oponente (empatía), lograrás comprender mejor los puntos de vista del contrario.
- ✓ Ten paciencia y no muestres nunca impresión de querer terminar el proceso cuanto antes. Hay que argumentar con firmeza pero nunca por imposición, siempre intente persuadir mediante la razón y la emoción.

### **En la fase de las conclusiones y acuerdos**

- ✓ Trata de ser lo más flexible posible, piensa que a veces se pueden encontrar soluciones bajo otros enfoques, que a la larga pueden conducir probablemente a objetivos mejores de los previstos.



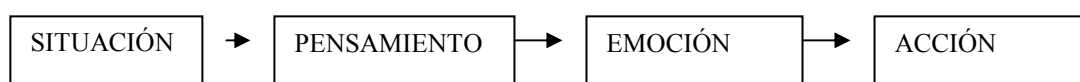
- ✓ Comprométete a cumplir todos los acuerdos establecidos y si es posible, con el ánimo de evitar suspicacias o malos entendidos, es recomendable que se plasmen los acuerdos en un contrato escrito.
- ✓ Trata de concluir todos los procesos de negociación desde la posición donde ambas partes se encuentren satisfechas, al haber cubierto en gran medida los objetivos que habíais previsto. Es lo que llamamos "ganar-ganar". Dejarás buen sabor en el otro y mantendrás las puertas abiertas para negociaciones futuras.
- ✓ Acostúmbrate siempre a reflexionar después de cada proceso, con el ánimo de aprender nuevas habilidades, que serán fruto de tus propias experiencias tanto positivas como negativas vividas en las negociaciones.

## 2.- ¿CÓMO SOY YO NEGOCIANDO?

En general, la mayor parte de personas se considera medianamente buen negociador, sin embargo la mayoría de todas las personas preferiríamos no tener que negociar. En los dos extremos está quien no se siente capaz de negociar y por otro lado, aquellas personas que disfrutan haciéndolo.

La influencia que ejerce la forma que tenemos en cada caso sobre el conflicto a resolver, o sobre las personas, entorno, posibilidades de acuerdo, afectan sustancialmente a nuestra capacidad de llevar a cabo una buena negociación.

Es importante entender cómo funciona nuestra cabeza para entender cómo estamos influyendo en el proceso y el resultado de una negociación.



Conclusión: analiza con la mayor objetividad la situación del conflicto y afronta con pensamientos racionales el proceso de negociación. De esta forma, las emociones que provocan cada una de tus reacciones y posiciones en el proceso, serán las más adecuadas.



### **3. PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN.**

Durante la fase de las estrategias, no hay que escatimar esfuerzo en búsqueda de aquellos aspectos que proporcionen el máximo conocimiento de los oponentes, ya que cuantos más datos se posean de ellos, podrán ajustarse mejor las estrategias para la negociación.

LA CLAVE ESENCIAL EN LA PREPARACIÓN DE UNA NEGOCIACIÓN es desarrollar su propio MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Es aquella posición que Vd. va a adoptar y asumir, antes de admitir la imposición de un acuerdo que no le beneficia.

Es durante el desarrollo cuando se comprueba desde el primer momento la gran ventaja que reporta haber dedicado tiempo a la preparación las fases anteriores y a la elaboración de su propio MAAN.

Importancia esencial tiene la fase de los argumentos y sus pruebas demostrativas, ya que con ellos, si no los ha preparado es posible que en ese momento no le "salgan" como Vd. sabe que necesita.

A la fase de los acuerdos y conclusiones, se llegará si los interlocutores, tras las sucesivas y mutuas proposiciones, argumentos y objeciones, han podido adaptar y flexibilizar en parte sus primeras ofertas mediante el intercambio de concesiones, intentando llegar de esta forma a la zona acuerdo.

Para obtener la máxima información de la parte contraria, es conveniente que nos hagamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede pretender la parte contraria en esta negociación?
- ¿Quiénes son y a quién pueden representar?
- ¿Qué forma tienen de negociar?
- ¿Cuáles pueden ser sus límites máximo o mínimo?

Basado en toda la información obtenida de sus oponentes, podemos empezar a construir los argumentos, con el fin de neutralizar durante el proceso las posibles objeciones que aporte la parte contraria a nuestros objetivos. La información debe capacitarnos entre cosas para:

1. Identificar nuestras propias motivaciones y las del contrario.
2. Adaptar la oferta de negociación a las necesidades de ambos.
3. Prever con suficiente antelación las posibles objeciones.
4. Preparar la estrategia argumental y demostrativa.



Cabe distinguir en toda negociación una serie de conceptos que configuran el entorno general de nuestras necesidades:

- Las aspiraciones, que son el conjunto de objetivos que nos hemos propuesto conseguir en una negociación, cubriendo de esta forma nuestras necesidades.
- Las metas, que son los intereses conceptualizados de forma más global, siendo su proyección a medio o largo plazo.
- Los objetivos, que son las acciones que se pretenden alcanzar a corto plazo y que se caracterizan porque son claras, concretas y definidas.

Cuando se establecen los objetivos, hay que tener la precaución de que sean realistas y dispongan de un margen de maniobra por si debemos realizar concesiones. Pensemos que objetivos irracionales conducen inevitablemente a la ruptura de la negociación.

Para definir dichos objetivos, deberemos por tanto preguntarnos:

- ¿Qué es lo que realmente deseo obtener al negociar?
- ¿Son flexibles y tienen un margen de maniobra?
- ¿Qué alternativas preveo sí no hay consenso? MI MAAN.

## **5. DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN: FASES.**

Básicamente se pueden establecer cinco fases dentro una negociación. Veamos:

### **1. LA FASE INICIAL**

La fase inicial es tan importante como la apertura en el ajedrez. Desde el primer momento que nos sentamos en una mesa de negociación, "todo aquello que digamos podrá ser utilizado en nuestra contra", por tanto, intentemos que todo aquello que hacemos y decimos vaya en la dirección de reforzar nuestra posición, apoyar nuestros intereses y presentar una imagen de coherencia, solidez y confianza.

Una vez que se inicia la negociación y estamos frente a la otra parte no hay tiempos muertos. Todo vale, nuestras palabras, gestos, actitudes, comportamientos; lo que decimos e incluso lo que callamos está siendo tomado en cuenta por las partes. Desconfíe de los comentarios "off the record" o del "entre tú y yo", puesto que no existen.



Todo cuanto diga forma parte de la presentación que usted está haciendo de sí mismo y de su forma de plantear las cosas. Sea prudente: el oído debe ser usado con largueza y generosidad, la palabra administrada con prudencia y coherencia.

En esta fase es en la que hacemos una exposición general de nuestra posición, de nuestros intereses, de los objetivos y acuerdos que esperamos conseguir y de nuestra disposición y medios a nuestro alcance. Estamos pues enseñando todas nuestras cartas, si bien es posible que no todas estén boca arriba. Es, como decíamos anteriormente, nuestro despliegue inicial, nuestra apertura del juego que condicionará en gran medida el desarrollo del mismo.

Es muy importante asegurarse de que hemos creado el clima propicio para la negociación y el entendimiento mutuos. Si no ha sido así, intente crearlo en esa fase, pues en las siguientes será más difícil.

## **2. FASE DE TANTEO O RECONOCIMIENTO:**

Tras la primera exposición, realizada generalmente por los portavoces de cada parte, viene una segunda fase de reconocimiento en el que las partes hacen fundamentalmente dos cosas:

- Conocer más en profundidad y detalle el planteamiento de la otra parte, normalmente mediante preguntas o solicitudes de aclaración o puntualización.
- Matizar el contenido y alcance de nuestras posiciones o planteamientos iniciales, reorientándolos o corrigiéndolos levemente en función de la exposición que la otra parte ha hecho de las suyas y de la consecuente estrategia, que normalmente ya tendremos prevista. En esta fase, como en la apertura del ajedrez, lo que se busca es incrementar las posibilidades propias de negociar más y mejor, y reducir al mínimo los límites y condicionantes que pueden coartar nuestra actuación (generalmente dando menos información y matizando la que hemos dado).

Por su propio contenido, en esta fase suelen aparecer los primeros signos de desconfianza y recelo, así como las primeras actitudes de encasillamiento y rechazo. Cada síntoma negativo es un posible foco de incendio y conflicto para la tercera fase. Intente apagar estos fuegos con tacto, respeto y cordialidad. No es malo ni evitable que aparezcan las primeras discrepancias, pero si es peligroso que se manifiesten como desconfianza u ofuscación. El desenlace de esta fase es de vital importancia para el desarrollo de la fase de discusión.



### **3. LA DISCUSIÓN:**

Es la parte central y probablemente la más difícil del proceso de negociación. En ellas se intenta acercar lo más posible el acuerdo final a nuestra posición. Para ello se utilizan argumentos que refuercen y apoyen nuestras tesis y otros que debiliten la fuerza las tesis contrarias. Es también la parte más compleja del proceso negociador, pues en ella se utiliza casi todo el arsenal posible:

Es preciso tener en cuenta que aún cuando en esta fase se sustancia el desenlace final de la negociación, su desarrollo y resultado está ya muy condicionado por la disposición y actitud de las partes que han venido prefiguradas por cuestiones anteriores y ajenas a la propia discusión por ejemplo, talante y actitud de los representantes; escenario y condiciones, posicionamiento y estrategia elegida; presentación de las partes; exposición del problema y fase de tanteo.

### **4. PROPUESTAS PARCIALES E INTERCAMBIO:**

Una vez desplegado todo el arsenal de argumentos (sugestivos, persuasivos o disuasorios) llega el momento de las primeras propuestas de solución, generalmente parciales y destinadas a ir resolviendo los aspectos más fácilmente acordables del conjunto. Con ello se contribuye también a ir despejando o aligerando el contenido y la agenda de la negociación.

Durante esta misma fase se producen los primeros intercambios en los que las partes hacen algunas cesiones a cambio de otras, obteniendo así los primeros acuerdos parciales. La suma de acuerdos parciales va engrosando el conjunto de los puntos en común y creando un ánimo colectivo que propicia la entrada y el desenlace positivo del acuerdo final.

A la vista de este desarrollo se comprende fácilmente la inconveniencia de entrar a negociar en primer lugar los aspectos más importantes o cruciales de la negociación. Si estamos en desacuerdo en lo más importante y no conseguimos avanzar, la negociación quedará bloqueada. Por el contrario, si vamos cerrando acuerdos y consiguiendo transacciones, aunque sea en los temas secundarios, estaremos creando un clima de entendimiento y colaboración mutua que nos facilitará enormemente el camino hacia el acuerdo final.

Es preciso tener en cuenta que estos acuerdos parciales tienen técnicamente el carácter de pre-acuerdos o acuerdos provisionales, supeditados como es lógico al acuerdo global. Aunque no es deseable el volver sobre pre-acuerdos o acuerdos provisionales, supeditados como es lógico al acuerdo global. Además, no es infrecuente que alguno de estos acuerdos pueda convertirse en moneda de cambio en el intercambio final



en torno al tema o temas fundamentales. No desdeñe el hacerlo y no lo tome, si otros lo utilizan, como una traición o una deslealtad. En una negociación no hay acuerdo hasta que éste no es total. Mientras haya cartas en la mesa o piezas en el tablero, no importa cuantas, la partida continua y se sigue negociando.

## **5. LAS PROPUESTAS E INTERCAMBIO FINAL:**

Esta fase es la definitiva ya que, en ella, las partes se concentran al máximo en los aspectos más difíciles. Se acercan posiciones y se buscan propuestas y soluciones globales; se liman diferencias, se reducen distancias y se busca un acuerdo total y definitivo.

En la mayor parte de los casos, la negociación ha ido creando un clima y una actitud general proclives al acuerdo. Esto es, en general, bueno y deseable pero, no obstante, es preciso prevenirse contra el deseo, casi natural en esta fase, de precipitar el acuerdo. Por ello, vigile y revise minuciosamente cada nueva propuesta que haga o reciba. No caiga en el acuerdo, alcáncelo.

## **6. ACUERDO O CIERRE:**

Es la fase de materialización y formación del acuerdo. Normalmente se llega a él como un resultado lógico y natural de un proceso en el que ambas partes buscan un acuerdo.

Evita el acuerdo precipitado, el acuerdo rápido o forzado por las circunstancias o las prisas. Si alguno de estos factores cambia, el acuerdo o su puesta en práctica pueden resquebrajarse. Un acuerdo es aquel que toman voluntariamente las partes convencidas de que es la mejor opción. Cualquier acuerdo obtenido por error o por engaño es precario, inseguro e inestable.

Antes de aceptar en firme el acuerdo final, asegúrese de que cumple todos los requisitos que estableció en el marco de negociación. Contrástelo con cada uno de sus intereses, revise minuciosamente cada uno de los puntos del acuerdo. Si necesita alguna verificación, comprobación o autorización final pida tiempo y cerciórese, ya que la prisa es uno de los enemigos del buen acuerdo.

Con frecuencia se recomienda ensalzar la habilidad del contrario, amplificando el logro obtenido por la otra parte. Es una postura hipócrita que nadie creerá y por ello debe evitarla y limitarse a agradecer la colaboración y el esfuerzo de la otra parte por la consecución del acuerdo final.



## 5. METODOLOGÍA A APLICAR: TÁCTICAS.

El objetivo de la actividad táctica es la consecución del mejor acuerdo posible desde el punto de vista del negociador, considerando que las tácticas que consiguen concesiones substanciales del adversario, pero no un acuerdo, son menos efectivas que aquellas que procuran conseguir las máximas concesiones del oponente logrando un acuerdo. Para mantener en el futuro una fructífera relación de intercambio, se precisa que el acuerdo resulte ventajoso para todas las partes implicadas. La táctica básica para lograr un acuerdo de este tipo, consiste en manipular la percepción de poder entre las partes, dando a entender a la otra parte que se controla la mayor parte de los recursos de intercambio, incrementando de ese modo la percepción sobre su grado de dependencia y la necesidad de ir reduciendo sus aspiraciones con el fin de lograr un acuerdo.

Evidentemente no es posible hablar de todos los movimientos y tácticas con las que podemos encontrarnos en el curso de nuestras negociaciones. Las variantes son casi infinitas. Sin embargo, existen un número relativamente pequeño de movimientos y tácticas que ocurren con la suficiente frecuencia para que merezca la pena estudiarlos y analizarlos.

Existen muchas tácticas y técnicas derivadas de la inmensa casuística que el comportamiento y la argumentación propician. En general, pueden dividirse en tres grupos: obstructivas, ofensivas y engañosas.

1. Las tácticas obstructivas: este tipo de técnicas pretenden poner resistencia a las argumentaciones y las presiones de la otra parte.
2. Las tácticas ofensivas: persiguen presionar o intimidar a la otra parte ofreciéndole una salida a través de la propuesta de acuerdo.
3. Las tácticas engañosas: son las que solemos llamar trucos. Son pequeñas trampas que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas.

La utilización de estas últimas entraña el riesgo de ser descubierta antes o después por la parte contraria. Por ello, es mejor utilizarlas lo menos posible y sólo si estamos seguros de que nadie desvelará el engaño. Son tales, por ejemplo, afirmar que no se tiene autorización para cerrar el trato, cuando lo que se busca es ganar tiempo o facilitar datos falsos sobre nuestros costes, entre otras cosas.

Veamos algunas estrategias que ayudan en la negociación:

- ✓ **La estrategia de penetración:**



Es una estrategia integrativa que busca convertir al supuesto adversario de la negociación en un colaborador. Se basa en el control de las propias emociones y reacciones. La relación con el otro está basada en el respeto y la empatía. Su meta no es ganar al adversario, sino ganarse al adversario. Además, es un proceso gradual que requiere grandes dosis de paciencia y prudencia.

Podemos reflejar esta estrategia en los siguientes puntos:

- No retroceda si tiene ganas de hacerlo, manténgase firme.
- No responda si está deseando hacerlo, siga preguntando.
- No contraataque si quiere hacerlo, controle sus reacciones.
- Escuche atentamente.
- Sintonicice y enfatice.
- Intensifique la confianza mutua.

✓ **La objetivación del conflicto:**

Es uno de los aspectos claves de cualquier negociación. Si hemos repetido tantas veces la idea de que negociamos con personas es porque los aspectos psicológicos de la negociación son los culpables de la mayor parte de los desacuerdos o desencuentros.

La objetivación del conflicto persigue reducir al máximo las interferencias emocionales concentrando la atención de las partes en el contenido de la negociación.

Las diferencias de ambas partes determinan diferentes visiones del objeto de la negociación y también distintas actitudes. La objetivación del conflicto pretende trasladar a la mesa de la negociación esas diferentes perspectivas haciéndolas visibles para todos. Al mismo tiempo, se deben buscar criterios e instrumentos de análisis y medición que permitan un enfoque más objetivo del problema.

En cuanto al contenido de las posiciones ajenas, es importantísimo aprender a diferenciar lo que quieren de lo que piden. Tenga siempre en cuenta que la formulación de las posiciones suele corresponder a lo que quiere la empresa.

Lo que quiere el representante no es siempre la misma cosa que lo reflejado en su exposición, porque él, además, puede estar preocupado de su propia imagen, de sus propias relaciones y tiene normalmente una idea prefijada de la forma como debe desarrollarse la negociación. Todo ello forma parte también de las demandas de la parte contraria que habrá que tener en cuenta aunque no se expliciten ni se discuta sobre ellas.



La objetivación del conflicto consiste precisamente en controlar o neutralizar los aspectos subjetivos que influyen en el mismo. Recuerde que si usted y la otra parte no se entienden es porque forman parte del problema. Si ignora esto puede llegar a situaciones de bloqueo irresolubles. Por eso, analice la subjetividad de las partes para poder objetivar el conflicto.

✓ **La improvisación:**

Dejar las cosas a la improvisación no es nunca aconsejable. Por mucha experiencia que se tenga nunca se está seguro de que se vaya a tener la atención, concentración y rapidez necesarias. No deje las cosas al azar porque ya habrá momentos en que pese a una concienzuda preparación tenga que improvisar. Si es así, procure que no se note demasiado; las ideas que se perciben como improvisadas provocan fácilmente la desconfianza.

Debemos tener siempre la situación controlada, pero aún en el indeseable caso de que no sea así, tenemos que aparentar pleno dominio y conocimiento de lo que estamos haciendo. Particularmente nefasto es andar consultando datos o mirando papeles en los momentos previos a la negociación. Dará la impresión de inseguridad y de no conocer bien lo que se trae entre manos.

✓ **Una retirada a tiempo:**

No siempre conseguimos nuestros objetivos o no siempre podemos hacerlo al precio adecuado. Tanto si perseguimos un acuerdo integrador como si buscamos el equilibrio distributivo, es posible, aunque infrecuente, que en un momento dado comprendamos la imposibilidad de llegar al final. Si tenemos la más mínima duda respecto a la viabilidad del acuerdo, deberemos seguir negociando. Incluso si creemos vagamente que no vamos a conseguir el cierre también tenemos que seguir intentándolo. En casi todas las negociaciones, especialmente en la más largas, hay un momento en el que se cree que todo está perdido y que no se alcanzará el acuerdo.

Pero si, por las razones que fueren, cree imposible el acuerdo, no trate de obtener otras rentas o demostrar que es un gran negociador, llevando las cosas al límite. No pierda el tiempo ni se lo haga perder a los demás. Si usted quería vender un barco y se da cuenta de que no será posible, no intente vender las velas; ya habrá otro tiempo para eso.

No desgaste a su equipo ni a sus interlocutores. La coherencia, la seriedad y el respeto nos abrirán más puertas en el futuro que la obsesión por el pequeño logro a corto plazo. Sepa retirarse a tiempo si llega el momento



de hacerlo y, sobre todo, recuerde el lema ¿una retirada a tiempo hoy es una victoria mañana?.

✓ **Un día después:**

Las “secuelas” de la victoria: las ideas de alcanzar el objetivo, tener éxito, obtener un triunfo y conseguir la victoria nos parecen casi equivalentes. Sin embargo, no siempre lo son. Existen múltiples situaciones en la vida económica y comercial en las que no es posible que todo el mundo gane y que nadie pierda.

Con frecuencia la competitividad no resulta demasiado compatible con la integración de intereses. Si todos corremos hacia la misma meta y queremos llegar el primero no será posible conciliar o negociar. Con el adversario no se negocian más que algunas reglas de la guerra (que casi nunca se cumplen) y, cuando ya se han tenido demasiados costes, llega el fin de la contienda. En la guerra, nuestra victoria es incompatible con el triunfo de nuestro adversario.

Por el contrario, en la mayor parte de los casos, cuando nos sentamos a negociar es porque ya existe un principio de acuerdo, algo que nos acerca y que hace que las partes negociadoras nos necesitemos mutuamente.

Si ha elegido el camino del éxito, cosa probable y digna de alabanza, no lo confunda con el destino del “gran guerrero”. Con frecuencia, al hablar del proceso de negociación, empleamos una terminología obtenida del arte de la guerra: estrategias, tácticas, posiciones, adversario, armas, disuasión, etc. Es cierto que el juego de la negociación y el de la guerra tienen algunos esquemas parecidos; sin embargo, sus similitudes no deben sobrepasar el nivel del análisis. Trate de emular a grandes comerciantes y negociantes como Marco Polo o Cristóbal Colón y olvídense de Atila y Napoleón. En la negociación hay poco espacio para la victoria.

Recuerde que siempre hay un después de la victoria y que si va sembrando su camino hacia la cumbre de engañados, derrotados, sorprendidos, está preparándose un difícil e incierto futuro.

✓ **El “bueno” y el “malo”:**

Nuestro opositor se muestra en una línea muy dura con respecto a la cuestión debatida. Menciona también posibles sanciones. Luego habla otro miembro del equipo (a veces la misma persona representa ambos papeles) y presenta una postura más razonable que la primera, aunque tal postura puede seguir siendo inaceptable. Esta segunda forma tenderá también a garantizar una solución a los problemas citados anteriormente.



Es una de las tácticas más viejas. Aplicada certeramente, suele ser también una de las de mayor éxito. Tiene algunos riesgos para el que la emplea. Si se exagera el papel del malo, el efecto puede ser más provocador que intimidatorio. Si el bueno aparece muy pronto, contribuirá a aumentar la seguridad de la otra parte, que interpretará su actitud conciliadora como una respuesta a su reacción ante los planteamientos del malo. O sea, que se anima a la otra parte a resistir, no a rendirse. La figura del malo suele servir para crear una plataforma de negociación ventajosa, creando así un margen de negociación para el bueno.

Una adaptación de la táctica del bueno y el malo, consiste en utilizar distintas propuestas en lugar de estilos diferentes de presentación. Nuestro opositor recibe dos propuestas, una peor (para él) que la otra y se ve obligado a aceptar la otra para evitar la propuesta más temible. Las posibilidades de éxito de esta táctica dependen de la credibilidad de las alternativas.

La forma de no caer víctima de esta trampa es recordar a la otra parte que "dos no llegan a un acuerdo si uno no quiere" y que si no aceptamos una propuesta, ésta no pasará de ser una propuesta.

Otra alternativa es responder a estas dos propuestas extremas con dos contrapropuestas igualmente extremas. El resultado puede ser un movimiento recíproco hacia posiciones más razonables, retirando ambas partes las propuestas alternativas extremas presentadas.

✓ **Ofrecer mucho o poco:**

Nuestro opositor abre la negociación con una petición extremadamente alta, mucho más de lo que habíamos previsto. Nos enfrentamos con la alternativa de retirarnos o tratar de ponernos de alguna manera a su altura.

Su táctica consiste en tentarnos a hacer una oferta mucho más alta de la que hubiéramos hecho en otro caso, lo que pueden conseguir si nosotros creemos que la firmeza de su petición es grande. Al adoptar una posición extrema nos obliga a acercarnos a su P.M.F. (Punto Más Favorable). Lo mismo puede decirse si, en una negociación de compra, nuestro opositor aparece con una oferta baja.

Si nos retiramos, la otra parte puede aplicarnos sanciones. La alternativa es: resistir o revisar nuestra posición. También podemos presentar una oferta muy baja para compensar su alta petición inicial. En lugar de revisar nuestro límite acercándonos a nuestro opositor, revisamos nuestra P.M.F. alejándonos de él.

✓ **"Venta barato pero hágase famoso"**



"Sabemos que el precio de nuestra oferta no le satisface, pero el beneficio auténtico que obtiene usted es el prestigio que consigue su empresa al convertirse en suministradora de una gran empresa multinacional. Piense en lo que puede suponer para sus ventas futuras tenernos a nosotros en su lista de clientes."

Es uno de los argumentos principales de toda negociación. Se usa en todos los niveles y en todos los aspectos de la vida. Las empresas no anuncian puestos de trabajo con salarios bajos, sino que hablan de "buenas perspectivas"; los compradores hablan de "pedidos futuros" en los que podrá competir el vendedor; los productos de televisión ofrecen expectativas de "series" o "derechos mundiales", etc. A veces es cierto, pero por lo general, debemos considerarlos como lo que son "una forma de conseguir que vendamos barato".

La manera de reaccionar ante el empleo de esta táctica consistirá en poner a prueba estas promesas pidiendo detalles y compromisos concretos.

#### ✓ **El arca de Noé:**

Llamada así porque es tan antigua como el arca y viene siendo utilizada desde entonces. A través de esta táctica, una de las partes, exige de forma explícita a la otra parte, que le de su mejor oferta o concesión puesto que posee todos los datos de la competencia y puede acceder a ellos en cualquier momento.

"Tendrá usted que rebajar mucho el precio. Tengo ofertas (señalando una carpeta que esta encima de la mesa) que me dan condiciones mucho mejores".

Se trata casi siempre de un "farol". Si el negociador tiene una oferta mejor no necesita en absoluto negociar con nosotros. Puede ocurrir que esté utilizando las ofertas de la competencia para conseguir mejores precios de unos y otros (informando inmediatamente después a nuestro competidor de que hemos ofrecido un precio inferior al suyo y que le gustaría que revisara su oferta). Todos los negociadores comerciales se han encontrado con esta táctica en alguna ocasión.

Existen tres posibles reacciones ante el empleo de esta táctica:

- 1.- Farol sobre farol: "En ese caso le aconsejo que las acepte".
- 2.- Las cartas boca arriba: "Si me exige que iguale esa oferta tendrá que enseñármela".



3.- Tomar la iniciativa: "¿Debo entender que usted prefiere mi oferta, pero desea que justifique el precio?"

✓ **El enlace:**

En ocasiones, la otra parte puede querer centrarse o comenzar por algún punto en el que es evidente nuestra debilidad o error con el objetivo de conseguir algunas concesiones extra por nuestra parte. En estos casos, resulta útil utilizar la táctica de "enlace" que consiste en enlazar ese tema en el que somos débiles con otros en los que seamos más fuerte.

"Estoy dispuesto a discutir nuestro retraso en el pago de sus facturas siempre que ustedes examinen la baja calidad de algunos de los componentes que nos enviaron la semana pasada".

✓ **Viudas y huérfanos / El caos:**

Con esta táctica, una de las partes de la negociación trata de despertar la compasión de la otra parte, relacionando el tema en conflicto con los posibles efectos negativos o caóticos a que esa situación o tema de conflicto podría conducir.

Así, por ejemplo, se podría afirmar: "Si insisten ustedes en pedir esas subidas de salarios, mi mujer y mi hijo acabarán en la beneficencia".

Una versión más creíble de la táctica de "viudas y huérfanos" es la táctica "del caos" que consiste en pintar un cuadro tan negro que nos sintamos obligados a aceptar los cambios. Ahora bien, cuando se cae en la exageración se resta credibilidad a la táctica.

Un líder sindical del profesorado describía la postura de la dirección respecto a sus peticiones salariales como "el día más negro de la historia de la educación...de efectos catastróficos inevitables para los niños..." La dirección aumentó su oferta en un cinco por ciento.

✓ **La pluma en el aire:**

En ocasiones anunciar los éxitos antes de tenerlos seguros puede ser peligroso. La otra parte puede usar la táctica de "la pluma en el aire" y en el último momento pedir una serie de concesiones a las que no hubiera sino necesario ceder sino hubiéramos hecho público nuestros resultados o acuerdos. Nuestro opositor no tiene más que retrasar la firma del acuerdo cuando nosotros estamos celebrando nuestro triunfo o hemos hecho público el acuerdo para sacarnos alguna concesión imprevista.



Un buen ejemplo de esta táctica queda representado cuando en 1977, el entonces primer ministro inglés, James Callaghan, anuncio en la conferencia de su partido que el gobierno estaba a punto de firmar un importante contrato con Polonia para la construcción de barcos por un valor de 100 millones de libras. La noticia tuvo el efecto deseado de reforzamiento de su posición en el Partido Laboralista. Pero también le hizo vulnerable a la táctica de la pluma en el aire. Una vez que Callaghan anunció el compromiso del Gobierno con el consiguiente prestigio, no tenía más remedio que firmar el pedido, de lo contrario perdería prestigio. Pero en el momento de su declaración, los contratos no habían sido aún firmados

Así, cuando la delegación británica llegó a Polonia a firmar los contratos, los polacos plantearon algunas cuestiones de última hora (con la pluma en el aire, lista para firmar). Pedían nuevas concesiones financieras de Gran Bretaña, cuyo valor podía estimarse en un millón de libras. La delegación británica se apresuró a solicitar nuevas instrucciones, y las obtuvo: "Firmen".

La mejor defensa contra esta táctica es no dar lugar a ella. No anunciemos nuestros acuerdos hasta que no estén firmados.

### ✓ **i Aquí no hay autoridad !:**

En toda negociación es de crucial importancia saber con quién estamos negociación y quién representa a la otra parte. Si la persona que representa a la otra parte no tiene autoridad para decidir será muy difícil llegar a un acuerdo ya que las propuestas presentadas sólo serán aprobadas por quienes tienen la última palabra y no están presentes en la mesa de negociación.

Además, es muy probable que, la persona con autoridad para decidir, no se sienta satisfecha en algún aspecto con las propuesta presentadas cuando su representante se las transmite.

La falta de autoridad de un negociador puede llevar a la otra parte a un desplazamiento de la posición más favorable hacia sus límites. De esta forma, la otra parte se sentirá presionada a rozar sus límites en los acuerdos, con el fin de asegurar el acuerdo.

Cuando las propuestas lleguen a quienes tienen la autoridad de decisión. La persona que de verdad tiene poder decisorio no está presente, por lo que se ve libre de la presión del contacto directo, sin que nadie pueda forzarle a decir "si".



Cuando hay que negociar con un agente, o con cualquiera que necesita la aprobación de sus superiores, lo mejor que se puede hacer es reservar parte de la posición propia (nuestros límites), ya que de otro modo, nos podríamos sentir presionados a rebasar nuestros límites.

Por todo ello, resulta imprescindible saber que autoridad en la toma de decisiones posee la otra parte de la mesa de negociación antes de llegar a la fase de intercambio, ya que podríamos estar presentado los límites de nuestros objetivos y encontrarnos con que la otra parte necesita la aprobación del consejo de administración antes de firmar el acuerdo. En esta situación, ya no nos quedarían cartas en la manga (hemos tocado techo en nuestros límites) para posibles intercambios.

### ✓ **" No podemos hacerlo":**

Muchas empresas limitan muchísimo a sus negociadores con una variante de la técnica "aquí no hay autoridad". Otorgan autoridad a los negociadores, pero luego les imponen unos límites férreos en las facultades, normalmente estipulados en forma de normas y procedimientos. Puede llegarse a un acuerdo con ellos, ciertamente, pero es un trato circunscrito con bastante rigor a unas decisiones marcadas previamente por una autoridad superior.

Cuando presionamos para conseguir un descuento por cantidad, nos contestan: "Lo sentimos, no podemos hacerlo, va en contra de la política de la empresa el hacer descuentos en los pedidos, a menos que lleguen a un mínimo de 100.000 unidades por mes".

Nuestro oponente está en una buena posición psicológica, ya que puede mantenerse firme sin incomodidades, cubierto por una especie de escudo protector "no soy yo quien dice que no, sino la política de la empresa".

Todas las variables pueden tener un límite arbitrario que se les haya impuesto. Al imponer los límites de una política, se restringen las demandas y las expectativas de la otra parte.

La mayoría de las personas están dispuestas a aceptar algo menos si quedan convencidas de que es lo mejor que pueden obtener y que lo que les impide conseguir más es algo que se llama política de la empresa. La otra parte puede llegar a molestarse si le hacemos creer que es sólo nuestra intransigencia lo que le impide obtener algo, mientras que estará mucho más conforme con no conseguir su objetivo si cree que estamos atados por normas de la empresa que restringen nuestras facultades.

Las empresas verdaderamente grandes gozan de una credibilidad inmensa cuando sus negociadores introducen límites por política y usan la táctica del "no podemos hacerlo".



Pero en cualquier caso, podemos recurrir a esta táctica en casi todas las negociaciones. Siempre es creíble la existencia de una política sobre algo, incluso aunque el razonamiento que respalde la política no sea más que una excusa sin sentido. "Lo siento. No puedo hacerlo. Mi esposa/marido nunca me dejaría aceptar eso".

✓ **"Mama Hubbard":**

Esta es una de las tácticas más poderosa de un negociador cuando se utiliza después de una cuidadosa preparación. Es casi irresistible. En muchas ocasiones no nos damos cuenta que nos la han colocado hasta después de concluida la negociación.

Consiste en convencer a la otra parte de que deseamos llegar a un trato pero que no hay posibilidad alguna de acceder a sus demandas iniciales, con el objetivo de que reduzcan sus exigencias a veces en proporciones significativas.

Funciona de la siguiente manera: se les hace creer que están a punto de cerrar el trato (de verdad que queremos comprar su producto, por ejemplo) pero que por más que le damos vueltas no vemos la manera de admitir su precio. Naturalmente no nos van a creer sencillamente porque les digamos esto, mal negociador sería el que no esperara una objeción al precio en cualquier negociación.

La técnica de Mamá Hubbard supone presentar pruebas de la imposibilidad de pagarles el precio que piden. Enseñémosle unas instrucciones por escrito respecto a los precios que podríamos llegar a pagar. La palabra escrita conlleva más autoridad que la comunicación oral. Hay muchas posibilidades de que se acepte como válido todo lo que les enseñemos.

Cuando nos enfrentemos a esta táctica de negociación, lo menos que debemos hacer es tener mucha cautela y no creernos todo lo que nos enseñen. Las pruebas, por así llamarlas, pueden ser una "falsificación original" preparada especialmente para la negociación.

Cuando se la otra parte la que este usando esta táctica tendremos que buscar otra forma de hacer pasar nuestro precio, tal vez cambiando el "paquete" y no el precio. Ofreciendo alternativas.

✓ **Arriba y abajo:**

Esta es una táctica que puede emplearse para bloquear una demanda inaceptable. Si nos limitamos a decir "no" ante tales demandas, seguimos dejando el saque en manos de la otra parte. La mejor respuesta es una contraoferta "arriba y abajo". Está concebida como táctica de bloqueo,



para forzar a la otra parte a retirar su petición al imponer nosotros una condición inaceptable.

Las mejores propuestas del tipo arriba y abajo son aquellas que reflejan las peticiones de la otra parte ("estaríamos dispuestos a esto que ustedes proponen..... si ustedes permiten que nosotros .....").

Algunas de las formas que puede presentar son la siguientes:

Parte A: "Solicitamos un descuento del 10% por los pagos hechos dentro de los siete días siguientes."

Parte B: "Accederíamos a esto, si ustedes aceptan un recargo del 10% todos los pagos que lleguen después de los siete días."

Parte A: "deseamos una distribución 75-25 de los beneficios."

Parte B: "nosotros deseamos una distribución 75-25 del capital."

## **6. HABILIDADES DE UN BUEN NEGOCIADOR:**

- Comunicación verbal
- Comunicación no verbal
- El arte de preguntar
- La escucha activa
- El autocontrol emocional
- La empatía
- La asertividad

La capacidad de analizar, repetir, corregir y en definitiva entrenar de forma consciente el proceso es la mejor enseñanza sobre negociación que podéis recibir.

## **7. LA SATISFACCIÓN FINAL EN EL PROCESO NEGOCIADOR**

Cuando hemos preparado con antelación un proceso de negociación, una de las dudas que quedan por resolver es la de "de qué forma se desarrollará". Normalmente existen estas cuatro posibilidades:

1. Gano yo – Gana él.
2. Gano yo - Pierde él.
3. Pierdo yo – Gana él.
4. Pierdo yo – Pierde él.



Las formas de negociar con estilo "Gano - Ganas (Win .Win)" se caracterizan en términos generales por:

- ✓ Reconocer al interlocutor como persona legitimada para defender sus propios objetivos e intereses, aún en el supuesto que estén contrapuestos a los nuestros. Los reconocemos, aceptamos y tratamos de comprenderlos para buscar un acuerdo de acercamiento.
- ✓ Tratamos por todos los medios que el clima en que se va a desarrollar el proceso sea de mutua confianza. Preparamos incluso con tiempo el lugar y los medios para que no hayan interferencias. Perseguimos un sentimiento mutuo de comodidad.
- ✓ En nuestro preparado plan argumental no buscamos el acorralamiento, ni el hacer valer una posición superior de poder frente al interlocutor.
- ✓ Tratamos de conseguir en el cierre definitivo del acuerdo, sentimientos de satisfacción e intentamos dejar la puerta abierta para posteriores negociaciones.
- ✓ El espíritu que debe prevalecer en ambos es el de supeditar los propios intereses de cada uno a los compartidos.
- ✓ Separar las personas del conflicto.

En el otro extremo de la balanza nos encontramos con la forma de estilo de confrontación que es la "Gano - Pierdes (Win - Lose)" caracterizándose por los siguientes componentes:

- ✓ El negociador se caracteriza por una fuerte competitividad, mirando exclusivamente por sus intereses e ignorando los del oponente.
- ✓ Para este tipo de negociador el objetivo no es buscar una solución común satisfactoria, al contrario los objetivos del otro los ve como obstáculos que hay que derribar para conseguir el plan trazado.
- ✓ Utilizan continuamente la presión ya que piensan que cualquier concesión conseguida al otro aumentará para él la parte del pastel.
- ✓ Son personas que conocen las técnicas para buscar los puntos débiles del oponente.

Cada situación de negociación requerirá un estudio profundo de las consecuencias que podría acarrear utilizar una u otra forma de negociación. Lo que sí es cierto es que casi en todas las ocasiones, la mejor estrategia que podemos utilizar es la del acercamiento y



---

cooperación hacia el otro. Es más fácil que nos escuchen, comprendan y respeten si, previamente lo hemos hecho nosotros con ellos.