

Técnicas avanzadas de negociación

Jorge Palacios Plaza

Técnicas avanzadas de negociación

Estrategias, tácticas y trucos
para negociar con éxito

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

TÉCNICAS AVANZADAS DE NEGOCIACIÓN

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2008, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-231-1

Depósito Legal: C-252-2008

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

El autor



Jorge Palacios Plaza

Licenciado en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Ph. D. en Inteligencia Emocional y PNL. Máster en Dirección de Recursos Humanos y Organización por ESIC. Tiene diferentes *Workshops* en Negociación Avanzada con metodologías de *Harvard Negotiation*. En la actualidad es Director de *Itaca, Global Learning & Development* (perteneciente a *Human Capital Performance Group*).

Asimismo, es director de programas y facilitador de reconocidas escuelas de negocios españolas como EOI, ESIC, IDE-CESEM, CESMA, IEN, y profesor de diferentes universidades nacionales e internacionales. Consultor internacional en comportamiento organizativo y gestión del cambio, desarrolla programas de habilidades directivas y comerciales en países como Inglaterra, Portugal, Perú, Colombia, República Dominicana, Guatemala y Venezuela.

*“Si sólo intentaba hacer aquello
que brotaba espontáneamente de mí
¿Por qué habría de serme tan difícil?”*

Damien. Hermann Hesse

Contenido



Propósito	11
------------------------	-----------



¿Qué es negociar?

1.1 Las tres dimensiones de la negociación.....	13
1.2 Negociar no es regatear.....	19
1.3 Identificando y desarrollando habilidades clave para desarrollar con éxito una negociación	20



Roles, tipos y estilos de negociación

2.1 Los seis roles del negociador.....	35
2.2 Tipos de negociación	36
2.3 Estilos de negociación	41
2.4 ¿Soy un buen negociador?	43
2.5 Cómo tratar roles difíciles en una negociación.....	47



Cómo argumentar adecuadamente precios y condiciones en una negociación

3.1 Poder percibido versus poder real: La psicología del precio	53
3.2 Qué podemos hacer para disminuir la percepción del coste y aumentar el valor de nuestra propuesta ...	58



CONTENIDO

3.3	Técnicas útiles para argumentar de forma constructiva su precio	60
3.4	Hasta dónde podemos presionar y cómo liberarnos de la presión	62



Las fases del negociador

4.1	El puzzle de la negociación: Cómo encajar las piezas	68
4.2	Primera fase: Preparando la negociación.....	69
4.3	Segunda fase: Gestionando la confianza y el acercamiento.....	78
4.4	Tercera fase: Proponer	94



Plan de acción. Evaluación de la negociación	109
---	------------



Bibliografía	111
---------------------------	------------

Propósito

Si manejamos el concepto de negociar desde un sentido amplio, podemos corroborar que nos pasamos la vida negociando, esto es, realizando acuerdos con otras personas y organizaciones para solucionar nuestras diferencias iniciales e incluso resolviendo situaciones difíciles como fricciones y conflictos, surgidos en buena parte por nuestras relaciones interpersonales.

La mayoría de los problemas que un profesional o ejecutivo debe enfrentar se resuelven a través de la negociación. De hecho, las estrategias, técnicas y habilidades para la negociación son esenciales en la práctica totalidad del mundo laboral e incluso personal, ya sea en acuerdos para el desarrollo de negocios o en las relaciones interpersonales dentro y fuera del de trabajo. Como dicen Fisher, Ury y Patton, del Proyecto de negociación de la Universidad de Harvard, *“cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones tomadas por otros. Tienen diferencias, y utilizan la negociación para manejarlas”*.

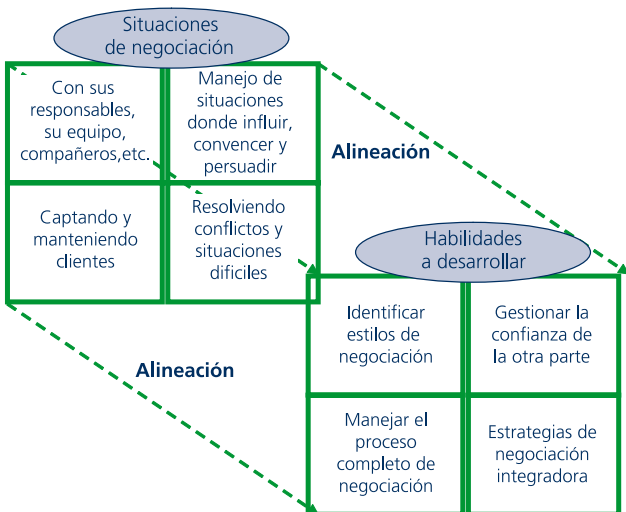
Con este libro pretendemos mejorar su habilidad de negociar para que pueda tratar constructivamente las situaciones de confrontación y los conflictos, y así desarrollar mejores procesos de negociación y manejo de las diferencias. Hemos querido desarrollar un enfoque amplio para dar la oportunidad al lector de apreciar tácticas y técnicas útiles y prácticas que le permitan extender su propio repertorio de habilidades para la negociación, y así:

- **Obtener** una metodología práctica para afrontar procesos de negociación.



- **Reconocer** los diferentes estilos de negociación existentes.
- **Estimular** una comunicación adecuada para llegar a un acuerdo.
- **Provocar** un comportamiento basado en la ganancia mutua.
- **Encontrar** los elementos relacionados con la zona de acuerdo.
- **Conocer cómo manejar** alternativas, opciones, cesiones y concesiones para llegar a la zona de acuerdo por ambas partes.
- **Poner en práctica** las herramientas aportadas.

Como suelo decir, la negociación es un arte que busca satisfacer los intereses de todas las partes involucradas.



Fuente: Elaboración propia.

¿Qué es negociar?

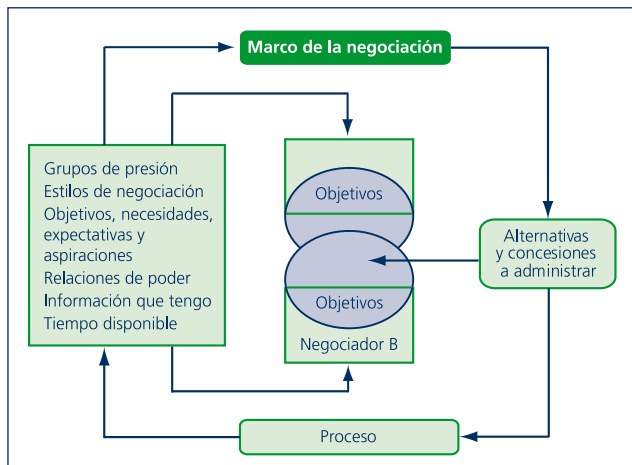
1.1 Las tres dimensiones de la negociación

Negociamos diaria y cotidianamente con nuestra familia, amistades, así como con compañeros, colaboradores y nuestros jefes en la organización o empresa. Negociar surge de la idea principal de que a pesar de que las partes implicadas difieren en sus necesidades e intereses, finalmente comparten intereses lo suficientemente comunes para sentarse y encontrar una solución aceptable para ambas partes. En una entrevista que le hicieron recientemente a Herb Cohen, experto en negociación y entre otras muchas cosas asesor del ex Presidente norteamericano Jimmy Carter, decía que la negociación y el cierre *“requiere de paciencia y ciertas técnicas que pueden marcar el éxito o el fracaso en ese proceso. Hay que aprender a mantener el equilibrio y nunca decirle al otro de manera tajante: usted está equivocado”*.

Negociar es obtener un acuerdo con otra u otras partes sobre un asunto, necesidad, diferencia o disputa de interés común y en el que existe algún tipo de discrepancias mutuamente incompatibles. De esta manera, **la negociación es un proceso claramente racional y estructurado que pretende llegar a un acuerdo, y así resolviendo el problema o conflicto, partiendo de la base inicial de que hay una diferencia entre intereses.**



Figura 1.1. La negociación.



Fuente: Desarrollado a partir de Fernando de Manuel Dasí y Rafael Martínez (Técnicas de Negociación, 2001).

Viendo la figura anterior, podemos observar que en suma, negociar envuelve la necesidad o conveniencia de conseguir alguna contrapartida que nos lleve a querer negociar todas las condiciones que requiera dicho proceso negociador. Para ello, tenemos que tener en cuenta las **"3 P" o dimensiones de la negociación**: Personas-Problema-Propuestas.

La negociación debe ser un proceso conjunto en el cual cada uno intenta lograr más de lo que podría conseguir actuando por su propia cuenta, sin dañar los intereses del otro.

R. Fisher, fundador de CMI International Group.



De esta manera, en una negociación debemos cuidar el clima y la relación interpersonal con la otra parte (Personas), identificar y clarificar mis necesidades e intereses y las del otro adecuadamente (Problema) y manejar alternativas y opciones que nos aproximen paulatinamente entre ambas partes, desarrollando toda la creatividad posible (Propuestas). Veamos más detenidamente cada una de ellas:

1.3.1 Primera dimensión: Personas

El negociador debe entender que todo proceso de resolución de un conflicto o el manejo adecuado de diferencias es dilucidar que negociamos con personas que al igual que nosotros pasarán a lo largo del proceso de negociación por diferentes emociones, prejuicios y percepciones, las cuales deben identificarse, controlarse y manejarse hacia nosotros mismos (autocontrol emocional) y en la relación con el otro.

Asimismo, el negociador debe cultivar las relaciones a largo plazo, puesto que negociar implica querer comenzar o continuar un camino duradero tanto en el negocio como en la relación.

De esta manera, el negociador debe cuidarse de cómo es como tal, como persona, e identificar la identidad y los roles del otro, cuidar su comunicación de tal forma que sea lo más efectiva posible y manejar adecuadamente su emocionalidad y las de la otra parte.

1.3.2 Segunda dimensión: Problema

Una de las premisas de los expertos de *Harvard Negotiation Project* es saber separar el problema de las personas, esto es, explorar y descubrir acertadamente las necesidades reales y los verdaderos intereses de la contraparte más allá de valorar a las personas. Conocer las necesidades latentes y ocultas mías y del otro, identificar sus diferentes estilos de negociación y clarificar sus intereses es esencial para entender y comprender las verdaderas intenciones que buscamos ambas partes.



1.3.3 Tercera dimensión: Propuestas

Llega un momento en el proceso de negociación que la creatividad o la falta de ella es la que genera encallarnos en el proceso o, por otra parte, presentar opciones que nos permitan tener una variedad de alternativas y potenciales soluciones para llegar a un posible acuerdo. Es también fundamental manejar las opciones y concesiones con parámetros desde los cuales hacer ver al otro, a través del suave manejo de generar criterios objetivos, que podemos cerrar un trato ganando ambas partes, orientar un acuerdo denominado ganar-ganar. Para ello, debemos tener las suficientes habilidades como para identificar las estrategias y métodos que utiliza el otro negociador, manejar adecuadamente puntos muertos de la negociación y también saber maniobrar las presiones que ejerce la contraparte.

Las propuestas también implican entender que en toda negociación hay una renuncia mayor o menor a una parte de las propias pretensiones iniciales. Aceptamos esta cesión a cambio de obtener lo que requerimos, en definitiva nuestro objetivo y la de la otra parte. Negociar implica ceder y conceder por el bien de la consecución del objetivo. La negociación es en sí una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando estos no dependen exclusivamente de nosotros mismos, sino que requieren de la colaboración y relación con otras personas.

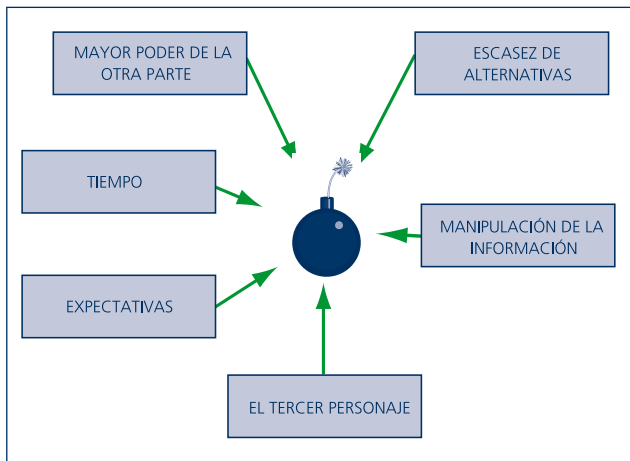
El objetivo que cada parte busca en la negociación y la estrategia que para ello adopta determinan la dinámica del encuentro.

M. de Murgia

Todas estas dimensiones, personas, problema y propuestas vienen asociadas a qué, quién y cómo nos presionan en una negociación. Los aspectos más representativos en este sentido se pueden ver en la Figura 1.2:



Figura 1.2. Aspectos que presionan en la negociación.



Fuente: Elaboración propia.

Cada una de estas presiones se interrelacionan entre sí:

- **Mayor poder de la otra parte:**
 - ▶ La naturaleza humana se basa en relaciones de poder.
 - ▶ ¿Quién tiene más poder al inicio de la negociación?
 - ▶ ¿Cómo puedo ir equilibrando mi poder en la negociación cuando el otro, por ejemplo, un cliente, tiene más poder que yo?
 - ▶ ¿Qué tácticas puedo utilizar?
- **Tiempo:**
 - ▶ ¿El otro negociador me presiona porque tiene mucho tiempo para la toma de decisión?, ¿se lo piensa demasiado?



- ▶ ¿O me presiona porque tiene mucha prisa y premura y quiere que cerremos?
- ▶ ¿Me da un ultimátum porque quiere cerrar el trato ya?
- **Expectativas:**
 - ▶ ¿Cuáles son las necesidades y, sobretodo, expectativas del otro?
 - ▶ ¿Cuáles son sus verdaderas intenciones?
 - ▶ ¿Estoy encontrando sus intereses ocultos?
- **El tercer personaje:**
 - ▶ ¿Quién presiona al otro: hay personas o grupos de presión detrás de con quién estoy negociando?
 - ▶ El negociador que tengo delante, ¿es verdaderamente el que tiene la toma de decisión final?, ¿o no?, ¿qué me implica?
- **Escasez de alternativas:**
 - ▶ ¿Tengo opciones reales?, ¿y alternativas?
 - ▶ ¿Cuál es el margen real que tengo para negociar?
 - ▶ Una vez que lleguemos a la zona de acuerdo, ¿cuál es la horquilla que tengo para manejar la negociación?
 - ▶ ¿Hasta dónde puedo ceder y conceder?
 - ▶ ¿Cuáles son las aspiraciones de la contraparte?
- **Manipulación de la información:**
 - ▶ ¿Cuál es la información que poseo de la otra parte?, ¿me sobra?, ¿me falta?
 - ▶ ¿Me está mintiendo?, ¿cuál es la razón?
 - ▶ ¿Qué señales verbales y gestuales estoy detectando en el otro para saber si me está intentando manipular?

Estas y otras cuestiones iremos resolviéndolas en las siguientes páginas.



1.2 Negociar no es regatear

¿Negociar es regatear?, ¿regatear es negociar? Estas son cuestiones que en todos mis cursos sobre esta materia despierta inquietud y debate.

Hay procesos de negociación donde sin saberlo estamos regateando o viceversa. Mientras que el objetivo de negociar es desarrollar resultados positivos para ambas partes que sean prudentes, amistosos y eficientes. Regatear, sin embargo, es buscar la máxima ganancia relativa en el punto mínimo del otro, que a este además se le percibe como un adversario. Hay diferencias pues sustanciales entre ambas cuestiones:

Negociar

- Existe una necesidad definida y generalmente repetida ya que ambas partes se plantean desarrollar acuerdos y relaciones a largo plazo, para el beneficio común.
- Se negocian y discuten todas las condiciones, factores y cláusulas del potencial contrato o acuerdo.
- Hay continuidad en la relación.
- Concesiones en base a un cierto reparto de resultados beneficiosos para ambos.

No preguntemos si estamos plenamente de acuerdo, sino tan sólo si marchamos por el mismo camino.

Goethe



Mientras que regatear implica:

Regatear

- Defiende sus propias posiciones puesto que el regateador tiende a encerrarse dentro de ellas.
- El regateador mantiene su atención en su posición fija y permanente, lo que le resta atención a la dedicación de satisfacer intereses mutuos.
- No busca relación, ya que lo que desea es realizar acuerdos a corto plazo.
- Convierte las negociaciones en un enfrentamiento continuo de voluntades. Las negociaciones son batallas donde a través de la fuerza y la coacción intenta cambiar los intereses de la otra parte.
- Pone en peligro la relación mediante amenazas y consecuencias negativas. Tensiona excesivamente.
- Quizás esta pueda ser la más relevante como característica esencial: se negocia solamente un factor o condición concreta de todo el proceso de negociación, en lugar de negociar de forma global todas y cada una de las condiciones. Un ejemplo muy actual es cuando una de las partes sólo busca el factor “precio” y toda su negociación gira en presionar mejora de precio.

1.3 Identificando y desarrollando habilidades clave para desarrollar con éxito una negociación

Estoy seguro que todos nos hemos preguntado alguna vez: ¿cuáles son las habilidades de esos magníficos negociadores que les



vemos tan seguros de sí mismos a lo largo de todo el proceso de negociación?, esos mismos negociadores que en alguna ocasión hemos reflexionado si nacen o se hacen, si sus habilidades de alguna manera son producto de algo... innato o divino.

Más allá de entender que negociar requiere de habilidades de comunicación, influencia, persuasión y credibilidad, que evidentemente se aprenden y desarrollan con el tiempo, requerimos de otro tipo de habilidades que se convierten en **principios** de actuación en nuestros procesos de negociación:

Principios de negociación

1. Satisfacer más necesidades que deseos.
2. Usar el poder personal de forma efectiva y aprender a identificar y gestionar el poder del otro.
3. Plantear el tema a negociar adecuadamente: presentar argumentos de forma convincente.
4. Establecer aspiraciones elevadas pero razonables.
5. Desarrollar una estrategia de opciones y concesiones.
6. Administrar la información con habilidad.
7. Gestionar la relación interpersonal con el otro.

1.3.1 ¿Satisfacer necesidades o satisfacer deseos?

En numerosas ocasiones, tanto en negociaciones reales como en cursos de formación en negociación avanzada, me he encontrado con rupturas de negociación por no ser o estar lo suficientemente racionales y fríos como para saber en situaciones de acaloramiento, o fricciones, o conflictos o en zonas muy próximas al acuerdo y cierre de la negociación que es en esos momentos cuando tenemos que diferenciar de la manera más objetiva posible dónde



están las necesidades e intereses de la negociación y dónde los deseos o excesivas ambiciones en los intereses que buscamos.

El verdadero medio de ganar mucho consiste en no querer ganar nunca demasiado.

Francois De Salignac

El ego, **nuestro ego**, es el gran asesino de las negociaciones. Debajo de nuestra corteza cerebral, tenemos lo que los neurólogos y expertos en **inteligencia emocional** denominamos el sistema límbico, el máximo responsable de nuestras emociones. Si en una negociación estamos nerviosos, exaltados e incómodos (nuestro pulso se acelera, también nuestra respiración, nos sudan las manos,...), la actividad de dicho sistema se disparará, comunicándose con nuestro sistema nervioso lo que causará reacciones como, por ejemplo, enojo. Esta ira nos conducirá a dejar de racionalizar nuestras necesidades e intereses y también dejaremos de escuchar y entender las de la otra parte. Nuestra parte instintiva nos conducirá al desastre. Por eso es importante:

- Por un lado crear el marco y el clima de negociación adecuados para poder establecer relaciones interpersonales con el otro negociador, facilitando la escucha y sobretodo la empatía y la generación recíproca de confianza.
- Si embargo, existirán muchos momentos donde las negociaciones serán muy tensas y será difícil evitarlo puesto que una o ambas partes están manejando estrategias de presión. En este sentido, no se trata simplemente de autocontrolar nuestras emociones como sí de autorregularlas adecuadamente. Por ejemplo, cuando una determinada cuestión nos molesta o nos sacude por dentro, lo que nos gustaría es manejar una decisión radical, violenta, sin embargo si en ese mismo



momento nos damos cuenta de cómo estamos viviendo esa situación y comenzamos a decirnos internamente a nosotros mismos antes de actuar cuestiones como “tranquilo”, “debes calmarte”, “no te conviene ponerte así como estás”, iremos poco a poco reduciendo nuestra tensión lo que nos permitirá objetivizar las necesidades y deseos nuestras y las del otro. Ese diálogo interno funcionará porque habremos despertado a nuestro córtex prefrontal, una zona de nuestro cerebro que se encarga de tomar decisiones de forma fría y calculadora. La clave, por tanto, para nosotros como negociadores será saber equilibrar nuestras emociones (sistema límbico) con nuestras decisiones racionales (neocórtex).

- Además hay otras cuestiones importantes a tener en cuenta como:

Tabla 1.1. Los negociadores son personas.

En lugar de		Ir a
Centrarse en deseos.	↔	Profundizar en necesidades.
Conocer necesidades propias.	↔	Explorar las necesidades de la otra parte.
Identificar las necesidades de las partes.	↔	Descubrir las prioridades de las partes.

Se trata de **detectar correctamente nuestras necesidades** y las de la otra parte. Sin embargo, en numerosas ocasiones caemos en intentar satisfacer nuestros deseos a toda costa. Una dedicada preparación identificando necesidades de ambas partes, y posteriormente ya en la negociación preguntar y observar adecuadamente pueden darnos potenciales soluciones para administrar adecuadamente las necesidades de ambas partes y de esta manera ir conociendo al otro negociador, sin que nos salga el “animal” que todos llevamos dentro.



Para identificar necesidades y motivaciones de la otra parte negociadora, estoy seguro que usted amigo lector conoce la **jerarquización de necesidades de Maslow**:

Figura 1.3. Jerarquía de las necesidades de Maslow.



Fuente: Elaboración propia a partir de A. Maslow (*Motivación y personalidad*, 1991).

Conocer a las personas es complicado. Confiar en ellas, a pesar de conocerlas, es aún más difícil.

Eduardo Punset

Sin embargo, ¿nuestros negociadores solamente nos compran nuestros productos, servicios, ideas,... basados en sus necesidades... o hay algo más? Diferentes estudios procedentes del marketing, de la psicología y de la sociología nos van demostrando que en muchas ocasiones las necesidades no se presentan de una forma clara y explícita. Pensemos, por ejemplo, en una negociación: los negociadores tienen numerosas resistencias en expresar claramente sus necesidades o deseos. En todo caso, los



deseos del negociador suelen venir o bien ocultos (ni el mismo negociador sabe que los tiene de forma consciente) o bien los muestra y comunica como los problemas que tiene en forma de necesidades genéricas.

De esta manera, ¿qué es lo que “compran” (desean) los negociadores?: Para **identificar y gestionar adecuadamente las expectativas del otro negociador** le presentamos a continuación una metodología muy fácil de recordar, SABONE. Como decía es un método sencillo para identificar las expectativas (o móviles de elección) de las personas. En definitiva, todos “compramos” por uno o varios móviles como estos:

Tabla 1.3. Metodología SABONE.

S	Seguridad	Evitar temores, preocupaciones, miedo, inseguridad, garantía,...
A	Afecto	Amor, amistad, afecto, simpatía,...
B	Bienestar	Comodidad, confort, utilidad, salud, ahorro de tiempo, servicio, evitar esfuerzos, mejorar el nivel de vida,...
O	Orgullo	Altivez, vanidad, emulación, amor propio, prestigio, ser más, status, poder,...
N	Novedad	Moda, ser el primero en utilizar algo; demostrar que se está al día, originalidad, novedoso,...
E	Economía	Ganar dinero, beneficios, mejorar rendimientos, ahorrar,...

¿Cuáles son las expectativas del negociador que tiene usted delante?, identifíquelo y gestione los sueños y deseos de la otra parte a lo largo del proceso de negociación.

1.3.2 Usar el poder personal de forma efectiva y aprender a identificar y gestionar el poder del otro

Una de las cosas que me quedaron muy claras cuando estudiaba la carrera de Sociología es que la naturaleza humana está basada



en relaciones de poder. Todas las interacciones y relaciones interpersonales son juegos de poder. Y la negociación no se libra de ello. Desde que estamos comenzando una negociación, estamos intentando manejar y ampliar de forma constante nuestro poder al mismo tiempo que intentamos restar y minimizar poder al otro.

El poder es un resorte psicológico. Por ejemplo, ante una negociación entre un cliente y un potencial proveedor, ¿quién pretende asumir más poder que el otro?, ¿no es acaso cierto que cuando estamos delante de un cliente que nos interesa sentimos que este tiene el poder de decidir y de rechazarnos?, ¿quién creemos que tiene más poder entonces, el cliente o el proveedor?: pues como siempre, creemos firmemente que lo tiene el cliente, el gran dictador de la negociación.

Jamás negociemos con miedo, pero jamás temamos negociar.

J. F. Kennedy

Si la otra parte percibe en algún momento que tiene mucho más poder que usted, lo acribillará. El poder percibido es un asesino muy peligroso. No se abrume inicialmente con el cliente. Pienso que efectivamente el poder es subjetivo y que usted tiene muchos elementos que el cliente necesitará. Usted posee más poder que el que verdaderamente cree. Para ello, gestione su propio poder de forma efectiva:

1. Identifique las fuentes de poder para neutralizar el del contrario:

- ¿Tiene un mayor poder personal?, ¿o lo tengo yo? Este **poder personal** son las características de persuasión y convicción del negociador, también su estilo de negociación.
- **Poder de la empresa:** la evolución, proceso y desarrollo de la organización, su imagen e influencia, sus productos y servicios, su posicionamiento en el mercado,... es decir, su



poder de ser lo suficientemente atractiva y deseosa para la otra parte.

- **Poder situacional:** el lugar, la oportunidad del momento y el tiempo son también factores que pueden representar un mayor poder percibido por la otra parte.
- **Maan:** aunque más adelante hablaremos de tan valiosa herramienta, sin duda la MAAN (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado) es indispensable para manejar poder, como alternativa que le queda a las partes en el caso de que no llegaran a cerrar un acuerdo.
- **Otras maneras de neutralizar el poder del otro** serían como hemos dicho anteriormente perderle miedo al poder del otro, tomar iniciativa a lo largo de todo el proceso de negociación, prolongar la negociación o al revés (dependiendo de cada caso), ofrecer un posicionamiento y un mejor punto de partida al inicio de la negociación y manejar adecuadamente nuestro autocontrol emocional, entre otros.

2. Averigüe el poder real de su cliente:

Debe analizar el poder del cliente: ¿es real o tal vez solamente percibido?:

- El grado de conocimiento que tiene la otra parte sobre el plan de intereses y opciones que le va a presentar. Un ejemplo: ¿conoce el otro negociador las propuestas de la competencia?
- El peso que tiene dentro de su empresa. Por ejemplo, el peso relativo dentro de su cartera de clientes.
- Analice el poder transmitido por la importancia del negocio.
- El pasado y el futuro del cliente: favores, preferencias, y también malas referencias, conflictos,...
- Otros escenarios:
 - ▶ El grado de urgencia del cliente es un factor limitante de poder.



- ▶ La intensidad con la que desea o necesita nuestro producto/servicio.
- ▶ Determinados márgenes de maniobra: soluciones técnicas, decir no, concesiones, la dependencia afectiva, etc.
- ▶ Elabore un balance de sus propias fuerzas y debilidades.

1.3.3 Plantear el tema a negociar adecuadamente: Presentar argumentos de forma convincente

Argumentar adecuadamente y de forma ordenada y secuencial es otra de las habilidades esenciales para negociar adecuadamente y sentirnos seguros a lo largo de todo el proceso negociador. Tratar correctamente el tema a negociar implica elementos como los que a continuación planteamos:

Tabla 1.4. Cómo tratar correctamente el tema a negociar.

En lugar de		Ir a
Argumentar desde el inicio y rápidamente las alternativas y propuestas.	↔	Plantear la negociación después de establecer una relación con el otro así como analizar en profundidad a la otra parte.
Argumentar características.	↔	Desarrollar el objeto de la negociación desde argumentaciones orientadas a que la otra parte perciba ventajas y beneficios.
Centrarse en tus intereses.	↔	Centrarse más o menos en los intereses de la otra parte según el tipo de negociación.

Trabajemos por partes cada una de ellas.

Como hemos comentado, la negociación es contenido (el mensaje de lo que queremos explicitarle al otro) y es relación (manejar adecuadamente el clima y la comunicación con este). Es



importante tener en cuenta cuándo trabajar contenido y cuándo relación al inicio de una negociación. Una de las fórmulas que ha ayudado y sigue haciéndolo actualmente a tantos y tantos negociadores a seguir un orden lógico y coherente en las negociaciones es SPIN. Toma su nombre de las iniciales inglesas *Situation, Problem, Implication, Need pay off*. Llevándolo a nuestra lengua, el modelo SPIN quedaría de la siguiente manera:

Figura 1.4. Modelo SPIN.



Fuente: Neil Rackham, Spin Selling.



Presentar ventajas y beneficios son cosas distintas, aunque aparentemente parezcan similares.

Las ventajas serían contestar a la contraparte qué hace nuestras propuestas y soluciones que no hacen los demás. Por ejemplo, de cara a un proceso de negociación comercial qué hace nuestro producto y servicios que la competencia directa no hace o lo genera de otra forma.

Presentar los beneficios sería contestar al otro negociador lo que las alternativas que le estamos presentando hacen por él, las fortalezas de nuestra propuesta, el grado de utilidad que le va generar nuestras opciones. Presentar al mismo tiempo los beneficios es presentar las expectativas del otro —una vez identificadas previamente en forma de problemas—. Recuerde el modelo SABONE. De esta manera, oriente las características de sus productos o servicios hacia ventajas y beneficios. Hágase un portfolio o un guión de ventajas y beneficios de cada uno de sus productos-servicios.

1.3.4 Establecer aspiraciones elevadas pero razonables

En una negociación, nuestros objetivos y metas deben ser ambiciosos. La razón es muy sencilla: para tener un margen amplio de maniobra con respecto a la contraparte y comenzar de esta manera una negociación favorable a nuestros intereses. Ya tendremos tiempo de ir cediendo concediendo. Pero hay que empezar fuerte, insaciable. Al mismo tiempo que digo esto, también le digo amigo lector que tenga cuidado con sobrepasar los límites de las aspiraciones ya que de lo contrario el huevo de oro se le puede dar la vuelta y, por todo ello, que la otra parte negociadora perciba sus aspiraciones como algo irracional. Un amigo me comentó hace unos días que perdió una negociación con su jefe inmediato. Después de contarme todo el proceso, lo que a él le parecía una aspiración “razonable” a su jefe le pareció desproporcionado: ¡una subida salarial de más de un 45% con respecto al año anterior!



De esta manera, le exhorto a que explore con cierta creatividad sus necesidades y especialmente las del otro antes de ponerse objetivos para la negociación, con precisión y con cautela, pero al mismo tiempo con ambición. Un consultor amigo mío me suele decir: “Jorge, mis objetivos y metas altas me los podrán ir disminuyendo en la negociación poco a poco, sin embargo, los objetivos que se me quedaron cortos serán casi imposible de incrementar”.

1.3.5 Desarrollar una estrategia de opciones y concesiones

Saber manejar una excelente estrategia de opciones, alternativas, cesiones y concesiones es de las grandes habilidades requeridas para negociar con eficacia y efectividad.

Negociar es ceder y conceder. De lo contrario, reflexione si entonces usted o la otra parte están negociando. Y además, para negociar implica que las dos partes están dispuestas a ceder y conceder. Asimismo, conceder generará en el otro la percepción de que usted es flexible, abierto, generoso y esto será el puente que le llevará al viaje de la confianza y la credibilidad.

Sin embargo, ceder sin que usted reciba a cambio nada es ceder gratuitamente, y en una negociación nadie cede gratis, nadie da regalos, sino que te los debes ganar, debes ofrecer el suficiente valor agregado como para hacer percibir que cedo valor a cambio de que la otra parte esté dispuesta a ceder también valor. Cedo porque cedes tú, cedo porque detrás de mi cesión hay una petición exigente.

Finalmente, decir en este punto que también debemos tener cuidado con ceder en demasía, ya que al otro negociador le puede parecer que somos débiles, y esta fragilidad puede hacer que perdamos poder de maniobra. Sin embargo, al lado contrario puede ser también peligroso: no ceder casi ninguna prebenda. Esto nos puede llevar a dejar de negociar por intereses y negociar por posiciones estáticas, donde la maniobra es nula. De esta forma, llegaríamos a poder bloquear la negociación y entrar así en zona de ruptura.



1.3.6 Administrar la información con habilidad

Una negociación donde no hay un toma y daca, donde uno y otro no generan nueva información llevará a no saber qué necesita, quiere y espera uno y otro de la negociación. Si lo que tenemos es que colaborar, la información debe ser compartida. Por muchos motivos: educir insatisfacciones, minimizar incertidumbres, saber lo que desea el otro, exponer lo que realmente necesito yo, ampliar la generación de confianza y credibilidad de ambos, etc. Sondear, preguntar directamente en unos momentos y de forma más sutil en otros es importante.

Recuerdo que hace ya algún tiempo asistí a un curso directivo de negociación avanzada como participante. El facilitador, hablando de que había que negociar de forma colaborativa expuso que debíamos de exponer inicialmente toda la información que teníamos al otro para así entrar en nuevos mecanismos de cooperación. Su tesis es que si yo daba información, el otro también la daría. ¡Craso error!, no digo que la idea no sea buena pero está fuera de contexto psicológico y social: vivimos en un entorno donde dar toda la información de golpe asusta (porque entre otras muchas cosas percibimos miedo e incertidumbre: ¿porqué esta persona me cuenta todo?), con lo cual se me mete en su concha o se esconde detrás de su caparazón y de ahí no se mueve (esto lo llamamos comúnmente la técnica de la tortuga). Sin embargo, si no contamos ni exponemos información la negociación carece de movimiento.

La idea que le quiero transmitir es que usted debe dar la información por goteo. Doy y espero a que el otro me dé y así sucesivamente. Sin duda alguna, la negociación no va en línea recta sino en picos ascendentes y descendentes.

A lo largo y ancho de la negociación, debemos buscar información: preguntando, aclarando, sondeando, escuchando, empalizando,... y también debemos de ver otro tipo de información casi si me apura más valioso: cómo lo dice y cómo estructura su



mensaje. La comunicación no verbal y el metalenguaje o neurolingüística será también clave para escuchar “el mensaje oculto”, la otra cara de la verdad. Lo veremos más adelante.

1.3.7 Gestionar la relación interpersonal con el otro

Crear el clima y la atmósferas adecuadas en una negociación son elementos esenciales para llevar a buen puerto una negociación.

Sin embargo, el patrón de comportamiento suele ser tensar la cuerda con el objeto de intentar presionar al otro para ganar el máximo posible. Además, solemos pensar que el otro ejecutará la misma estrategia que yo, tensionar. Esto nos llevará a un modelo donde yo gano y tú pierdes. Claro, en este tipo de contextos, gestionar la relación interpersonal parece que no importa demasiado.

No obstante, parece que según todos los expertos en negociación, los negociadores sacarán más frutos si colaboran entre ambos, y esta cooperación no puede darse si no se busca un clima y relación agradables entre negociadores. Para ello, es fundamental como estrategia buscar el nivel de confianza necesario con el otro para ampliar perspectivas y nuevas percepciones desde las cuales “agrandar el pastel antes de repartirlo y compartirlo entre ambos”.

Eso no quiere decir que las negociaciones no sufran momentos donde se generará tensión como táctica de avance y momentos donde exista colaboración como táctica de anclaje.

Para gestionar la relación con la otra parte, deberemos:

- Tener en cuenta si se trata de una relación puntual o continuada. Piense en relaciones a largo plazo, para ello, debe cuidar “al otro”.
- Recordar la gran premisa de la metodología de negociación de la Universidad de Harvard: separe el problema de la persona, esto es, sea duro si hay que serlo con la situación pero blando y respetuoso con el otro negociador.



- Generar confiabilidad con el propósito firme de abrir la puerta de la escucha, la empatía, la convicción, la exploración y búsqueda de intereses comunes.
- Desarrolle una comunicación eficaz. Recuerde las 3 “C” de la comunicación flexible: Clara, Concisa y Concreta.
- Piense en la solución y en los beneficios, no en el problema o en las pérdidas.
- Oriéntese más hacia la dirección sobre lo que puede dar, no en qué más puede recibir.

La magnitud la cooperación depende de la calidad de las relaciones personales entre los negociadores.

Roles, tipos y estilos de negociación

2.1 Los seis roles del negociador

Existen múltiples modelos de negociación que nos hablan de diferentes estilos a la hora de negociar. Todos y cada uno de ellos coinciden en que cada negociador, deberemos de utilizar uno u otro en función del contexto y situación a negociar. En este sentido, hay un marco metodológico que nos ayuda a definir cuáles son los “seis sombreros” que tiene que ponerse un negociador en función de la situación negociadora:

Figura 2.1. Los seis sombreros.

 PLANIFICADOR Recopila información Planifica	 AMIGO Crea relaciones positivas	 CONSULTOR Pregunta Sabe escuchar
 PERSUASIÓN Convencer Influir	 COACHING Superar adversidades	 ACTITUD CAMBIO Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia a partir de los seis sombreros para pensar de E. de Bono.



2.2 Tipos de negociación

Cualquier modelo que busque identificar y desarrollar habilidades asociadas a cada estilo de negociación se nutre inicialmente de los dos grandes tipos de negociación existentes:

2.2.1 Negociación competitiva

Nos hallamos de acuerdo en dos o tres puntos que entendemos, y disputamos sobre dos o tres mil que no entendemos en manera alguna.

Francois Marie Arouet

Es una negociación basada en intentar ganar la mayor porción de la tarta posible. Esto se gana lógicamente a expensas del otro. Es un **modelo ganar-perder**. Se basa en:

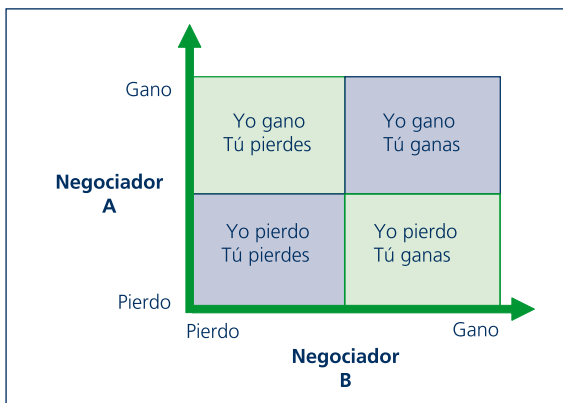
- Ambos negociadores se perciben como adversarios y oponentes.
- El objetivo de la negociación es, sin duda, ganar.
- La negociación se desarrolla mediante juegos del tipo de:
 - i. Centrarse en posiciones estáticas: yo no me muevo y el oponente tampoco.
 - ii. Presiones, amenazas, coacciones.
 - iii. La relación con el otro no importa, se puede llegar a ser frío, serio y antipático.

El resultado de este tipo de negociaciones es de suma cero. Es difícil de manejar si lo que se busca es una relación a largo plazo con el otro negociador u organización, puesto que este tipo de negociaciones suelen ser limitados en el tiempo (por eso se pueden llegar a confundir con ¿estoy negociando o regateando?). Sin embargo, son negociaciones muy utilizadas en escenarios donde



los productos o servicios son muy homogéneos, con una oferta muy amplia y donde estos no se diferencian (escenarios que son océanos rojos, teñidos de sangre, por la masiva competencia en el mismo producto/servicio). También son utilizadas cuando el campo de fuerzas entre los negociadores tiende más a uno que a otro, es decir, hay un gran desequilibrio de poderes.

Figura 2.2. Modelo ganar-perder.



Fuente: Elaboración propia a partir de *Harvard Business School*.

2.2.2 Negociación integradora

La estrategia más inteligente en la guerra es aquella que le permite lograr sus objetivos sin tener que luchar.

Sun Tzu (El arte de la guerra)

John Nash, premio Nóbel y más conocido por el gran público a través de la oscarizada película *Una mente maravillosa* desarrolló los principios en los que se basa la Negociación integradora o



más comúnmente llamada negociación cooperativa o colaboradora. Es un **modelo ganar-ganar**.

El teorema de Nash, la **Teoría del equilibrio**, dice que siempre es posible para un jugador (negociador) escoger una estrategia que es mejor para él, cuando el otro negociador también está siguiendo su mejor estrategia. Uno debe negociar si la negociación promete el logro de un resultado, si ambos negociadores encuentran un interés mejor que la MAAN (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado). Con un ejemplo se puede entender mejor:

Supongamos que tenemos dos negociadores que cada uno quieren ir a lo suyo y, por tanto, ganar a toda costa. Asimismo, ambos tienen claro que no quieren irse de la negociación sin obtener algo. También saben que si no llegan a un acuerdo satisfactorio se irán con las manos en los bolsillos sin nada. El principio del equilibrio de Nash nos demuestra que si ambos quieren llegar a un acuerdo, ambos tienen que acordar repartirse el botín y de esta manera distribuir de forma equitativa el objeto disponible a negociar.

De esta manera, el proceso de negociación de Nash plantea que llegaremos a soluciones satisfactorias para ambas partes si se dan ciertas características en la negociación:

- Eficiencia: se trata de agotar todas las oportunidades posibles de mejorar las ganancias de ambos negociadores; manejar todas las opciones, cesiones y alternativas posibles.
- Simetría: en la solución y el acuerdo, ambos negociadores deben percibir ganancias.
- Independencia de alternativas irrelevantes: el resultado de una negociación no puede depender de alternativas de negociación que los negociadores no escogen aunque pudieran hacerlo. Las características de una **negociación cooperativa** son las que aparecen en la siguiente página:



- ▶ Los negociadores no buscan solamente contenido sino especialmente también relación y un buen clima en la negociación.
- ▶ Por lo tanto, se persigue centrar la negociación en intereses dinámicos y no en posiciones estáticas.
- ▶ El objetivo de la negociación es el acuerdo.
- ▶ Ambos negociadores intentan hacer percibir al otro cierta transparencia y honestidad, con el objeto de gestionar la confianza del otro y viceversa. Se busca confiar en la otra parte.
- ▶ Se ofrece toda la información y conocimiento posible para cubrir las necesidades y expectativas del otro negociador.

Estas características no quieren decir que cada uno de los negociadores no intenten sacar los mayores beneficios, pues tienen que perseguir sus mejores estrategias, como en un juego de ajedrez, aunque siempre sabiendo que ambos llegarán a acuerdos satisfactorios.

En otro sentido, una negociación puede comenzar o bien desarrollarse de forma competitiva, debido a múltiples causas: la querencia de ganar (algo casi inherente a la naturaleza humana o al modo en que nos han educado socialmente), el desequilibrio de fuerzas y poderes, las excesivas presiones, la disparidad de objetivos entre ambos negociadores, etc. De hecho, nos encontraremos con negociaciones muy competitivas a lo largo de nuestra carrera personal y profesional. El manejo es intentar en todo lo posible no caer en “la tentación” de que frente a un negociador competitivo yo juegue a la misma estrategia. Habrá momentos que deberán ser así, sin embargo hemos de plantear la negociación de forma que el otro perciba que es más interesante crear nuevos escenarios y opciones que el solo hecho de exigir y forzar.

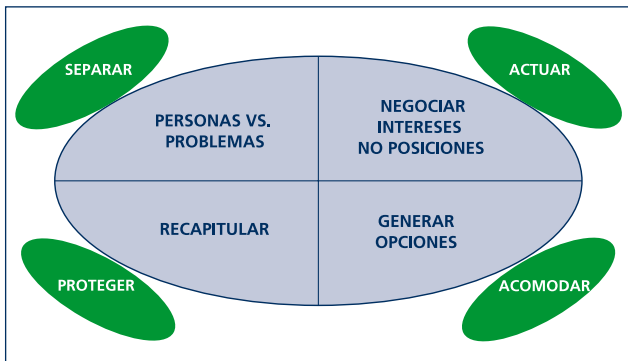


Otras **estrategias** en este sentido pueden ser:

- Salir de los puntos de bloqueo y de las posiciones fijas del otro: redefiniendo situaciones y alcances de la negociación, manejar con la mayor objetividad los problemas salientes de la negociación, fragmentar los grandes problemas en los que el otro compite en pequeñas situaciones resolubles, buscar hacer visibles nuestras concesiones (como grandes ganancias para el otro), descubrir nuevos servicios de valor añadido sin explicitar concesiones por parte del otro a cambio, etc.
- Explorar intereses del otro, diferencias plausibles, preferencias y hacerlos nuestros, esto es, compartirlos.
- Situaciones más críticas como pedir *breaks temporales*, un mediador e incluso hasta cambiar el mediador. Todo con tal de hacer percibir al otro nuestra predisposición a colaborar.

También nos puede ayudar reconocer cuáles son los elementos básicos de una negociación integradora:

Figura 2.3. Elementos básicos de una negociación integradora.



Fuente: Elaboración propia.



2.3 Estilos de negociación

El modelo que a continuación voy a exponer es un modelo propio, desarrollado a través de la experiencia, influenciado por el Cuadro Organizacional de Blake & Mouton.

Blake & Mouton fueron pioneros en introducir herramientas para el desarrollo organizacional, crearon un modelo tipo *grid* (rejilla) como un método para diagnosticar diferentes estadios y estilos. El *grid* de Blake & Mouton se puede trabajar para identificar y desarrollar habilidades y estilos de liderazgo, cambio organizacional y también de negociación.

En el modelo que yo propongo nos encontramos con **cinco estilos de negociación**:

Figura 2.4. Modelo de negociación.



Fuente: Elaboración propia.



Tabla 2.1. Estilos de negociación.

ESTILO	ES ÚTIL	¿Por qué NO ES ÚTIL SIEMPRE?
Relacional	Maneja clima. Es afiliativo. Positivo por ejemplo cuando el otro negociador está pasando una situación difícil. También cuando buscamos armonizar o para sumar puntos en la búsqueda de un objetivo posterior.	La presión del cliente genera necesidad de resultados. Su táctica es matar al enemigo con la amabilidad.
Competitivo	Es un estilo que en momentos determinados es positivo para estrategias como generar tensión explícita, presiones concretas, forzar y exigir. Tiene iniciativa y es combativo.	Concede mucho, presta demasiada atención en las necesidades del "otro" ignorando las propias. Genera "víctimas" y problemas a medio plazo en las negociaciones ya que busca su propio beneficio a costa del otro. Su objetivo es ganar y defender una posición que considera correcta. Es impulsivo, impaciente, dominador. Cree que está en lo cierto.
Analítico-evasivo	Es positivo por ejemplo para posponer una negociación o la gestión de una situación incómoda o no prevista. Basado en procedimientos. Busca estructurar. Es prudente, sólido y se retira cuando no lo ve claro. Sabe enfriar muy bien ciertas situaciones.	No se debe utilizar demasiado. No soluciona los problemas de fondo, aunque sea tentador a corto plazo. Requiere de mayor compromiso. Falta de resistencia y combatividad.
Diplomático	Maneja tanto contenido como relación. Es positivo en situaciones donde no se pueden tomar decisiones reales. Busca un lugar de encuentro, donde deben ceder ambas partes. Soporta la ambigüedad, detallista. Es útil cuando nada más ha funcionado.	Tiende a generar pérdida de confianza en el otro, si se utiliza en exceso. Quizás es un estilo donde debe mejorar eficiencia en cuanto a los resultados. Puede ser percibido como débil, oportunista.
Estratega	Es el mejor estilo, la tendencia a la que dirigirse como negociador. Es un estilo integrador de clima y resultados. Sabe utilizar el resto de los estilos en función del contexto y situación a negociar. Estilo integrativo, creativo y anticipatorio. Cree que "dos cabezas piensan más de una". Es un solucionador de problemas, explorador de diferencias, generador de alternativas. Satisface las necesidades de las dos partes.	Exige que la negociación se emplee en su dimensión personal (relación) y organizacional (resultados). Falta de tiempo.



Como podrá observar en la Figura 2.4, el modelo fluye desde dos variables: la orientación al otro negociador (búsqueda de relación, amistad y clima) y la orientación a los resultados (ganancias y beneficios de la negociación). A partir de estas directrices se configuran los **cinco estilos de negociación** que se analizan en la Tabla 2.1.

Los estilos mencionados son generalistas. Unos negociadores adoptan un estilo u otro en función de su zona de comodidad, esto es, en función de su grado de acomodo (habilidades, situaciones de negociación conocidas, zonas de influencia, relación de fuerzas, etc.). Ello les lleva a orientarse a uno u otro, lo que les genera caer en posiciones estáticas e inamovibles a lo largo del proceso de negociación, algo por otro lado muy arriesgado si quieren llegar finalmente a un acuerdo. Otros negociadores, por el contrario, lo que hacen es que se mueven de manera continua y constante por diferentes estilos en función del contexto negociador (necesidades, expectativas y propósitos tanto nuestros como los de la otra parte).

2.4 ¿Soy un buen negociador?

A continuación, se expone un autodiagnóstico con el propósito de que identifique sus puntos de tracción y mejora como negociador.

En la Tabla 2.2 que aparece en las siguientes páginas podrá calificar su nivel de acuerdo con las afirmaciones que aparecen siguiendo la escala conjunta.



Tabla 2.2. Autoevaluación de estilos de negociación.

1	Total desacuerdo	5	Desacuerdo o acuerdo moderado	9	Total acuerdo
Nº	AFIRMACIÓN				
1	En una negociación discutida y compleja yo siempre quiero ganar.				
2	Ceder un poco, ganar un poco, esa es la esencia de la negociación.				
3	La esencia de la negociación es poner a prueba el tesón de las partes.				
4	Nunca es buena una decisión que se haya tomado en una situación de conflicto.				
5	Parto de la premisa de que lo mejor es partir de las diferencias entre ambos.				
6	Cuando me veo envuelto en una discusión en la negociación prefiero mantenerme callado y no hacerme notar.				
7	Para mí es preferible preservar una buena amistad y por ello generalmente evito las confrontaciones duras.				
8	Una negociación es efectiva cuando las partes logran una solución en la que todos quedan satisfechos.				
9	Ser amable no cuesta nada y permite ganar mucho.				
10	Me jacto de buscar activamente soluciones de mutuo beneficio.				
11	Me satisface que me perciban como una persona que no deja sobrepasar sus derechos.				
12	Mas vale pájaro en mano que 100 volando.				
13	Los buenos negociadores comerciales saben cuando engañar, persuadir, ...				
14	Para no complicarme la vida siempre pienso que alguien más encontrará la solución adecuada a los problemas.				
15	Mi lema es aproximarme gradualmente al cliente hasta encontrarnos.				



1 Total desacuerdo		5 Desacuerdo o acuerdo moderado	9 Total acuerdo
Nº	AFIRMACIÓN		
16	Hay situaciones en las que se justifica no tratar los temas difíciles para reducir conflictos que ocasionan demasiado desgaste.		
17	Los mejores negocios son los que se hacen basados en una relación de amistad.		
18	Siempre busco aquello que nos une como fundamento para resolver los problemas que se generan en un proceso de venta.		
19	Tengo por hábito intentar satisfacer a los demás.		
20	Para tomar decisiones confío más en parámetros externos que en mis deseos.		
21	En aras de mi propia integridad, si veo que me van a pegar, yo debería pegar el primer golpe.		
22	Una negociación y venta es efectiva cuando las partes logran una solución en la que ninguna saca ventaja.		
23	Los negocios no tienen corazón y esto vale incluso entre amigos.		
24	Nadie en su sano juicio pensaría en obtener más de lo que el otro quiere ceder.		
25	El mejor negocio es aquel en el cual la otra parte se va satisfecha, aunque sepa que yo he ganado realmente.		
26	Es frecuente que yo perciba que el éxito no depende sólo de mi esfuerzo.		
27	A la hora de negociar es necesario estar preparado para ceder aunque sea un poquito.		
28	Los buenos negociadores convierten a sus contradictores en sus aliados.		
29	Tengo reputación de ser tranquilo y amable con los clientes.		
30	La efectividad de la negociación comercial sólo se alcanza si todos ganan.		



Tabla de corrección

Suma los valores que asignó a cada una de las preguntas correspondientes a las cinco dimensiones (A, B, C, D, E)

DIMENSIÓN A		DIMENSIÓN B		DIMENSIÓN A	
Preguntas	Valores	Preguntas	Valores	Preguntas	Valores
1		4		2	
3		6		5	
11		14		12	
13		16		15	
21		24		22	
23		26		25	

DIMENSIÓN D		DIMENSIÓN E	
Preguntas	Valores	Preguntas	Valores
7		4	
9		6	
17		14	
19		16	
27		24	
29		26	

DIMENSIÓN A = Competitivo

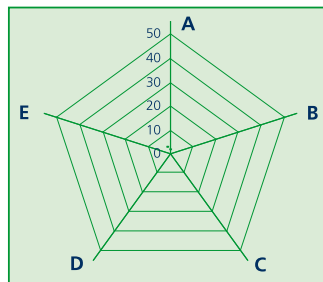
DIMENSIÓN B = Evasivo

DIMENSIÓN C = Diplomático

DIMENSIÓN D = Relacional

DIMENSIÓN E = Estratega

Gráfico de resultados





2.5 Cómo tratar roles difíciles en una negociación

En mi experiencia negociando y también impartiendo cursos a directivos sobre esta materia, me ha servido mucho el modelo de **Análisis transaccional** para identificar y gestionar roles difíciles que surgen en una negociación. Es un método práctico y sencillo que estoy seguro que le ofrecerá grandes beneficios.

El Análisis transaccional parte del encuadre que una persona, tanto en su dimensión personal como profesional, tiene tres estados: el Padre, el Niño y el Adulto. Esta teoría además se completa sabiendo que según el contexto en el que aplique la persona dicho estado, su comportamiento será uno u otro (las conductas del padre, niño y adulto son evidentemente distintas, y un negociador se comportará en uno u otro estado a lo largo de un proceso de negociación e incluso podrá utilizar inconscientemente más de uno). Un negociador podrá ser frío y analítico en un momento de la negociación y en otro ser cálido y amistoso.

Los estilos negociadores que hemos visto en el apartado anterior asociados al tipo de negociación (competitiva e integradora) están orientados a unas conductas estereotipadas, comportamientos que se ajustan a unas conductas concretas y manifiestas del negociador.

Según esta teoría, en función del estado hay un estilo de negociación:

Tabla 2.3. Estados y estilos de negociación.

Estado predominante	Estilo negociador
Padre crítico.	Negociador dominante.
Padre nutricional.	Negociador paternalista.
Adulto.	Negociador asertivo.
Niño adaptado (sumiso).	Negociador conciliador.
Niño adaptado (rebelde).	Negociador agresivo.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de análisis transaccional de *Intuition & ego states* de E. Berne.



Un negociador que quiera identificar y manejar diferentes estilos debe saber manejar todos los estilos de cada uno de los estados, adaptándose a cada situación, interlocutor y momento.

2.5.1 Negociador dominante

Los dominantes son negociadores enfocados a la acción, estrictos, imponen las cuestiones que les interesa de la negociación, creen tener siempre la razón y manejan un modelo ganar-perder. Otras características distintivas de este modelo serían:

- Se centran en lo importante del tema a tratar, exigen cumplir con lo negociado y buscan eficiencia en tiempo y recursos al máximo.
- Busca suficiente información antes de tomar decisiones.
- Su comportamiento transmite seguridad a la otra parte.
- Con el proceso negociado, les gusta ir paso a paso pero sin perder el tiempo.
- Otra vertiente es que pueden llegar a ser autocráticos y nada empáticos. Pueden llegar a no saber utilizar las formas adecuadamente como estrategia y de esta forma ser groseros y antipáticos.

Tratamiento:

- Escuchar con paciencia.
- Ser cortés: diga lo que diga.
- Eludir su grosería sin darnos por aludidos.
- Argumentar, no hacer caso de sus provocaciones.
- Hacerle pocas preguntas.

2.5.2 Negociador paternalista

Este es el estilo orientativo, basado en una conducta de tipo afectivo y afiliativo, buscando en todo momento un buen clima...



Apoya, orienta, asesora, le comenta al otro negociador como hacer las cosas, cómo buen *pater* de sus hijos. No es difícil llegar a un acuerdo puesto que él mismo está interesado en este. Para ello, escucha y posteriormente orienta y planea hacia ese objetivo.

También tiene conductas negativas como manipular al otro hacia actitudes de dependencia.

Tratamiento:

- Hacerle ver que es importante.
- Hacerle sentir que él es el que toma las decisiones.
- No manipularle.
- Evitar la falta de interés.

2.5.3 Negociador asertivo

Su comportamiento va dirigido a desarrollar habilidades de asertividad. La asertividad consiste en hacer valer los derechos propios de uno mismo, diciendo de manera abierta y clara lo que uno piensa, quiere y siente, respetando a las otras personas

Los negociadores asertivos tienen más habilidad para exponer sus criterios y sus intereses de una manera clara, directa, convincente, al mismo tiempo que mantiene el respeto y la empatía hacia el otro negociador. Asimismo, un negociador asertivo se orienta a influir de forma constructiva, positiva y abierta al otro negociador, mediante la confianza, el respeto y la credibilidad. De esta manera, expresa sus argumentos e intenciones con claridad, facilitando la información que únicamente se requiera precisar en cada momento.

En un proceso negociador, la persona asertiva no compite ni humilla ni menosprecia al otro. Todo lo contrario, el asertivo desarrolla un *win-win* (ganar-ganar), donde ambas partes llegan a un acuerdo positivo, ya que las ideas de unos y otros se comparten y se integran ambas necesidades y expectativas.



Si usted está actuando a lo largo de la negociación para resultar victorioso, entonces no crea que está negociando. Está equivocado. Así no llegará a un acuerdo, sólo a confrontar y ampliar aún más el conflicto.

- Es un negociador que preparará muy bien las negociaciones. Tendrá claro sus fines y objetivos.
- Se basa en acuerdos razonados, racionales y objetivos.
- Será duro en ocasiones puntuales, pero especialmente será duro con el problema (en el contenido será exigente) y blando con el otro negociador (buscando flexibilidad, relación y clima con la contraparte).

Tratamiento:

- Imitar su conducta, esto es, sea igualmente asertivo. Trabaje correctamente sus habilidades para ser más asertivo.
- Mostrar sus propósitos claramente.
- Buscar un campo de acción común.
- Presentar con claridad su postura y complementar la del otro.
- Aportar ideas superadoras de las diferencias.
- Recapitular para fijar los acuerdos alcanzados.

2.5.4 Negociador conciliador

El conciliador es un tipo de negociador servicial y atento con la otra parte. Es delicado en su relación, respetuoso y benévolo. De tan complaciente que es se vuelve pasivo.

- Es paciente
- Es común encontrarnos a este negociador como alguien evasivo y huidizo, no queriendo entrar a mayor profundidad



en menesteres complejos o sinuosos. Es un negociador difícil para cerrar un acuerdo ya que no se moja.

Tratamiento:

- Agradar se le da con facilidad.
- Dejarlo hablar sin perder el control del tiempo.
- Escucharlo con atención, definiendo el problema.
- Prometer tomar medidas correctivas y luego hacerlo.
- Mantener una actitud cortés y agradecida.
- Agradecer especialmente su tiempo.

2.5.5 Negociador agresivo

El negociador agresivo busca la victoria a toda costa. Utiliza de forma común el desafío y la manipulación tanto de la información como de la relación con el otro negociador. Es un negociador que siente que el otro es enemigo, es un adversario. Su estilo es muy muy competitivo, basado en yo gano y tú pierdes.

Tratamiento:

- Ser pasivo y escuchar hasta que entienda el problema o la petición.
- Ser amigable, pero específico y directo en sus declaraciones.
- Usar preguntas cerradas para manejar la conversación.
- Si su voz es muy suave, levantarla ligeramente.
- No molestarse si cuesta trabajo establecer la cordialidad.

Cómo argumentar adecuadamente precios y condiciones en una negociación

3.1 Poder percibido versus poder real: La psicología del precio

En realidad la negociación empieza cuando el cliente está convencido del deseo o necesidad de comprar, pero no acepta el precio propuesto.

Pascal Py

Se empieza a poner nervioso, está muy dubitativo en sus argumentaciones, su cuerpo se ha tensado, su cara está hierática, como las esculturas de la antigua Grecia,... tiene conocimiento de sobra sobre el posicionamiento de sus productos y servicios frente a la competencia y es consciente que como tal son muy homogéneos entre ellos, sólo que la competencia ¡es más económica que usted! Llegó el momento de la verdad... tiene que plantear el precio de su producto /servicio. Ante esto, de forma inconsciente está dando señales verbales y gestuales inadecuadas: le cuesta comentar su precio. Una vez argumentado, se está justificando de forma continua sobre éste. Llega incluso a disculparse por el hecho de que sea



más caro que el de la competencia. Retira en más de una ocasión sus ojos, no mira con firmeza a los ojos de su cliente.

Llega uno de los momentos más complicados para los negociadores: explicitar el precio y sus condiciones. Escuche atentamente esta situación real ocurrida en mi casa:

Un día mi mujer vio que la caldera de casa no funcionaba. Se fue a duchar y no saltó el agua caliente. Al ir a ver que ocurría, llamó al servicio técnico. Se presentó en casa, vio la caldera, pulsó en varias ocasiones el botón del agua y finalmente abrió su maletín. Sacó un destornillador y apretó únicamente un tornillo. Volvió a apretar el botón y la caldera funcionó. El servicio técnico le cobró a mi mujer 70 euros. Diez euros de transporte, diez euros de mano de obra y cincuenta euros por identificar el problema.

¿Qué quiero explicarles con este ejemplo?:

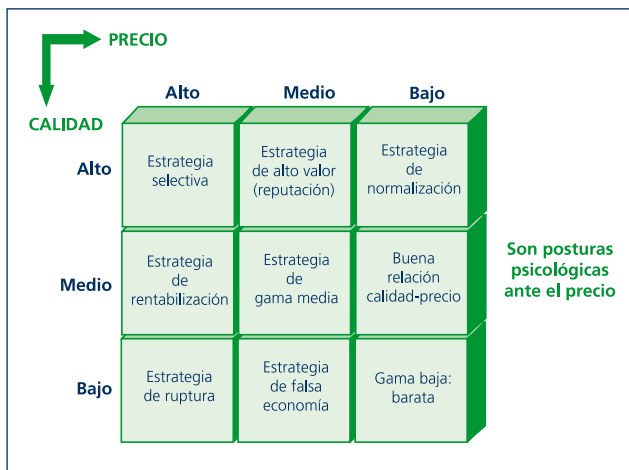
Todo es una **cuestión del valor** que se aplique a cada cosa. Manejar una negociación donde llega el momento crucial de hablar de precio es definir al otro negociador cuál es la propuesta de valor que hacemos desde un binomio CALIDAD-PRECIO (o coste-beneficio). No podemos dissociar calidad y precio porque de lo contrario la otra parte no relacionará lo que le ofrecemos con el valor que le estamos dando. Como dice Pascal Py *“Calidad y precio caminan de la mano: por separado pierden su valor. El valor es lo que todo servicio promete. El precio debe reflejar su valor para el cliente”*. De hecho, en el momento en que separamos la calidad con el precio, ¿estamos negociando... o por el contrario... estamos regateando? El precio debe comunicarse acompañado de sus atributos, ventajas y beneficios.

Hay muchos tipos de estrategias orientadas sobre la base de **calidad-precio**. Dichas tácticas son posicionamientos que tenemos con respecto a nuestros productos y servicios. Como todos sabemos, el precio es psicológico. El precio, por ejemplo, no es barato ni caro, sino adecuado o inadecuado. El precio de esta forma se verá de una manera u otra en función de qué y cómo lo comuniquemos. En función de lo que queramos



hacerle percibir al otro. Por eso, las estrategias que a continuación exponemos son también “producto de su imaginación” (al estilo del mago Blake), son producto del posicionamiento y de lo que queremos que la otra parte perciba. El valor entonces es un factor esencial dentro del propio precio. La idea que les quiero plantear es que entonces al ser subjetivo, el precio hay que comunicarlo adecuadamente al otro negociador o en su caso al cliente.

Figura 3.1. Estrategias calidad-precio.



Fuente: Elaboración propia a partir del Marketing de P. Kotler.

Tenemos desde la estrategia de gama baja (como ejemplo Ikea) hasta las estrategias de alto valor o reputación como podría ser Carolina Herrera, Lacoste,...

A la hora de comunicar una u otra estrategia de calidad-precio, tenemos que tener en cuenta qué es lo que tenemos que



comunicar: su valor. Para ello, la otra parte entenderá que es valor cuando perciba que:

PF + PI > Precio

Entendiendo que,

Producto Físico (PF) es comunicar al cliente:

- Prestaciones concretas.
- Funciones.
- Componentes intrínsecos.

Producto Intrínseco (PI) es hacer percibir al cliente:

- Valores percibidos.
- Servicios de valor añadido
- Marca.
- Imagen.

Comunicar el precio, esto es:

- Precio.
- Contraprestación.
- Valor asignado.

Quizás con un ejemplo sea más sencillo visualizar la idea. Hace algún tiempo tuve el placer de impartir una serie de itinerarios formativos a los equipos comerciales de LG Electronics sobre negociación comercial. En este sentido, uno de los temas que trabajamos fue cómo querían ser percibidos por sus clientes. Frente a precio y volumen (que podía ser a priori sus características), sus diferenciadores estaban precisamente en hablar de valores, de los valores de LG Electronics:

¿Quién es LG Electronics?

LG es una empresa con un potencial de negocio que no tiene otra empresa de sus características:

- Continuidad y capacidad de Desarrollo en I + D: FUTURO.
- Velocidad de salida de nuevos productos.



- Publicidad.
- Rapidez de comunicación.
- Promociones.
- Crecimiento continuo: Una de las diez primeras del mercado en facturación.
- La llave: el producto de LG.
- Innovación y creatividad.
- Diferenciación y valor añadido.
- Fuentes de calidad de los servicios:
 - ▶ Diseño y producción propia.
 - ▶ Entrega y relación.
 - ▶ Agilidad y rapidez, atención, cobertura.
- Búsqueda de eficiencia en términos de costes de explotación.
- Flexibilidad.
- Inversión en Nuevas Tecnologías.
- Prestación de un buen servicio: "Dream Service LG".



En estos mismos valores descansa toda la estructura calidad-precio. ¿A que es usted capaz de identificar la propuesta de valor de LG? Pues bien, entonces seguro que podrá hacer lo mismo con la propuesta de valor que ofrece sus clientes en una negociación.

Convierte las dificultades en ventajas.

Dale Carnegie



3.2 Qué podemos hacer para disminuir la percepción del coste y aumentar el valor de nuestra propuesta

Hay varias cuestiones que podemos abordar para reducir la percepción del precio y de esta manera aumentar en el otro negociador nuestra propuesta de valor:

1. Actuar sobre nuestro propio producto:

Como ejemplos:

- Identificar más satisfactores en los atributos físicos del producto.
- Generar percepciones en los atributos perceptivos.
- Desarrollar de forma clara nuestro posicionamiento, desde un plano también perceptivo.

2. Analizar en profundidad las necesidades de la otra parte:

Como ejemplos:

- Conocer los objetivos de cada uno y aclarar el objeto de la negociación: ¿por qué se interesa por...?
- Esperar a que se expresen las demandas (incluso sobre su percepción de precio).

3. Actuar sobre lo intangible del coste:

Como ejemplos:

- Si el cliente no percibe el “valor” de su oferta, si no percibe una diferencia entre usted y la competencia, todo lo que queda es el precio. En una guerra de precios, todo el mundo pierde.
- Reducir el precio en términos monetarios.
- Aliviar la tarea de comprar: servicios de valor añadido.



4. Mejorar la comunicación del precio:

Como ejemplos:

- **El precio es muy alto** es una objeción clásica, para contrarrestarla, debemos saber lo que en verdad piensa el cliente. Hay diferentes significados tras esta objeción:
 - No puede pagarlo.
 - Puede comprarlo en otro lugar más económico.
 - No quiere comprarle a su empresa.
 - No ve o percibe el coste o el valor de su producto.
 - Simplemente no está convencido aún.
- ¿Qué hacer ante esto?: Si su producto o servicio es más elevado puede realizar diferentes tipos de estrategias:
 - Comparar los rasgos de uno y de otro.
 - Decirle cuál es el valor que hemos incorporado
 - Subrayar los beneficios que le aportan

Es necesario transmitir una **propuesta clara y asertiva** para así seducir al cliente:

- Subraye las ventajas y los beneficios, como explicaba anteriormente. Responda a la otra parte: ¿qué le va a aportar su solución?, ¿qué va a ganar?
- Exprese al otro negociador lo que ambos podemos perder de no llegar a un acuerdo.
- No diga precio barato ni precio caro, en su lugar precio adecuado y precio elevado. Barato se asimila en la mente del cliente como de poca calidad y caro puede ser una barrera para la inversión que desea hacer la otra parte.
- Pregunte para averiguar qué cantidad nos separa.

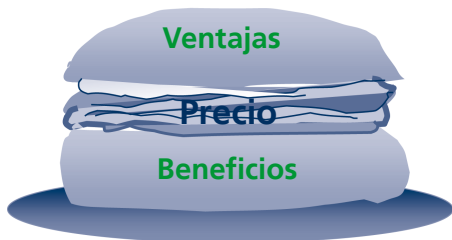


3.3 Técnicas útiles para argumentar de forma constructiva su precio

Existen diferentes técnicas para argumentar de forma convincente su precio, acompañado de sus condiciones:

Una primera técnica es realizar una **propuesta conjunta y “en bloque” de ventajas y beneficios** que vaya de forma conjunta al precio. Para ello, puede utilizar la **técnica de argumentación de la hamburguesa**.

Figura 3.2. Técnica de la hamburguesa.



Fuente: Elaboración propia.

Se trata de proteger la carne (la clave de la hamburguesa, esto es el precio) con un pan de calidad, incorporando en nuestra argumentación primeramente las ventajas de nuestro producto-servicio, para posteriormente explicar el precio y finalmente protegerlo con un pan con los beneficios (este último se argumentaría en términos de recapitulación). Es una técnica sencilla, que protege el precio dándole valor a través de explicitar las ventajas y los beneficios. Muy útil principalmente por dos cuestiones:

1. En primer lugar, lo que estamos haciendo es argumentar de **manera global el producto/servicio donde incluimos como una parte más el precio**: no se trata, pues,



de explicitar lo que su producto o servicio cuesta, sino *“las ventajas de nuestro producto/servicio son estas, estas y estas; su importe tiene un valor de X euros, por lo que ganará los siguientes beneficios, este, este y este, con servicios como este, este y este y donde además incluimos esto y esto, en un plazo de entrega de x tiempo. Creemos con lo expuesto que nuestra propuesta es muy competitiva para ustedes”*.

2. En segundo lugar, lo que hacemos con el primer pan (ventajas) es **retrasar el anuncio del precio** durante el tiempo suficiente para que los deseos de compra del cliente aumenten: *“Sin duda alguna el precio es importante, pero déjeme antes hablarle de todas las ventajas que le proporcionará nuestro producto y servicio, ya que estoy seguro que con respecto al precio llegaremos a un buen acuerdo”*.

Otra técnica es **limitar las reivindicaciones** del otro negociador desde que exponemos inicialmente nuestro precio: los negociadores tienen en muchas ocasiones la incertidumbre de que tal vez no estén negociando bien el precio y, por tanto, paguen de forma excesiva por el producto o servicio deseado. Para ello, debemos:

- Adoptar desde un principio una actitud clara, muy segura y precisa (tanto verbal como gestual) en cuanto a las tarifas, condiciones y precios. Sea tajante desde el principio, no regatee (no está en un mercadillo de naranjas ni en una subasta).
- Déle valor a su organización, a su producto-servicio y... a usted.
- Aguante por tanto la presión del otro negociador de intentar rebajarle su precio y ponerle en situación de regateo. Para ello, veamos cómo aguantar esa presión en el siguiente apartado.



3.4 Hasta dónde podemos presionar y cómo liberarnos de la presión

Si dos individuos están siempre de acuerdo en todo, puedo asegurar que uno de los dos piensa por ambos.

Sigmund Freud

Hay diferentes **técnicas para presionar**, que nos sirven al mismo tiempo tanto para forzar desde nuestro lado como para identificar las presiones que nos ejerce el otro negociador y liberarnos de estas. Algunas de ellas son:

- Presionar manejando premura de tiempo o al revés, sin prisas. Ejemplo: “este precio solamente se lo podré mantener hasta fin de esta semana”.
- Presionar orientándose a tener escasez o limitación de producto. Ejemplo: “es una oportunidad única y limitada”.
- Una variante a la anterior sería que el cliente, por ejemplo, hablara que se quiere pensar bien nuestra propuesta, sea en precio o en condiciones o en toda ella. Ante esto, nos liberaremos de esa presión preguntándole nuevamente cuáles son sus dudas e incertidumbres. También es bueno preguntar cuándo, de forma concreta, tendrá una decisión (le pasamos la presión que nos ejerce a su campo de actuación, ¡la pelota caliente en su campo no en el nuestro!).
- Tratar adecuadamente las **objeciones** a las cuestiones presentadas por el otro negociador.
 - ▶ Ejemplo: “por mi parte no habría ningún problema, pero...”, “si por mi fuera,..”.
 - ▶ El cliente maneja como criterio y objeción la competencia. Ante esto, si lo ejecutamos nosotros hay que ser explícito



y estar muy bien informado sobre ésta. Si lo objeta el otro, desmontar su planteamiento preguntando quién ofrece ese precio, con qué producto (para ver semejanzas y diferencias con respecto al que estamos proponiendo nosotros), qué propuesta le está haciendo la competencia, etc.

- Cuando el otro negociador nos plantea que no tiene atribuciones o poder para tomar esa decisión. Entonces hemos de preguntarnos: ¿con quién estamos negociando?, ¿cuál es la responsabilidad real de ese negociador?, intentar también que éste nos ponga en contacto con aquel que tiene la toma de decisión. Otra vía será cuidar la relación con ese negociador o cliente y a través de él vender nuestra solución-propuesta.
- Otra objeción al precio suele ser: “no tengo presupuesto para este proyecto” o cuestiones similares. Ante esta refutación, replantear nuestra propuesta y, por consiguiente, nuestro precio: reestructurar la propuesta, manejar nuevas opciones, minimizar la propuesta hasta llegar al nivel requerido por el cliente, e incluso por qué no, realizar una nueva propuesta, distinta a la anterior.
- Una manera también de presionar es mediante la coacción, exigiendo y forzando en exceso. Ante este tipo de réplicas y “chantajes emocionales” recuerde que hablamos en capítulos anteriores de inteligencia emocional, por lo tanto, autocontrole sus emociones para posteriormente manejar con habilidades de asertividad (también visto en otros capítulos) a la contraparte, explicitando:
 - ▶ Demostrando respeto por el otro y también por uno mismo.
 - ▶ Diciendo “no” sin ofender cuando se requiera.
 - ▶ Pidiendo lo que se desea sin “pisar” al otro.
 - ▶ Expresando lo que necesita sin temor a ser ridiculizado o criticado.
 - ▶ Describiendo sus sentimientos sin sentir vergüenza.



- ▶ Reivindicando sus derechos de forma tranquila y respetuosa.
- ▶ Manteniendo el control en situaciones de tensión.

Una última objeción puede ser que el otro negociador juegue a la “técnica del órdago”: “o lo coges ahora o no”, “o cerramos o cojo la propuesta de tu competidor”, etc. Ante esta situación, debemos tomar con tranquilidad las cosas, llevar la iniciativa nosotros y finalmente volver a llevarle a beneficios tácitos de nuestra oferta.

Las fases del negociador

Creo que es precisamente a través de la presencia de obstáculos y de los sentimientos que ellos ocasionan cómo el hombre se desarrolla.

Friedrich Nietzsche

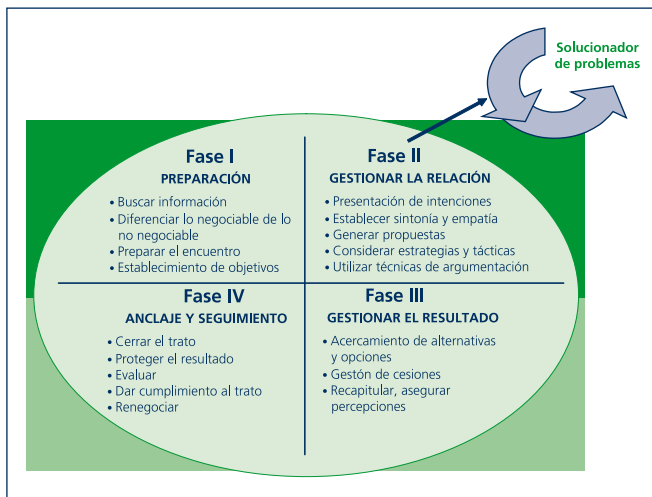
La negociación es un proceso que tiene un propósito: llegar al acuerdo de las partes. Para llegar a culminar dicha victoria, es necesario conocer en profundidad cuáles son las fases del proceso integral de negociación y sus tácticas y estrategias de cada una de ellas. No cabe duda que requerimos esforzarnos en todo lo posible para trabajar adecuadamente cada paso del proceso. De hecho, por poner un ejemplo, en el mundo de las ventas, se suele decir que el cierre de la venta “es el reflejo natural y lógico a lo que se ha estado analizando entre comercial y cliente sobre el producto o servicio que ofrecemos, a través de todas las etapas de la venta”. Pues bien, en el mundo de la negociación es exactamente igual: el acuerdo es algo que tiene que venir por sí solo, lo que ocurre es que, en ocasiones, fallamos en alguna de las fases del proceso negociador, por ejemplo, al sondear las necesidades reales de la otra parte, o en detectar las motivaciones y expectativas del negociador, o en el argumento de intereses comunes, etc.



Dicho en otros términos, el proceso de negociación ha de ser dinámico, y cuanto mejor desarrollemos y dominemos cada paso del proceso negociador, más aumentaremos nuestras posibilidades de conquista.

De esta manera, los pasos del **proceso de negociación** los exponemos en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Pasos del proceso de negociación.



Fuente: Elaboración propia.

Para ello, a lo largo del proceso de negociación, se requieren articular adecuadamente ciertos **“personajes”** para provocar resultados. En la Tabla 4.1 podemos ver sus diferentes características.



Tabla 4.1. Personajes de negociación.

	Investigador: explora y analiza toda la información posible para preparar adecuadamente la negociación.
	Cazador: trazar el mapa: Crea el contacto, la sintonía y la sincronicidad con el otro negociador. Atrae su atención y busca confianza, credibilidad y empatía hacia la búsqueda de una buena relación interpersonal.
	Médico: busca identificar y conocer las necesidades, expectativas y valores de la otra parte, así como quiénes deciden por ellos y cómo se produce el proceso de toma de decisiones.
	Sastre: crea el traje a medida. Diseña y construye las opciones y alternativas para llegar al acuerdo.
	Consultor: traduce las características de productos y servicios en beneficios para el cliente. Da y recibe feedback, orienta, integra y cierra.
	Gestor: busca profundizar en el cliente, creando cuota de cliente. Crea el mantenimiento del cliente y su fidelización. Re-negocia cuando llegue el momento.

A continuación, vamos a ver cada una de las fases mencionadas.



4.1 El puzzle de la negociación: Cómo encajar las piezas

La negociación es como un puzzle donde la clave es saber cuáles son las piezas de cada negociación que llevamos a cabo (pues no todas son iguales) y cómo ordenarlas adecuadamente. Con el objeto de conocer cuáles son las piezas del puzzle que debemos tener en cuenta, sugerimos que a lo largo de un proceso de negociación se detenga en los siguientes aspectos:

- **Grado de relación con la otra parte:** ¿cómo puedo manejar adecuadamente la relación y el clima con el otro?, ¿qué puedo hacer para no dañar la negociación en momentos de tensión o presión?
- **Niveles de comunicación:** ¿le escucho y me pongo en su camiseta?, ¿y se lo hago ver?, ¿estoy entendiendo y comprendiendo al otro?, ¿y él a mí?, ¿sé como tengo que comunicarme con el otro para hacerme escuchar e influir y así ser creíble?
- **Manejo de intereses:** ¿estoy trabajando en la negociación por intereses o por posiciones?, ¿cómo puedo mostrar los intereses que nos unen?, ¿y los que nos alejan?
- **Desarrollo de opciones:** ¿oriento la negociación a un proceso ganar-ganar (*win-win*)?, ¿o no me estoy dando cuenta que estoy llevando a cabo una negociación ganar-perder?, ¿qué puedo hacer para hacerle ver al otro que debemos explorar juntos las opciones?, ¿qué puedo hacer para salir de esta zona muerta de la negociación y de esta manera no entrar en zona de ruptura?
- **Poder, alternativas y acuerdo:** ¿qué puedo hacer para desplegar más poder de influencia?, ¿cómo puedo reducir el poder perceptivo del otro?, ¿cómo estoy manejando las alternativas?, ¿las estoy haciendo visibles?, ¿y beneficiosas para el otro?, ¿es el momento para dirigirme al acuerdo?, ¿es provechoso para ambos?, ¿siento que debo llegar a un



acuerdo? ¿y si no llegamos al acuerdo qué plan de contingencia tengo preparado?, ¿qué pasará en el caso de que no lleguemos finalmente al acuerdo?

4.2 Primera fase: Preparando la negociación

Para negociar con éxito necesitará tener claros los objetivos y la estrategia para alcanzarlos. Antes de una negociación debe prepararse a fondo para que su plan tenga éxito.

4.2.1 Aspectos a considerar y establecimiento de objetivos

En la preparación de las negociaciones, tenemos que tener en cuenta diferentes elementos ya que sabemos que el 80% del éxito de una potencial negociación está en preparar adecuadamente sus negociaciones. Para ello, hay que tener en cuenta:

1. **Establecer los objetivos de la negociación:** usted tiene que plantearse qué quiere obtener en la negociación dentro de un rango de aceptabilidad posible, qué es lo que busca al negociar.
2. **Buscar información** que le ayude a fabricar el estilo de negociación que realizará así como sus alternativas, opciones y potenciales concesiones. En este sentido, la ventana de Johari es una herramienta que le puede servir.

La **ventana de Johari** es un modelo creado por dos psicólogos, Joseph Luft y Harry Ingham que desarrollaron un modelo basado en una ventana de comunicación desde la cual se ofrece y se recibe información de usted y del otro (en este caso de la otra parte negociadora).

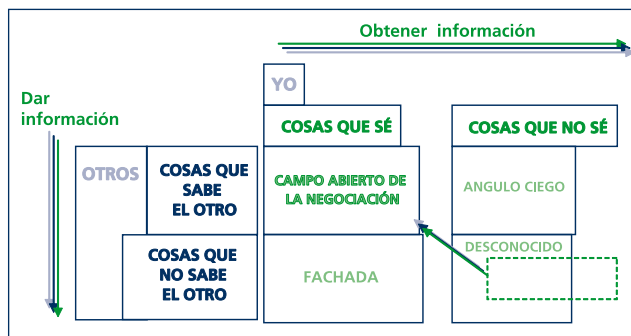


A través de la comunicación ejecutamos.

Este modelo plantea que todos tenemos cuatro áreas en nuestra personalidad. Cada una recibe un nombre, de acuerdo a su característica principal. Así, las cuatro áreas son el área libre (campo abierto), el área oculta (fachada), el área ciega (ángulo ciego) y el área desconocida. La información que se percibe se explicita desde diferentes planos y formas: verbal y no verbal, hechos objetivos y opiniones y percepciones subjetivas, emociones y pensamientos racionales, etc.

El potencial de esta herramienta es que a través del gráfico que se representa en la Figura 4.2 identificamos una variedad importante de información nuestra y del otro lo que contribuye a preparar nuestra negociación en primer lugar y trabajar por encontrar la información que requerimos a lo largo de la negociación, en segundo lugar.

Figura 4.2. Ventana de Johari.



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología Johari.



- **El área libre o campo abierto de negociación** es aquella parte que incluye todos los contenidos y elementos que son de fácil acceso para uno y otro negociador. Esta es, fundamentalmente, cuando se conoce del negociador información como datos, ideas, opiniones, etc. Nosotros hacemos también lo mismo: la otra parte conocerá de nosotros información relevante así como nuestras necesidades y expectativas. Es un tipo de información que se comunica con facilidad, incluso a negociadores que se conoce desde hace poco tiempo. Entonces, ¿qué información deseo que conozca la otra parte?
- **El área oculta o “fachada”** es lo que yo sé pero no quiero exponer, es lo que me guardo. Por ejemplo, sentimientos propios, diferentes conocimientos y experiencias que por motivos propios son íntimos, mis verdaderas intenciones, mis miedos, inseguridades y frustraciones, mis tensiones frente a la negociación, es en definitiva mi agenda oculta de la negociación. Por lo tanto, esta área es sólo conocida por usted, aunque a medida que vaya confiando en el otro me podré ir abriendo para ganar la confianza mutua. Entonces, ¿qué información deseo guardarme al menos inicialmente?
- **El área ciega** es todo lo que la otra parte percibe en usted pero esta no ve en sí misma. Las personas somos en función de dos dimensiones: cómo creo que soy yo (mi autoimagen) y cómo me ven y perciben los demás. El área ciega son las impresiones que usted causa a los demás (en este caso en la otra parte negociadora) y cómo su comportamiento afecta a la otra parte, sin que muchas veces usted sea consciente de lo que está haciendo. Aquí se encuentran conductas como juegos de poder, inseguridades no se da uno cuenta que está manifestando, miedos, nervios que se escapan en la negociación, estilos de negociación (donde cree que está conduciéndose con un estilo determinado y, sin embargo, está utilizando otro), etc. En esta área se encuentran a veces sentimientos de superioridad o inferioridad y complejos de



todo tipo que pueden estar en contradicción con la propia autoimagen. Son aspectos que se enraizan con su propia personalidad y que no reconoce (porque no quiere reconocerlos en muchos casos, esto son los autoengaños que nos producimos a nosotros mismos) y que a los demás no se les escapa. Buena parte de estos comportamientos que tenemos los comunicamos en forma inconsciente, por ejemplo a través del gran traidor: nuestro cuerpo (con nuestra comunicación no verbal). Entonces, ¿qué información podría estar viendo el otro que sin embargo no deseo que perciba?, ¿lo que yo creo que soy y hago es lo que ven los demás?, ¿o no es así?

- **La última área, la desconocida** nos dice que no la conoce ni la propia persona ni los demás. Es quizás la más profunda y la que menos nos interesa dentro de un proceso de negociación puesto que es muy psicoanalítica, y muy difícil, salvo por expertos, de visualizar, ya que son nuestras motivaciones profundas en el inconsciente, conductas que salen fuera de nuestra conciencia “consciente”.

La ventana de Johari es una **herramienta muy potente** para la negociación puesto que estas cuatro áreas están muy interrelacionadas, unas afectan a las otras. El objetivo es buscar por su parte y la del otro, dirigirse al campo abierto de negociación, al área libre, con el objeto de desarrollar una negociación integradora (cooperativa y colaboradora), donde ambas partes expliciten sin fisuras lo que cada una quiere, necesite y desea. Prepare entonces su negociación de la mano de la ventana de Johari para encontrar información suya y del otro.

4.2.2 Agenda de la negociación

Hasta el momento hemos hablado de que prepare cuáles son sus objetivos en la negociación y busque información adecuada. Además, en este análisis de situación debemos de tener en cuenta oros aspectos tales como los intereses de una y otra parte y



las estrategias y tácticas a seguir para el manejo de alternativas y opciones a prever, tratando de:

- Identificar áreas comunes de interés: en nuestra preparación hemos de tratar por todos los medios de detectar por anticipado áreas donde ambos negociadores estemos cómodos.
- También hemos de detectar lo opuesto: cuáles son las áreas de enfrentamiento, alejamiento y potencial ruptura para prever las diferencias y manejarlas adecuadamente.
- Hemos de saber con qué poder entro inicialmente en la negociación (poder presente) y qué debo hacer para ganar más cuota de poder o minimizar la del otro (poder futuro).
- Planificar el desarrollo de la negociación, esto es, contemplar para cada una de las fases de la negociación potenciales estrategias y tácticas para adecuar argumentos, alternativas y opciones coherentes. Se trata de ligar la secuencia lógica de la negociación sobre la base lógicamente de los intereses que se tratarán y las diferencias y divergencias que discutiremos entre las partes.

Para ello, a continuación les presentamos una herramienta para conjugar todos los factores que uno debe prepararse en una negociación: la **agenda de la negociación**.

Figura 4.3. Agenda de negociación.

1. Objetivos, propósitos y pretensiones	
2. Diagnóstico de situación	
Intereses comunes	Poder presente
Intereses opuestos	Poder futuro

Continúa



3. Estrategias y tácticas

Planteamiento inicial o calentamiento	
Sondeo y presentación de intereses	
Acercamiento	

4. Variables de acercamiento

Argumentos	Alternativas	Concesiones
------------	--------------	-------------

5. Plan de contingencia

1. ¿Qué hará si no llega a un acuerdo con la otra parte?
2. Si su MAAN (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado) parece débil o poco atractiva, ¿qué hará para reforzarlo o mejorarlo?
3. Manejo del acuerdo: ¿qué opciones finales tiene? ("el conejo que tiene en la chistera"), ¿cómo atraerá a la otra parte para que se implique hacia una negociación integradora?, ¿qué elementos deberá comunicar para ir reforzando a la otra parte?
4. Hacia el cierre: ¿qué puede hacer para recordar que debe hacer una revisión completa y un resumen de todos los acuerdos y expectativas?: recapitulación de intereses y acuerdos.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Preparar su MAAN y prever la del otro: La mejor alternativa para un acuerdo negociado

La gente cree que el poder de negociación está determinado por recursos como: la riqueza, la fuerza física, los amigos, etc. En realidad, el poder relativo en una negociación depende primordialmente de la dependencia que se tenga de los resultados de la negociación. Es decir, ¿qué podría hacer (obtener) si no logro el acuerdo?. Si usted tiene opciones iguales, o mejores, que la



peor de las soluciones que podría obtener con la negociación, su poder es superior, pues depende menos de la negociación.

Fisher y Ury

Antes de entrar de lleno en una negociación, es vital e imprescindible considerar las consecuencias potenciales de no llegar a acordar con la otra parte, de tal forma que desde este presupuesto es desde donde nace la MAAN, la Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado. Es una herramienta diseñada por los expertos en negociación de la Universidad de Harvard (*Harvard Project Negotiation*).

La MAAN es la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (En inglés BATNA: *Best Alternative To a Negotiated Agreement*), tiene el objetivo de determinar el valor mínimo aceptable para un negociador a lo largo de un proceso de negociación. Si las partes no pueden llegar a un acuerdo tendrán que conformarse con su MAAN. Así que cualquier acuerdo de igual o mayor valor que el MAAN, es mejor que un punto muerto en una negociación.

Fisher, Ury y Patton, de *Harvard Negotiation*, ponen un ejemplo para entender la MAAN: *“La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar. Si usted decide vender su casa, la pregunta que debe hacerse no es ¿cuánto debo pedir? sino ¿qué puedo hacer si no logro venderla?: ¿mantenerla en venta?, ¿darle algún uso?, ¿alquilarla?, ¿demolerla y vender el terreno?”.*

De esta manera, mientras prepare lo mejor posible su MAAN y prevea la MAAN de la otra parte, mayor será su probabilidad para llegar a un acuerdo negociado. Es una herramienta excelente si es utilizada apropiadamente, conocer su MAAN lo ayudará a centrarse en lo que usted realmente quiere, en los diferentes modos para conseguirlo y también le apoyará como un mecanismo de control al analizar si llegó o no a un buen acuerdo para usted.



La MAAN se prepara mediante cuatro pasos lógicos:

1. Elaborar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo.
2. Analice las que incluso puede crear, en caso de que no llegue a un acuerdo.
3. Seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas alternativas de su MAAN.
4. Fortalecer su MAAN: busque el mejor resultado posible para usted desde dos posibilidades: si se retira de la negociación será porque tiene una buena MAAN esperándolo y, si llega a un acuerdo, tendrá que ser mejor que su reciente fortalecida MAAN.

Como en una negociación hay que tener en cuenta los intereses de la otra parte, de lo contrario sería difícil el intercambio y llegar a un acuerdo, proponen que también se trate de estimar el MAAN de la otra parte.

Cuando trabajo la MAAN en los múltiples *workshops* que desarrollo sobre negociación, una vez que explico qué es y cómo funciona y se determina la MAAN suelo realizar algún caso práctico real sobre el tema, principalmente utilizando ejemplos donde existe un cliente y un potencial proveedor donde se les ofrece información suficiente como para que determinen su MAAN y puedan prever conductas y la potencial MAAN del otro a través de ofrecer informaciones varias sobre diferentes cuestiones, precios y condiciones. Es curioso como por mi parte no hay una “mano invisible”, esto es, una cierta “maldad” en que no lleguen a un acuerdo. Ni mucho menos, pero curiosamente la gran mayoría de los grupos no llegan a un acuerdo negociado.

A la finalización del caso, al realizar un feedback y debate de los participantes ante el caso y la razón del porqué de no haber podido llegar a un acuerdo entre ambas partes, estos comienzan a ver que sus conductas, estilos, estrategias y comportamientos



tal vez no habían sido los adecuados. Y casi siempre, lo que suele ocurrir es que en el proceso de preparación (con el consiguiente tiempo que les dejo para hacerlo) no diagnostican su MAAN y la del otro, por lo que tienden a:

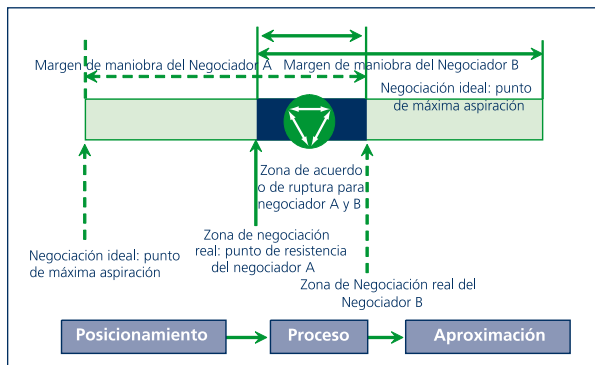
- Nos concentramos en obtener los mejores resultados posibles hasta el punto de realizar un marco negociador orientado en ganar-perder, cada uno busca lo mejor para sí mismo: por ejemplo, en la parte del precio del caso, el proveedor quiere ganar lo máximo posible y el cliente quiere obtener el precio más bajo posible. Y entran en negociaciones por posición y en el regateo continuo.
- Se pierde de vista trabajar la negociación desde un plano racional: entran en juego percepciones que alimentan las emociones negativas.

De esta manera, en la preparación ¿se ha realizado un previo análisis, se ha evaluado cuáles son los intereses de uno y otro? Todo un clásico en las negociaciones reales del día a día. Por todo ello, la **estimación de la MAAN**, tanto la nuestra como la de la otra parte, tiene claros beneficios para nosotros ya que puede ayudarnos a:

- Manejar la negociación con más equidad y racionalidad.
- Sentirnos y hacer percibir al otro menos dependiente de los resultados de la negociación.
- Identificar hasta dónde queremos negociar y hasta dónde no, esto es, determinar la zona de ruptura y abandono (el momento en el que ya no nos interesa seguir negociando, porque tenemos garantizados esos resultados).
- Gráficamente, nuestra MAAN se puede preparar identificando la **zona de negociación**, tal y como aparece en la Figura 4.4, el margen de maniobra de usted y el margen de maniobra de la otra parte (prever la del otro). Esto es una herramienta muy útil.



Figura 4.4. Zona de negociación.



Fuente: Elaboración propia.

A mismo tiempo, hay **dos tipos de MAAN:**

- La MAAN inicial: es la MAAN que previamente preparamos.
- La MAAN dinámica: es la MAAN que vamos cambiando y reestructurando en función de los intereses que veamos en la otra parte y cómo ambos vamos aproximándonos a intereses comunes. Mi MAAN cambiará en función de su MAAN y lo que el otro es capaz de ofrecer y ceder.

Prepare su MAAN y desarróllela a lo largo de sus negociaciones. Es la clave de todo.

4.3 Segunda fase: Gestionando la confianza y el acercamiento

4.3.1 Climas efectivos para beneficiar la confianza

Con buenas palabras se puede negociar pero para engrandecerse se requieren buenas obras

Lao Tse



Basándonos en Gibb, psicólogo que ha desarrollado una interesante teoría sobre climas de comunicación que podemos asociar al mundo de la negociación, existen, según **dos tipos de climas, uno opuesto al otro:**

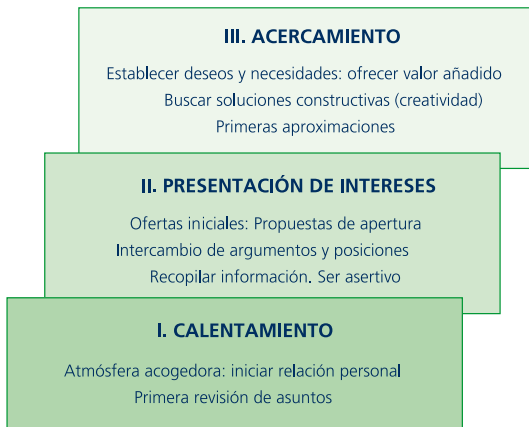
1. Un **clima orientado a la defensa y al ataque**, de tal forma que el proceso de comunicación genera desconfianza puesto que:
 - **Evaluativo:** se juzga al “otro”.
 - **Controlador:** se influye abiertamente.
 - **Estratégico:** se manipula abiertamente.
 - **Neutral:** se ignoran los problemas del “otro”.
 - **Superior:** se actúa con un nivel de superioridad.
 - **Cierto:** se tiene la creencia de que lo que uno dice es verdad, es la única verdad.
2. Un **clima orientado a la apertura, la confianza, la integración y la sinergia** **defensa y al ataque**, de tal forma que el proceso de comunicación es confiable:
 - **Descriptivo:** se describen las situaciones lo más objetivas, clara y concretas posibles.
 - **Orientación a la solución:** se busca ser un solucionador de problemas y resultados.
 - **Espontáneo:** se es sincero, directa y transparente. Es una comunicación asertiva.
 - **Empático:** se consideran las situaciones y los problemas de la otra parte.
 - **Igualitario y colaborador:** se busca sintonía y sincronización desde “un mismo plano”.
 - **Provisional:** se considera la “provisionalidad” de los supuestos, esto es, los intereses de ambos negociadores son dinámicos y buscan un ganar-ganar.



4.3.2 Pasos para esta fase de negociación

Tres son los pasos necesarios para ser efectivos en esta fase de negociación:

Figura 4.5. Pasos de la segunda fase.



Fuente: Basado en las tácticas negociadoras de R. Saner.

I. Calentamiento

Es un primer momento donde nos damos a conocer al otro, tratamos “rompehielos” (situaciones interpersonales donde se interactúa con cuestiones que nada tengan que ver con el objeto de negociación) y posteriormente explicitamos el objetivo y alcance de la negociación (primera revisión de asuntos). En esta parte debemos generar en el otro confiabilidad basada en un buen tono y clima distendidos.

II. Presentación de intereses

- Se comienza a recopilar información detectando necesidades y expectativas de la otra parte. En este sentido, hay que dedicar-



le tiempo a la exploración. Se lleva a cabo un “toma y daca” de información, desde el cual se van intercambiando entre usted y la otra parte argumentos y primeras posiciones sobre cada tema explicitado. Después de terminado este punto podemos dar por finalizada la primera entrevista o mesa de negociación (o continuar, dependerá de la negociación). Por ejemplo, si fuera un proceso de negociación comercial, lo mejor es terminar en este punto, explicando a la otra parte que con dicha información prepararemos la propuesta de valor.

- Si continuamos, comenzaríamos a aportar la propuesta que llevamos, nuestra primera aproximación al objeto negociador.
- En este punto debemos de generar en la otra parte mayor confianza y sobretodo, seguridad y convicción.

III. Acercamiento

- Una vez presentada nuestra oferta, provocaremos en el otro que nos comente qué le parece y qué es lo que propone. De esta manera, comenzamos a aproximar posiciones de partida (o al revés, dilucidamos lo lejos que estamos el uno del otro y los esfuerzos consiguientes que tendremos que ir haciendo ambos por acercarnos).
- Es la hora de comenzar verdaderamente el proceso de negociación. En este, nos encontraremos con situaciones de tensión, situaciones incluso de fricción, confrontación y conflicto, por tanto, nuestra predisposición y actitud colaborativa y orientadora a soluciones y resultados será decisiva en esta parte. Tendremos, pues, que ser constructivos y facilitadores si queremos seguir acercando posturas y, lo que es más importante, intereses.
- En este sentido, también es importante generar nuevas propuestas (con mayor valor añadido a las anteriores), opciones y alternativas. Esto lo veremos en la siguiente fase.
- En este punto hay que mostrar influencia, persuasión y credibilidad.



4.3.3 Comunicar para gestionar confianza e influencia: Un lugar llamado “credibilidad”

Para la fase en la que nos encontramos y los pasos escalonados que acabamos de ver, es importante mostrar ciertas habilidades de comunicación que vayan acercando intereses encontrados de ambas partes.

Negociar es buscar la abundancia, no la escasez.

Crear y mantener confianza es una parte esencial de cualquier negociación orientada a un excelente clima y resultado. Pero, ¿cómo creamos y generamos confianza en el otro? Principalmente lo podríamos resumir administrando dos atmósferas: la **búsqueda de intereses comunes** y la **negociación como actitud positiva ante el otro**.

Figura 4.6.





Tanto una como otra pretenden que usted comprenda cuáles son las necesidades, intereses y expectativas que tiene que averiguar de la otra parte y de esta manera cubrirlas en la medida de lo posible con el objeto de ir construyendo relaciones poderosas entre ambos negociadores basadas en la escucha empática y efectiva, que sienten las bases de un entendimiento firme y claro. Trate de escuchar abiertamente las ideas del otro, intentando desacondicionarse, es decir, sin que a priori le influya si está o no de acuerdo con el otro. De esta manera, la escucha activa es mucho más potente y efectiva.

Asimismo, la manera en que comuniquemos nuestras pretensiones y argumentaciones así como la manera de responder adecuadamente a la otra persona serán también patrones importantes a la hora de ir cimentando la confianza hacia el otro. De hecho, comunicarnos de una u otra forma generará más colaboración (ganar-ganar) por parte del otro o al revés, rechazo y ruptura potencial de la relación. Por ello, es importante tener en cuenta que **su comunicación se perciba honesta, creíble, íntegra y fiable**. Se trata de comunicar lo más asertivamente posible nuestros intereses, nuestras intenciones positivas frente al otro así como argumentarle en qué queremos y vamos a ayudarle. Es en definitiva, mostrar que uno es sincero, directo, competente y, sobretodo, hacerle percibir al otro mucha seguridad y convicción.

El punto anterior va a colación con gestionar **adecuadamente las expectativas** que hemos explicitado, esto es, cumplir lo que hemos dicho que vamos a hacer. Es el viejo dicho de “cumple lo que prometes”, de lo contrario, ¿cómo puede uno ser creíble? Uno no puede influir a una persona en un conflicto o negociación si no es creíble. Pero, **¿qué se necesita para tener credibilidad?**

Veamos, el reto fundamental de todo profesional *high performance* es poder influir y convencer a otras personas para obtener los resultados deseados al mismo tiempo que cuide las



necesidades e intereses del otro y la relación interpersonal. No recuerdo bien qué experto en comunicación decía que “una comunicación eficaz implica más señal y menos ruido” y bien cierto es en el caso de un conflicto o negociación. Tratar de sintonizar mejor con el otro negociador es al mismo tiempo buscar la regulación entre las emociones de uno y otro con los objetivos y resultados esperados. Por eso **influir** lo entiendo como:

- Obtener un resultado positivo y legítimo para ambas partes.
- Conseguir resultados a largo plazo, que se mantengan en el tiempo.
- Cuidar la relación interpersonal con el otro negociador.

Sin embargo, muchas veces creemos que influir es:

- Obligar a la otra parte a aceptar su punto de vista.
- Manipular.
- Aceptar el punto de vista de la contraparte, a pesar de que crea que no va en la línea que usted entiende que es la correcta.

El origen de la influencia está en la credibilidad.

La base de la influencia reside en la siguiente cuestión: ¿cómo voy a convencer al otro de mi visión o punto de vista si no he hecho nada para hacerle percibir al otro mi credibilidad?, ¿cómo voy a persuadir a la otra parte si ésta no me ve creíble?

Más allá del proceso matemático de comunicación, donde como todos sabemos hay un emisor, un receptor, un mensaje, un canal, etc. en estos últimos años se ha ido configurando un nuevo paradigma de comunicación basado en la fórmula de la credibilidad: **Conocimiento + Proximidad + Beneficios**. Si quiero hacer percibir mis credibilidades es necesario que trabaje estas tres dimensiones. Veamos cada una de ellas:



- **Conocimiento:** es la solidez de nuestros mensajes. Se trata pues de:
 - ▶ Conocer y ser experto en lo que hablo.
 - ▶ Preparar concienzudamente mis propuestas y opciones.
 - ▶ Conocer en profundidad las necesidades y expectativas de la otra parte.
- **Proximidad:** es el lado humano de la comunicación. Es cuidar la relación con el otro y el clima sintónico entre ambos. Se trata pues de:
 - ▶ Trabajar la magia de la comunicación: hablar menos y escuchar más.
 - ▶ Empatizar emocionalmente.
 - ▶ Adaptarme a las diferentes situaciones y a los diferentes interlocutores “como un guante”.
 - ▶ Ser asertivo cuando las circunstancias así lo requieran.
 - ▶ Comunicar de forma oral, visual y kinestésica (más adelante lo veremos) de tal forma que trabajemos nuestra comunicación verbal y no verbal de forma coherente.
 - ▶ Hacer y demostrar con hechos.
- **Beneficios:** las personas somos animales *pragmaticus* y también *homo efficientissimus*. De esta manera, si no visualizamos en todo lo que hacemos ventajas y beneficios “no compramos”. Es pues hacerle ver al otro:
 - ▶ Que gana cosas con nosotros.
 - ▶ Identificar y argumentar los beneficios que tendrá nuestro interlocutor.
 - ▶ Hablarle de valores de referencia nuestros.
 - ▶ Hacer seguimientos de los realizados acuerdos.

En caso que no se contemple o pierda fuelle cualquiera de estos tres elementos (conocimiento, proximidad y beneficios),



nuestra credibilidad poco a poco irá disminuyendo. Vease si no es así:

- Si los contenidos no son todo lo sustanciosos que deberían, los contenidos se vuelven débiles:

Contenidos débiles + Proximidad + Beneficios

¿Qué es lo que estoy ofreciendo? Como expreso contenidos débiles, mi respuesta es de inseguridad: hay “poca sustancia”.

- Si la Proximidad no es la adecuada, “falta sangre”, cercanía, sintonía, empatía y sincronicidad con el otro:

Contenidos sólidos – Proximidad + Beneficios

Los contenidos más los beneficios sin proximidad sólo se transmiten desde un plano frío y racional: están desprovistos del calor emocional que suscita el “apego” y la vinculación. Los contenidos “llegan pero no se pegan”.

- Si no argumentamos beneficios o el otro no los percibe como tales:

Contenidos sólidos + Proximidad – Beneficios

Uno compra ideas no por lo que son en sí (contenidos), ni por lo la relación (proximidad) sino por lo que estas ideas pueden hacer por él (beneficios)

Como habrá podido observar, en el momento en que una de las tres dimensiones de la credibilidad tiende a disminuir, su potencial de influencia y persuasión disminuye, e incluso se pierde. Trabaje y prepare minuciosamente sus procesos de comunicación orientados a la fórmula de la credibilidad.



4.3.4 Sea blando con la persona y duro con el problema: ¿es usted asertivo?

Una de las premisas del *Project Negotiation* de la Universidad de Harvard es separar el problema de la persona. Esto quiere decir que podemos cuidar a la persona y el clima en la negociación al mismo tiempo que ser lo suficientemente directos, firmes y transparentes como para demostrar abiertamente lo que queremos conseguir en la negociación, sin que éste se sienta molesto por ello. Es en sí, ser asertivo.

A continuación, en la Tabla 4.3 aparecen una serie de afirmaciones, por favor marque con un aspa la que usted crea más adecuada a su comportamiento habitual.

Tabla 4.3. ¿Es usted asertivo? Valórese usted mismo.

	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca
1. En una reunión difícil, cuando la tensión está alta, soy capaz de exponer mi punto de vista con seguridad en mí mismo.				
2. Si me siento inseguro de algo, no me cuesta pedir ayuda.				
3. Si alguien me trata de una forma injusta y agresiva, sé controlar la situación con seguridad en mí mismo.				
4. Cuando alguien está siendo sarcástico a mis expensas o a expensas de los demás, me siento capaz de exponer mi opinión sin alterarme.				
5. Si me tratan con desprecio o condescendencia sé defenderme con franqueza sin recurrir a la agresividad.				
6. Si tengo motivos para creer que están abusando de mí, sé hacerlo notar sin poner cara larga ni disgustarme.				

Continúa



	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca
7. Cuando alguien me pide permiso para hacer algo que prefiero que no haga, sé decir que no sin sentirme culpable.				
8. Si alguien me pide mi opinión sobre algo, me siento lo bastante tranquilo para darla aunque sepa que mi opinión no va a ser bien recibida.				
9. Sé tratar con mis superiores con facilidad y de forma afectiva.				
10. Si me venden un servicio de mala calidad sé reclamar mis derechos sin atacar a la otra persona.				
11. Cuando tengo en perspectiva una oportunidad importante, sé hablar de mí mismo.				
12. Cuando veo que un asunto no marcha bien, sé preverlo con antelación, antes de que se convierta en un desastre.				
13. Cuando tengo que dar una mala noticia, sé hacerlo sin ponerme nervioso ni preocuparme en exceso.				
14. Si necesito algo, sé pedirlo con franqueza y sin rodeos.				
15. Cuando alguien no escucha lo que tengo que decir, sé hacerle ver mi punto de vista sin estridencias ni compadeciéndome de mí mismo.				
16. Cuando alguien me malinterpreta, sé hacérselo notar sin sentirme culpable y sin que la otra persona se sienta humillada.				
17. Cuando no comparto la opinión de los demás, sé exponer mi punto de vista sin pedir disculpas ni ser autoritario.				
18. Acepto las críticas con buen humor.				
19. Sé hacer un cumplido sin sentirme violento.				
20. Cuando me enfado, soy capaz de expresar mi punto de vista sin sentar juicio ni sentirme defraudado conmigo mismo.				



Corrección

Es muy fácil:

- A menudo: 1 punto.
- A veces: 2 puntos.
- Rara vez: 3 puntos.
- Nunca: 4 puntos.

Interpretación

20-25: Persona que se comporta de forma segura y asertiva.

25-35: Si bien usted sabe ser asertivo, le beneficiaría trabajar más las habilidades asertivas.

35-50: Su comportamiento asertivo carece de constancia y debería trabajar para mejorarlo.

50-80: Necesita usted trabajar considerablemente para mejorar su comportamiento asertivo.

La **asertividad** es una habilidad entrenable para tener el coraje de defender las opiniones propias, de forma razonada, evitando las reacciones emocionales, hasta convencer a los otros, o ser convencido de que otras opciones son mejores. Así, las personas asertivas son francas, honestas y expresan abierta y hábilmente lo que sienten, se sienten seguras de sí mismas, conquistan el respeto y hacen que los demás se sientan valorados. Con la asertividad debemos:

- Ofrecer la información que requiera el otro. No se trata de ocultar información, o de dar mucha o incluso toda, ya que sólo conduce al enrarecimiento de la situación, sino la información justa, la información que le va a servir al otro para gestionar sus opciones y alternativas.
- Recuerde la parte donde expusimos cómo orientarse en una negociación con una serie de roles de los negociadores y cómo tratarlos.



- Recuerde al mismo tiempo que el autocontrol emocional y la paciencia son virtudes esenciales para “cazar confianza” en la otra persona.
- Oriéntar a una negociación donde ambos perciban ventajas y beneficios, esto es, resultados claros, plausibles y concretos.
- Recordar la relación existente entre ambos y los excelentes resultados que de ella derivaron en el pasado.
- Ser coherente entre lo que dice (comunicación verbal) y cómo lo dice (comunicación gestual).

La secuencia lógica para mostrar asertividad en una negociación es:

1. Describir el comportamiento y la situación lo más objetivamente posible.
2. Expresar sus sentimientos: “ventilar emociones”.
3. Hacer énfasis en las causas y establecer las consecuencias.
4. Plantear opciones y alternativas plausibles para ambas partes.

4.3.5 Comunicación no verbal: Estrategias y señales de gestualización corporal

Hace ya algunos años, las investigaciones efectuadas por la *American Management Association* explicaban que **el 55 por ciento en materia de persuasión, depende de las habilidades de expresión gestual de quien tiene a su cargo transmitir el mensaje.**

Si esto así es, en los procesos de negociación es pieza clave el lenguaje corporal para:

- Abrir la puerta a la comprensión nuestra y del otro.
- Absorber la mayor información “no consciente” del otro.
- Captar la atención del otro negociador.
- Seducir y conducir al otro hacia el acuerdo mediante el buen uso de nuestras señales no verbales.



En esto consisten tanto las técnicas de asertividad como la **Programación Neurolingüística**. La PNL estudia como las personas procesan y organizan lo que perciben a través de sus sentidos. La idea que en este sentido me gustaría recoger de esta programación es cómo a través de nuestra conducta no verbal-corporal podemos construir un significado al otro negociador de tal forma que perciba lo que a nosotros, de forma positiva, nos gustaría que percibiera.

En mi trayectoria profesional dentro de este campo de acción de la negociación, creo firmemente que la comunicación no verbal es uno de los talones de Aquiles de los negociadores. En muchas ocasiones he visto como la comunicación gestual de la otra parte me estaba expresando todo lo contrario de lo que verbalmente me estaba diciendo. O cómo su cuerpo le traicionaba una y otra vez, de forma reiterada, expresando una información valiosísima para mis tomas de decisiones. Por lo tanto, cuando se transmite un mensaje todo se hace desde múltiples canales: el tono, ritmo y volumen de nuestra voz; los gestos y expresiones de nuestra cara; el contacto visual, el movimiento de las manos, etc. Sin duda alguna, todo comunica e informa en una negociación. Evidentemente, cuanto más conozcamos las señales que emanan de nuestro cuerpo, o del otro, más conciencia tendremos de qué estamos diciendo y qué nos está emitiendo la contraparte, esto es, podremos “descodificar” y “descifrar” lo que el otro nos dice de forma inconsciente, sin darse cuenta, traicionando por sus estímulos.

Así, lo que tenemos que hacer a partir de ahora es observar en todo lo posible lo que dice el otro y cómo lo dice gestualmente. Una vez que tratemos adecuadamente la observación, el siguiente paso será comprender lo que nos está diciendo, interpretando las diferentes señales corporales emitidas por este. Y en nuestro caso, como negociadores, nos servirá para preservar lo que decimos y cómo lo decimos (contenido del mensaje y relación).



Nos basaremos en identificar señales gestuales desde aspectos como:

1. **Kinesia:** Posturas corporales, expresiones faciales, gestos.
2. **Oculesia** o contacto visual.
3. **Paralingüística:** tono de voz, velocidad de la conversación, pausas, significado de las palabras.
4. **Proxemia:** utilización y estructura del espacio personal en la comunicación.

Es conveniente que al mismo tiempo que usted como negociador se prepara todo lo que va a decir, piense también el lenguaje corporal que va a utilizar en cada momento. Algunas **señales del lenguaje corporal** para que complementen sus palabras y le ayuden a ser percibido como una persona firme, clara, convincente y segura son:

- Dar un firme apretón de manos: firme no es “apretar” con dureza la mano del otro.
- Hablar y argumentar mirando a los ojos a otro negociador para demostrar seguridad y confianza en uno mismo.
- Sentado, debe estar inclinado levemente hacia adelante, mostrando “acción” al hablar y “atención y predisposición” al escuchar. También puede inclinar la cabeza levemente hacia delante para mostrar interés en lo que la otra parte está argumentando.
- Al exponer sus criterios, acompañe su mensaje verbal gesticulando con las manos abiertas, demostrando sinceridad y franqueza.
- Cuando el otro negociador hable, asiente con frecuencia mientras la otra parte expone su argumentación.

Todo ello **detectando también el lenguaje corporal de la otra parte:**

- Si nos saluda con la palma de la mano hacia abajo puede significar cierta superioridad hacia usted. También cuando



está argumentando sus posiciones y entrelaza de forma recurrente los dedos, puede estar queriendo demostrar cierta autoridad. Hay otros gestos que también denotarán lo mismo como agarrarse la cabeza por detrás con las manos y echar su cuerpo levemente hacia atrás.

- Si se inclina hacia delante cuando usted está exponiendo su propuesta es porque está interesado en ella o en alguna parte de ella.
- Si se acaricia la quijada implica que está reflexionando sobre lo que usted está argumentando al mismo tiempo que puede denotar cierto interés.
- Si inclina su cuerpo hacia adelante también nos está suscitando interés.
- Si no nos mira a los ojos de forma frecuente o incluso “huye” de nuestra mirada puede estar indicándonos cuestiones tales como inseguridad, desconfianza o simple introversión.
- Hay gestos que denotarán en el otro (o en nosotros mismos) cierto nerviosismo o inseguridad como: rascarse la nariz (este gesto puede denotar también que nos está mintiendo), tocarse el lóbulo del oído, rascarse el pelo o tocarse el cabello, mirar de forma frecuente a su reloj, moverse mucho en su silla, manejar algo entre las manos, etc.
- Si camina por la sala, y al pararse pone las manos en las caderas, puede querer decirnos cierta predisposición a llegar a un acuerdo.
- Mirar a otro lado que no sea el nuestro implicará falta de escucha.
- Si se está aburriendo es muy posible que mire a otro lado, o que descansa su cabeza sobre una mano o incluso sobre las dos manos, que suspire, que mire al reloj, que no haga preguntas, etc.
- Ya he comentado que si nos miente un gesto puede ser que se rasque la nariz. Otros también pueden ser: dejar de mirarnos

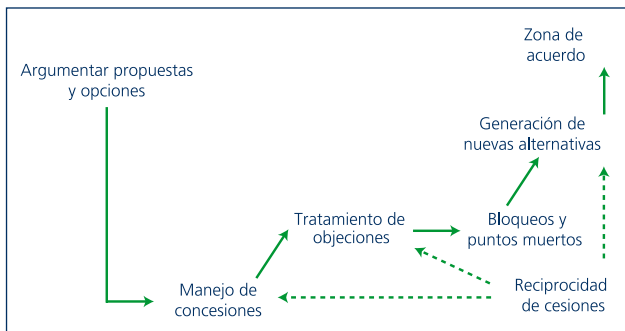


a la cara justo en el acto en que nos está mintiendo, parpadear, aspirar aire o suspirar, carraspear, cambiar la postura del cuerpo en la silla, etc. Distinto cuando nos están ocultando información (no nos mienten, simplemente no nos están queriendo decir qué piensan al respecto). En este sentido, nos manifiestan gestos como taparse la boca con toda la mano, taparse la boca con el dedo índice, etc.

4.4 Tercera fase: Proponer

4.4.1 Cómo crear valor en la negociación

Figura 4.7. Estructura de la tercera fase.



Fuente: Elaboración propia.

Entramos en la última fase de la negociación, una fase caracterizada por proponer bajo escenarios de objeciones por parte de uno y otro, así como evaluar y generar nuevas opciones y alternativas. Aquí también será clave gestionar adecuadamente las cesiones de ambas partes. Sin cesión no hay negociación y por tanto, acuerdo. Es una fase donde deberemos no solamente



resolver diferencias entre ambos sino también ampliar oportunidades para ambas partes, creando valor en la negociación más allá de soluciones minimalistas y reduccionistas.

Visualmente, la estructura de esta fase de negociación viene determinada por el esquema que se representa en la Figura 4.7.

Para ello, nos detendremos en cómo manejar intereses y cómo generar alternativas y concesiones para ofrecer valor en la negociación.

4.4.2 Cómo centrarse en los intereses y evitar quedarse en posiciones

Como vimos en capítulos anteriores, hablar de posiciones e intereses es hablar de cuestiones diferentes, las posiciones son estáticas y los intereses son dinámicos.

Inicialmente es coherente que cualquiera de ambas partes, e incluso las dos, mantengan sus posiciones con firmeza. Sin embargo, continuar en fases más avanzadas en las posiciones implicará que una de las partes o las dos “se cierran en banda” en sus aspiraciones iniciales, al mismo tiempo que se introduce tensión en la negociación y los resultados que de ella se deriven, lo que forjará entrar en un marco de aspiraciones falsas fundamentadas en presionar de forma continua y permanente al otro, ahogando el objeto y la misión principal de un proceso de negociación: satisfacer los intereses de cada una de las partes.

Cuando una parte sólo piensa en lo que ella quiere, probablemente los intereses de la otra parte no se alcancen aceptablemente, quedando sin motivación para cerrar un trato

CMI Internacional Group



Si queremos llegar a un acuerdo, debemos pensar no sólo en nuestros intereses sino también en los de la otra parte. Esto no es por filantropía en la negociación —que creo que es algo que no existe en este marco— sino porque identificar y posteriormente gestionar los intereses del otro negociador me ayudará a fabricar opciones y alternativas válidas para ambos y así llegar a un acuerdo aceptable para ambas partes.

Según el *Project Negotiation* de la Universidad de Harvard, existen **dos movimientos** para que podamos **centrarnos en los intereses de una y otra parte negociadora**:

1. Identificar a las partes involucradas (*stakeholders*) de la negociación. Esto nos ayudará a entender cuáles son los intereses de cada persona o grupo al que debemos dar valor a lo largo de la negociación.
2. En segundo lugar, clarificar los intereses de cada parte (los suyos, los de ellos y los de terceras partes):
 - ¿Qué necesitan?
 - ¿Qué quieren, esperan y desean?
 - ¿Qué elementos subyacentes reales hay detrás?
 - ¿Qué les preocupa?, ¿qué les genera tensión?, ¿qué les causa incertidumbre?
 - ¿Qué resultados esperan?, ¿por qué?, ¿con qué finalidad?
 - ¿Qué logrará?

¿Cómo se descubren estos intereses?, evidentemente explorándolos: preguntando, hablando, escuchando, investigando y observando.

¿Cómo trabajaremos desde mis intereses y desde los de la contraparte?: pensando en “nosotros” en lugar de “yo”, esto es, pensando en los intereses comunes, en lo que nos acerca, con mentalidad no sólo ganadora sino colaborativa (¿qué nos interesa hacer juntos?, ¿cómo podemos generar más valor juntos?).



El motivo real de una negociación es satisfacer los intereses propios a través de un acuerdo mas ventajoso que la solución planteada en nuestra MAAN.

Fisher & Ury

4.4.3 Gestión de alternativas y concesiones: Cómo generar opciones y alternativas creativas

Las **opciones** son las potenciales soluciones desde las cuales los intereses pueden ser satisfechos. Sin opciones será difícil llegar a un buen acuerdo ya que aquel negociador que carezca de opciones visibles y claras tratará entonces de mantener su posición inicial y no bajarse de ahí. Argumentar opciones es todo lo contrario: prepararse diferentes opciones previamente para exponer y proponer diferentes ideas que puedan satisfacer los intereses de ambas partes, sin renunciar a los suyos.

Tenemos que poner todos los medios en juego para crear nuevas y mejores opciones que produzcan valor en la negociación desde ambos lados. **Algunas ideas** que sugiero son:

- Como ya he expuesto en reiteradas ocasiones, comprender los intereses de ambas partes.
- Ser experto en lo nuestro: conocer en profundidad lo que estamos argumentando y lo que somos capaces de hacer por el otro.
- Conocer muy bien nuestra MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) y la del otro así como alcances y límites. Se trataría de evaluar su MAAN para determinar cuánto mejor satisface sus intereses.
- Identificar sinergias (donde $1 + 1 = 3$) que generen nuevos valores.



- Desarrollar escenarios entre ambos donde se generen ganancias para las dos partes.
- Aprender a arriesgar juntos.
- Trabajar desde la creatividad, que en sí misma es conectiva (uno no crea en la más estricta soledad, para crear se requiere de la interacción con otros mundos u otras perspectivas). Esto generará nuevas oportunidades para el desarrollo de opciones laterales.
- Identificar lo que nos desune, lo que nos diferencia, lo que nos distancia y lo que nos aleja y confronta.

Con las **alternativas** la cosa es distinta. La carencia de alternativas aumenta la presión en la negociación al mismo tiempo que precipita la mala gestión de concesiones. De ahí que cada alternativa presentada deba cumplir su papel en la situación de negociación (para aproximar posiciones).

¿Cómo podemos presentar alternativas de forma eficaz?

- Piense en su MAAN (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado) para generar todas las alternativas posibles a un posible acuerdo, identificando intereses tanto de su parte como para el otro.
- Las alternativas planteadas no deben estar nunca demasiado alejadas de la realidad, ya que si es así bloquean el avance del acuerdo.
- Recuerde que es difícil improvisar alternativas ante presión, conviene llevarlas preparadas. Estime la MAAN entre las alternativas de los otros. Considere lo que haría usted en su lugar. Pregúntese de qué manera legítima podría empeorar la MAAN de ellos.
- La primera alternativa que se presenta en una negociación tiende a no ser aceptada. De esta manera, las primeras alternativas pueden ser alternativas ficticias o “de paja”.



Finalmente, también es importante valorar y predefinir el conjunto total de **concesiones** de las que usted dispone para conseguir sus objetivos.

Cualquier cesión implica una concesión. Nunca se debe dar algo por nada.

El cambio en las concesiones es un intercambio de valores (valor/precio, coste-beneficio, etc). Para **gestionar adecuadamente las cesiones** que vamos realizando a lo largo del marco de negociación, podemos:

- Aumentar de valor de la concesión: lo que se logra dilatándolas en el tiempo y resistiendo su utilización.
- Recuerde que las concesiones no aproximan en las primeras etapas dentro del proceso negociador. Aumentan el nivel de expectativas de la otra parte complicando el proceso negociador, así que... no ceda tan rápido.
- Trate de obtener algo por cada concesión que realice. Ceder no es en ningún caso perder si a cambio pedimos o exigimos algo a cambio.
- Échese marcha atrás si las reglas de juego cambian. Anule la concesión realizada si las cosas han cambiado.

4.4.4 Tácticas y técnicas útiles de negociación

Existen múltiples técnicas para negociar de forma eficaz y efectiva.

Todas ellas están basadas en las cuatro grandes tácticas de negociación de Harvard y tienen como puntos comunes los siguientes aspectos:

- Separe a las personas del problema:
 - ▶ Sea blando con los demás y duro con el problema.



- ▶ Compórtese de una manera que no tenga nada que ver con la confianza.
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones:
 - ▶ Explore los intereses.
 - ▶ Evite tener un mínimo aceptable.
- Invente opciones en beneficio mutuo:
 - ▶ Desarrolle opciones múltiples entre las que escoger; decida más tarde.
- Insista en utilizar criterios objetivos:
 - ▶ Intente alcanzar un resultado basado en normas que sean independientes de la voluntad.
 - ▶ Razone y permanezca abierto a los razonamientos: ceda ante el principio, no a la presión.

Algunas de estas técnicas son:

1. **Negociadores visuales, auditivos y kinestésicos:**

Dicen los expertos en PNL (Programación Neurolingüística) que hay tres tipos de personas en función de lo que experimentan y perciben del entorno:

- Visuales: son aquellos negociadores que vamos a convencerles prioritariamente a través de la vista, ya que su realidad la perciben principalmente a través de este sentido.
- Auditivos: aquellos que les convenceremos a través del oído.
- Kinestésicos: aquellos que perciben el entorno principalmente a través del tacto, gusto u olfato.

En mi vida profesional, he sentido que es difícil identificar cuando uno es visual, auditivo o kinestésico. Por tanto, la táctica es desarrollar estrategias conjuntas donde intentemos mimetizar las conductas de cada uno de ellos.

Cuando estamos negociando con una persona visual:

- Mírele a los ojos para que perciba que no es anónimo, que estamos interesados en él.



- Hable más rápido de lo que lo hace frecuentemente, y con un tono de voz medio-alto para imitar la conducta del visual, que lo suele hacer.
- Dibuje en papel, enseñe objetos, diagramas, estadísticas, ... las personas visuales piensan en imágenes.
- Haga demostraciones de sus productos o servicios.
- Muévase por la sala, maneje la comunicación gestual (con especial incidencia en el movimiento de sus manos).

Cuando estamos negociando con una persona auditiva:

- Escuche más que hable. Atienda y preste atención.
- Hable tranquilo, pausado, sin prisa.
- Son negociadores que para sentirse escuchados necesitan que les estimulemos: "sí...", "entiendo...", "eso es..."

Cuando estamos negociando con una persona kinestésica:

- Demuestre proximidad, cercanía, confianza. Sea amistoso.
- Sea tranquilo en sus exposiciones.
- Mantenga el contacto físico, aunque ... sin pasarse.

2. El disco rayado:

El disco rayado es una técnica procedente de las habilidades para ser más asertivo. Consiste en repetir de forma continua nuestro punto de vista, hasta que el otro ceda a nuestra petición o acepte el compromiso. Se trata de ser persistentes con nuestra argumentación y no ceder de forma rápida a sus pretensiones. Es aceptar el argumento y replicar con él.

Permite exponer nuestros deseos sin caer en la manipulación verbal y sin apartarnos del punto en que deseamos insistir.



3. Fogging o “banco de niebla”:

Fogging es niebla, humo en inglés. Metafóricamente, la niebla no permite ver con claridad a través de ella. En una negociación, con esta técnica lo que buscamos es desviar la atención de algo que nos están comentando al mismo tiempo que no nos ataquen nuevamente.

Un ejemplo es ante un cliente que está negociando el precio con nosotros, imaginemos que no queremos explicitar todavía el precio, aquí es donde actúa el fogging. Ponemos una cortina de humo: “le voy a explicar el precio dentro de una propuesta global” (y comenzamos a explicar ventajas y beneficios de nuestro producto o servicio).

Otro ejemplo para lo que nos puede servir es ante un ataque del otro negociador podemos responder de forma asertiva ya que nos abstenemos de entrar de lleno en lo que nos plantean.

Esta técnica también podemos utilizarla para afrontar críticas o para situaciones donde el otro quiere manipularnos. En este sentido, lo que tenemos que hacer es aceptar la crítica o la manipulación, reconociendo nuestros errores y admitiendo la posibilidad de que haya parte de verdad en lo que se nos critica: “puede que tenga razón”.

4. Rodear el muro de piedra:

Un muro de piedra es un negociador que nos pone situaciones incómodas: nos dice “no” constantemente, nos presiona duramente, se posiciona y no se mueve, etc. puede ser también un tipo de negociador que ejerce un estilo muy competitivo. Ante un muro contra el que estamos chocando y no conseguimos derribarlo la táctica maestra es rodearlo (saltarlo puede ser peligroso e intentar derribarlo será una tarea demasiado competitiva). Rodear el muro de piedra es:

- Hacer caso omiso.
- Poner a prueba al otro. Ejemplo: dígame usted también “no” a ver qué sucede (y aguante un intervalo de tiempo a ver qué ocurre. Nos podemos encontrar con un farol).



- Reinterpretarlo como una aspiración. Ejemplo: “déjenos estudiar lo que nos está diciendo. Vamos a intentar hacer todo lo posible para solucionar esta situación” (es la ley del esfuerzo).
- Poner el muro a su favor.

5. Desviar ataques:

Hay múltiples maneras de desviar los ataques del otro:

- Hacer caso omiso.
- Replantear el ataque como si fuera contra el problema, no contra nosotros. Recuerde lo que ya hemos hablado, “separe el problema de la persona”.
- Replantear el pasado como futuro.
- Hablar de “nosotros”.

6. La estrategia del cerco:

Consiste en plantear preguntas que inducen a responder lo que esperamos.

El otro negociador tendrá que aceptar las evidencias y, además, la posibilidad de estar equivocado o por el contrario, se decide a probar el producto o servicio. De otro modo, tendrá que explicar la razón de su rechazo a nuestro ofrecimiento.

7. El boomerang:

Esta técnica consiste en rebatir las objeciones a partir de las imprecisiones o falta de sustentación de la otra parte.

Si logramos fracturar algunas objeciones de modo evidente e incuestionable para nuestro mismo interlocutor, debilitaremos su posición y se pondrán en entredicho la totalidad de sus observaciones.

8. Poner al descubierto sus trucos y tácticas:

Se preguntará: ¿qué sentido tiene descubrir del todo las tácticas que está utilizando a lo largo del proceso de negociación? En



ocasiones muy puntuales, es muy positivo exponer claramente qué está haciendo de forma clara y contundente. Por ejemplo, para exponer las consecuencias de no llegar a un acuerdo. Otro ejemplo: cuando tiene delante a un negociador con gran experiencia y habilidades de negociación e influencia. ¿Qué podemos hacer al respecto?:

- Si está queriendo colaborar, ¡dígalo!
- Formule preguntas directas y aclaratorias.
- Formule peticiones, directas, asertivas pero al mismo razonables.

9. Tácticas para superar conflictos en la negociación:

En cualquier negociación, es muy posible que pase momentos de fricción y conflicto con la otra parte. Debe verlo como algo natural, normal en situaciones de cierta tensión donde ambas partes se juegan algo importante.

A continuación, le exponemos algunas recetas que pueden ayudarle a relajar y resolver confrontaciones entre negociadores:

- Maneje un estilo de negociación integrador y cooperativo, basado en yo gano-tú ganas. Trate de resolver el problema colaborando para encontrar opciones y alternativas que persigan la solución más conveniente para ambos.
- Autocontrole sus emociones negativas: calmarse es el mejor conductor para discurrir hábilmente sobre lo que conviene en cada momento.
- Ya lo hemos hablado de forma insistente por la importancia que tiene: separe a las personas del problema. Haga ver al otro su intención de explorar potenciales vías de resolución.
- Escuche con atención y sea empático: intente entender si quiere ser comprendido usted también.
- Sea asertivo: exprese sus intereses de manera sincera y directa con un lenguaje objetivo. Sea firme y claro en



exponer lo que quiere y desea de la negociación. Exponga por tanto su MAAN.

- Colabore aportando opciones, alternativas y soluciones reales para ambas partes. Haga percibir a la otra parte su interés por las necesidades de la otra parte y busque las soluciones que mejor le vengan y que resulten positivas para ambas partes.
- Gestione adecuadamente las expectativas y compromisos pactados. Haga lo que dijo que iba a hacer. Cumpla.

10. Otras tácticas:

- Preparar: no es ninguna tontería verlo como una táctica. Recuerde que como hemos dicho el 80% del éxito de una negociación está en su preparación.
- El bueno y el malo: ya saben, poli bueno y poli malo. Ustedes son dos negociadores con dos estrategias muy concretas: uno ejercerá de chico bueno y otro de chico malo. Muy utilizado.
- El as de reserva: es el órdago, como en el mus. Hay ocasiones, las menos, que si se tiene claro hay que sacar el último conejo de la chistera. ¡¡A ver si con este conejo de la suerte logramos convencerle!! Es el momento de la verdad.
- Asesorar y orientar: sin duda alguna, el asesoramiento continuo representa valor agregado.
- Pedir una concesión si nos piden una a nosotros
- Llevar en momentos determinados la negociación de modo emocional: las personas no somos 100% racionales a la hora de tomar decisiones. De hecho, los psicólogos y el marketing nos demuestran continuamente que primero decidimos emocionalmente y luego racionalizamos la decisión (para justificar nuestra decisión).



- Recuerde: trate adecuadamente cada rol de negociador que identifique. Imite la conducta del otro, le ayudará.
- Muéstrese humilde.

4.4.5 Cómo disuadir las tácticas que puede utilizar la parte contraria

En una negociación tenemos que prevenir las tácticas y movimientos que puede utilizar el otro negociador y saber contraatacar.

- **Limitaciones** de todo tipo: presupuestarias, de tiempo, aplazamientos, demoras, autoridad, etc.

Todas estas limitaciones tienen muchas veces la intención de ganar tiempo (por ejemplo, los aplazamientos) o conseguir ciertas ventajas de la otra parte (limitaciones presupuestarias para que bajemos precios) o simplemente para ponernos nerviosos (demoras). Todas ellas buscan lo mismo: hacer concesiones para ganar más. Para ello:

- ▶ Muestre calma y seguridad, como si no pasara nada.
- ▶ Diga no claramente.
- ▶ Gane usted también tiempo.
- ▶ “Lo siento, pero entonces tendré que buscar otros acuerdos en otras empresas”.
- ▶ “No puedo hacer nada”.
- ▶ Recordar la relación fructífera existente entre negociadores.

- **Amenazas y presiones:** buscan posiciones de poder desde la cual poder ejercer presiones. Frente a ellas, utilizar las arriba mencionadas así como la credibilidad nuestra frente a la amenaza del otro.
- **Globos sonda:** meteorológicamente hablando, los globos sonda se utilizan “para investigar la temperatura, presión y composición atmosférica a diferentes alturas por encima de la capa terrestre”. En una negociación buscamos explorar lo



mismo: averiguar dónde se sitúa la parte y hacia donde está dispuesta a ir. Si se descubre hay que hacer lo mismo que con un globo sonda real: hacerlo estallar.

- **Otros:**

- ▶ El elefante en la tienda de porcelana china: un clásico de la negociación. Un elefante dentro de una tienda de porcelana seguro que terminará siendo un desastre. Es simplemente dejar hablar al negociador. Escuchar mucho y hablar poco (por ejemplo con negociadores muy charlatanes, o con mucho ego). Finalmente, lo que les pasa es que se traicionan a sí mismos ya que revelan información que no deberían de haber dicho.
- ▶ La tortuga: es justamente la contraria a la anterior. No tiene prisa por generar feedback ni por recibirlo. Puede ser positiva esta táctica para el principio de una negociación donde estamos marcando posiciones iniciales. Si la otra parte la utiliza hay que actuar formulando muchas preguntas que éstas lo más concretas posibles.

4.4.6 Cómo superar puntos muertos en la negociación

En cualquier negociación habrá momentos donde suframos puntos de bloqueo, situaciones donde ambas partes o bien no encuentran zonas de acuerdo, o bien ya no desean ceder por ningún lado, o bien no tienen nuevas opciones y alternativas para manejar nuevas ideas que hagan salirse de estas “zonas muertas”. Entramos así en una debacle que en más de una ocasión nos puede llevar a zonas de ruptura.

Entonces, ¿qué podemos hacer para desbloquear este tipo de situaciones? Algunas ideas son:

- Aplazar la negociación para otro momento.
- Utilizar a terceras personas: otros negociadores o mediadores entre las partes.



- Basar la negociación en criterios objetivos: ante todo, neutralidad.
- Llegar a un acuerdo por ambas partes para hacer un planteamiento definitivo.
- Elaborar conjuntamente una estructura básica sobre la que trabajar independientemente.

4.4.7 Evaluando y autodiagnosticando nuestra propia negociación. La post-negociación

La negociación no finaliza con la firma de los acuerdos, sino con el cumplimiento de los mismos. Por ello, debemos de estar atentos a:

- Movimientos de última hora: matizar expectativas, ultimar detalles (revisiones, marcos legales, jurídicos,...).
- Aclarar los temas y las posibles discusiones que puedan volver a salir.
- Fomentar la firma de acuerdos detallados basados en la confianza mutua.
- Administrar la post-adjudicación, esto es, gestionar adecuadamente el contrato firmado.
- Cumplir lo pactado: implementar los acuerdos.
- Re-negociar en caso que se vuelva a requerir por alguna de las partes.
- Arbitrajes, mediaciones,...
- Recopilación de experiencias y retroalimentación. Este proceso es lo que viene a continuación, evaluar de alguna manera el proceso negociador que hemos seguido.

Plan de acción

Evaluación de la negociación

Finalmente, le recomendamos que por cada negociación que usted haga desarrolle una valoración de lo sucedido. Para ello, desarrolle un Plan de Desarrollo Profesional (PDP) con el objetivo de que le oriente y le dé luz en sus objetivos y metas de mejora de sus procesos integrales de negociación. Se trata de entender la negociación como un proceso de aprendizaje.

- ¿Cómo afectó su MAAN a su negociación?
- ¿Cómo manejó las posiciones estáticas que aparecieron durante la negociación? (posiciones *versus* intereses)
- ¿Que fue bien y que haría ahora de diferente manera? (fortalezas *versus* debilidades)
- ¿Cómo gestionó factores y habilidades como la confianza, la influencia y persuasión, la credibilidad, la comunicación verbal y gestual,...?, ¿dónde ve usted que tiene que mejorar?

D. Etel en un artículo publicado por *Harvard Business Review* propuso hace un tiempo una metodología para que usted pueda evaluar sus negociaciones. Planteó siete escenarios de valoración:

- **Relación:** ¿La negociación creó o fortaleció el tipo de relación necesaria para seguir trabajando en el futuro de forma exitosa con la otra parte?
- **Comunicación:** ¿La negociación amplió o creó canales que permitan que en el futuro se puedan buscar soluciones a los problemas que fueron surgiendo?
- **Intereses:** ¿Ambas partes sintieron que sus intereses fueron satisfechos de una manera aceptable?



- **Opciones:** ¿Las soluciones que se plantearon fueron creativas e integradoras?
- **Legitimidad:** ¿Los criterios que se utilizaron para elegir opciones fueron objetivos y pueden ser considerados justos por ambas partes?
- **MAAN:** ¿Es el acuerdo mejor que nuestra MAAN?
- **Compromiso:** ¿los compromisos fueron realistas, bien estructurados y se manejaron condiciones razonables?

Bibliografía

- Bazerman, M. y Neele, M.** (1992), *Negotiating Rationally*. Simon and Schuster, New York.
- Bedoyere, Q.** (1992), *Influencia, poder y persuasión en los negocios*. Granica, Barcelona.
- Blake, R. y Mouton, J.** (1969), *Buiding a Dynamic corporation through grid organitation development*. Addison-Wesley Publishing, Reading, Mass.
- Block, P.** (1987), *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Josey-Bass Publishers, San Francisco.
- Buzan, T.** (1990), *Use Your Head*. BBC Books, London.
- De Manuel Dasí, F. y Martínez-Vilanova, R.** (2001), *Técnicas de Negociación. Un método práctico*. Esic, Madrid.
- Godefroy, H. y Christian, L.** (2001), *Cómo negociar con éxito*. Martínez Roca, Barcelona.
- Fischer, R.** (2004), *Obtenga el sí en la práctica. Cómo negociar, paso a paso, ante cualquier situación*. Gestión 2000, Barcelona.
- Fisher, R. y Brown, S.** (1998), *Getting Together*. Houghton Mifflin, Boston.
- Fisher, R. y Ertel, D.** (1995), *Getting Ready to Negotiate*. Penguin Books, New York.



- Fisher, R. y Sharp, A.** (1998), *Getting It Done*. Harper Business, New York.
- Fisher, R. y Ury, W.** (1981), *Getting To Yes*. Houghton Mifflin Books, New York.
- Fisher, R., Kopelman, E. y Kopfer Schneider, A.** (1998), *Beyond Machiavelli*. Penguin Books, New York.
- Godefroy, C. H. y Robert, L.** (1998), *The Outstanding Negotiator*. Piatkus, London.
- Goleman, D.** (1998), *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury, London.
- Hermann, N.** (1996), *The Whole Brain Business Book*. McGraw Hill, New York.
- Kennedy, G.** (1989), *Everything is Negotiable*. Arrow Books, London.
- Kindler, H. S.** (1988), *Managing Disagreement Constructively*. Arrow Books, London.
- Kochan, T. A. y Osterman, P.** (1992), *The Mutual Gains Enterprise*. HBS/Sage Publications, Newbury Park.
- Kuhn, R. L.** (1998), *Deal Maker*. John Wiley and Sons, New York.
- Lax, D. A. y Sebenius, J. K.** (1986), *Manager as Negotiator*. The Free Press: New York.
- Lewicke, R. J., Litterer, J. A., Saunders, D. M. y Minton, J. W.** (1993), *Negotiation Readings*. Irwin/McGraw Hill, Burr Ridge.
- McDonald, M.** (1994), *Cómo vender servicios*. Deusto, Madrid.
- Mulholland, J.** (1991), *The Language of Negotiation*. Routledge, London and New York.
- Nalebuff, B. J. y Brandenburger, A. M.** (1997), *Co-Opetition*. Harper Collins Business, London.
- Nieremberg, G. I.** (1991), *El negociador completo*. Espasa-calpe, Madrid.



- Pascal Py** (1992), *Faire accepter son prix*. Editions d'organisation
- Patton, Stone y Heen** (1999), *Difficult Conversations*. Penguin Group, New York.
- Raiffa, H.** (1992), *The Art and Science of Negotiation*. Belknap Press/HUP, Cambridge, Mass.
- Richardson, L.** (1987), *Negotiation Strategies for Bankers*. Dow Jones Irwin, Winning Homewood, Ill.
- Robinson, C.** (1992), *Cómo negociar, Guía para hacer transacciones productivas*. Legis, Bogotá.
- Saner, R. C.** (2003), *El experto negociador*. Gestión 2000, Barcelona.
- Ury, W.** (2002), *Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*. Gestión 2000, Barcelona.
- Ury, W.** (1993), *De la negociación al acuerdo*. Paramon, Barcelona.
- Ury, W.** (1993), *Getting Past No*. Bantam Audio Publishing, New York.
- Ury, W.** (1993), *Getting Past No*. Bantam Books, New York.
- Ury, W.** (1993), *Getting Past No*. Bantam Books, New York.
- Ury, W., Brett, J. M. y Goldberg, S. B.** (1988), *Getting Disputes Resolved*. Jossey Bass, San Francisco.
- Winkler, J.** (1986), *Cómo negociar para mejorar resultados*. Deusto, Bilbao.



Páginas web de referencia

Harvard Negotiation Project: www.pon.harvard.edu

Program on Negotiation at Harvard Law School:

www.pon.org

Stanford Center on International Conflict & Negotiation

(SCICN): www.law.stanford.edu/program/centers/scicn

Observatorio de Negociación Colectiva:

www.observatorionegociacioncolectiva.org

Recursos de negociación:

www.negotiationresources.com

www.negotiation.biz

www.humancapitalworld.com

www.negotiations.com

www.negotiationtraining.com.au

www.cmiigroup.com

Artículos sobre negociación:

www.gestiopolis.com

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y beneficiéense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social

El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas



ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor



ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad

Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa



ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas

Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores



ISBN 978-84-9745-184-0

Marketing relacional

Cree un plan de incentivos eficaz



ISBN 978-84-9745-187-1

La empresa creativa

Una organización diseñada para triunfar



ISBN 978-84-9745-186-4

Homo seductor

Dirigir con psicología en las organizaciones del siglo XXI



ISBN 978-84-9745-200-7

La gestión de costes en lean manufacturing

Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean



ISBN 978-84-9745-195-6

Protocolo y estrategia para PYMES

La imagen y excelencia de los pequeños



ISBN 978-84-9745-197-0

La PYME ante la LOPD

El primer paso para evitar una fuerte sanción



ISBN 978-84-9745-194-9

Comunicación con la clientela

Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones



ISBN 978-84-9745-223-6

Aumente su cartera de clientes

Cómo hacer saber al mundo que usted existe



ISBN 978-84-9745-223-6

Multicultural management

La comunicación en la era de la globalización
y su impacto en la empresa



ISBN 978-84-9745-170-3

Fundamentos de cálculo de costes

El cálculo de costes como criterio
de decisiones empresariales



ISBN 978-84-9745-208-3

Consumidores nómadas

El siglo del mobile marketing



ISBN 978-84-9745-209-0

Análisis de balances

Interprete sus estados financieros sin saber de números



ISBN 978-84-9745-224-3

18 axiomas fundamentales de la investigación de mercados

¿Por qué fracasan productos que han obtenido los mejores resultados en investigaciones de mercado previas?



ISBN 978-84-9745-169-7

Optimización de la gestión comercial

Cómo integrar con éxito su estrategia corporativa y su plan de acción comercial

Visítenos en nuestro blog
www.bpocket.com

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:
www.netbiblo.com

