

# TEMARIO

## INTRODUCCIÓN

### BLOQUE 1: APRENDIENDO A NEGOCIAR

#### 1. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

- 1.1. El lenguaje gestual o corporal
- 1.2. Aspectos no verbales de las palabras

#### 2. LA COMUNICACIÓN VERBAL

### 3. LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN EL LENGUAJE CORPORAL Y VERBAL

### 4. LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN Y EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

#### 5. LA ESCUCHA ACTIVA

- 5.1. Obstáculos que nos impiden la escucha activa
- 5.2. Habilidades para mejorar la escucha

#### 6. LA ASERTIVIDAD

- 6.1. Situaciones para la asertividad
- 6.2. Asertividad y cooperación

#### 7. LA PERSUASIÓN

- 7.1. ¿Qué es la persuasión?
- 7.2. Estrategias de persuasión.

### BLOQUE 2: LOS ESCENARIOS DE LA NEGOCIACIÓN

#### 1. EL ESPACIO Y SU PREPARACIÓN

- 1.1. Sede de las negociaciones.
- 1.2. Sala de reunión
- 1.3. El mobiliario en la negociación

### BLOQUE 3: LOS ESTILOS DE NEGOCIADORES

#### 1. Las relaciones interpersonales con los otros

#### 2. Los estilos de negociadores.

#### 3. Tipos de negociaciones

### **BLOQUE 4: LAS ESTRATEGIAS Y LAS TÁCTICAS**

- 1. Estrategias**
- 2. Las tácticas**
- 3. Recomendaciones**

### **BLOQUE 5: EL CONFLICTO**

- 1. ¿Qué es el conflicto?**
- 2. El diagnóstico del conflicto y su solución**
- 3. La objetivación del conflicto**

### **BLOQUE 6: PAUTAS**

- 1. Factores determinantes en el buen éxito de una negociación**
- 2. Características que definen al buen negociador**

### **ANEXOS**

#### **Libros recomendados**

2

## **ESTRUCTURA DEL TEMARIO**

Éste Módulo de Negociación está dividido en 6 bloques de formación.

En cada uno de los Bloques se indican los documentos en PDF que se adjuntan como información adicional así como a que parte del bloque pertenecen.

Los links de los diferentes bloques deberán estar en el sitio en que aparecen en este documento porque ejemplifican lo explicado.

## **INTRODUCCIÓN**

John P. Kotter, un conocido profesor de la Harvard Business School, dice en The New Rules que antes de 1974, cuando el entorno económico era muy estable, la cualidad más importante era la capacidad de gestión; pero ahora que tantas cosas hay que cambiar a diario, las cualidades más importantes han pasado a ser el liderazgo y la habilidad negociadora.

En este módulo nos centraremos en las habilidades que ha de tener un buen negociador, los conocimientos fundamentales que permitan evitar o resolver posibles conflictos, las estrategias y las mejores tácticas para la negociación.

## ¿Qué es Negociar?

Una de la respuesta que define que es Negociar es la siguiente:

**“Negociar es conseguir los objetivos que nos proponemos.”**

Pero, ¿cuáles son nuestros objetivos? Aquí es donde empieza toda la problemática. Si no sabemos lo que queremos y hacia dónde vamos, difícilmente podremos encontrarlo.

Como decía el sabio: **“¿Si no sabes lo que buscas, como sabrás que lo has encontrado?”**

Desmenuzar nuestros objetivos, para llegar a separar lo que ansiamos, para suplir nuestras carencias, necesita un gran esfuerzo y un largo camino, este camino empieza con el auto-conocimiento.

En el templo de Apolo en Delfos, está escrita esta leyenda: **“Conócete a ti mismo”**

Todo buen negociador debería tener un conocimiento amplio de sí mismo.

La negociación es un proceso dinámico al que hay que acercarse bien preparado y adiestrado, conscientes de sus dificultades, conocedores del tiempo y el desgaste de su desarrollo, prevenidos contra el desaliento y confiando en el éxito final. La negociación también es un proceso psicosocial complejo en el que es preciso desplegar innumerables habilidades. No hay un rasgo psicológico, una estrategia o una táctica que nos garantice el éxito. Cuanto mejor dominemos la dinámica del proceso negociador, cuanto más nos entrenemos psicológicamente, cuánto más preparemos cada negociación, cuanto más nos esforcemos en cada ocasión, más aumentaremos nuestras posibilidades de éxito.

El secreto del éxito en las negociaciones es sencillo: prepararse, prepararse y prepararse. La mayoría de las negociaciones están ganadas o pérdidas de antemano, desde antes de iniciar las conversaciones, según la calidad de la preparación. Los que creen que pueden “improvisar” están equivocados. Aunque pueden llegar a un acuerdo, pueden perder oportunidades de ganancias conjuntas que podría haber descubierto al prepararse.

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

El punto de arranque real de una negociación siempre precede en semanas o meses al encuentro cara a cara con la otra parte. Durante el cual nos podemos preparar: estudiar “el escenario”, conocer a los otros “actores”, sus objetivos, tener un conocimiento exacto de lo que se negocia, definir nuestros propios objetivos, la estrategia, los argumentos, en definitiva, **prepararnos**, para culminar en un acto: el acuerdo. Todos los esfuerzos deben ir dirigidos a mejorar nuestra actuación a lo largo del proceso que conlleva una negociación.

**No hay puertas secretas ni ascensores hacia el acuerdo, sólo preparación, adiestramiento y concentración.**

En éste módulo nos centraremos en:

- A.** Como prepararnos para afrontar una negociación, que habilidades debemos desarrollar y potenciar.
- B.** Seguiremos con los “estilos de negociadores”, y así saber identificar el propio y el que nos podemos encontrar en el escenario de la negociación.
- C.** Veremos que estrategias y tácticas nos favorecerán para la consecución de nuestros objetivos y cuáles pueden ser utilizadas por los otros en la negociación.
- D.** Estas estrategias y tácticas nos permitirán abordar el conflicto que subyace en todo escenario de negociación y llegar a su solución: el acuerdo.

### BLOQUE 1

#### APRENDIENDO A NEGOCIAR

*“La negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando”.*

(Nierenberg, 1981)

#### ¿Qué es comunicar?

Es el proceso a través del cual transmitimos nuestras intenciones ideas, opiniones, hechos, conocimientos, emociones, vivencias, deseos, sentimientos,... a fin de facilitar la comprensión mutua entre emisor y receptor. La comunicación es también un modo de modificar la conducta, de efectuar cambios, de hacer productiva la información y de lograr metas.

#### PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN

- Lo verdadero no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.
- Cuando el receptor interpreta un mensaje de forma equivocada la responsabilidad de la comunicación correcta es del emisor.
- Cada comunicación implica un aspecto de contenido (nivel racional) y un aspecto de relación (nivel emocional), condicionando el último al primero.
- La comunicación es eficaz, cuando el emisor se coloca en la situación del receptor (empatía).
- La comunicación parte de la escucha activa.

Una de las habilidades que tenemos que desarrollar para una negociación, es **la comunicación**. Concepto muy amplio que abarca:

- **la comunicación no verbal que engloba el lenguaje corporal y los aspectos no verbales de las palabras**
- **la comunicación verbal**

**El éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes.**

El desarrollar esta habilidad también hará que obtengamos información de los otros negociadores que vayan intervenir en el escenario de la negociación.

## 1. COMUNICACIÓN NO VERBAL

### 1.1 El lenguaje gestual o corporal

Cuando conocemos a alguien, incluso antes de empezar a hablar con la persona, ya tenemos una primera impresión de ella, una impresión, inconsciente, que puede ser determinante y que, dependiendo de si es positiva o negativa, puede allanar el camino o puede representar una barrera para el diálogo posterior.

#### ¿Qué nos impacta?

- Características físicas de las personas
- Movimiento corporal
- Contacto personal
- Proxemia (espacio interpersonal)
- Adornos, ropa y complementos
- Entorno
- Paralingüaje (todos los signos, tonos y gestos que acompañan al lenguaje)

**“Leemos” a quienes nos rodean y somos “leídos” por los demás.**

Documento en PDF como complemento a esta introducción:  
 “La inteligencia emocional en la Comunicación”

El proceso comunicativo es muy complejo. En él, influyen, no únicamente las palabras que se transmiten, sino también los gestos, las miradas, el movimiento corporal, los silencios, la interpretación, la expresión, la postura corporal. Es lo que se conoce como lenguaje no verbal.

Cuando hablamos con otra persona complementamos lo que decimos con multitud de gestos, movimientos oculares, cambios de postura y expresión facial. Aunque sabemos que esto es así, no solemos prestar demasiada atención a estas conductas, las usamos de un modo inconsciente, sin caer en la cuenta de lo mucho que nos ayudan a comunicarnos con la otra persona y a interpretar lo que está diciendo.

Parodiando los concursos de belleza, se han encontrado las “medidas perfectas” de la comunicación: 55-38-07 (Albert Mehrabian):

- 55% - comunicación no verbal,
- 38% - de inflexión de voz y tono de voz
- 7% - palabras

Si Mehrabian tiene razón, entonces la mayoría del mensaje se ve y se siente, y las palabras son mucho menos importantes que las propias claves no verbales y el tono de voz.

**Dicho de otro modo, en un encuentro cara a cara el 93% del mensaje transmitido es no verbal y solo el resto es verbal.**

**Y el 55% de un mensaje se expresa con el cuerpo**, por tanto, es muy importante atender al comportamiento no verbal.

Nos da más información la comunicación no verbal que la verbal. Y como es una vertiente de la comunicación que es aprendida inconscientemente, difícilmente llegaremos a controlar si no podemos remedios para ello. La mejor forma de conocer el lenguaje no verbal es mediante la observación y la auto-observación.

Conociendo la comunicación no verbal y aprendiendo a utilizar sus resortes, obtendremos herramientas para mejorar la comunicación y la comprensión, la interacción. Nos abrirá un nuevo abanico de posibilidades en la negociación.

La comunicación no verbal no sólo nos permite analizar la información que emiten nuestros interlocutores, sino también, aprender a transmitir con nuestro cuerpo aquello que queremos.

Que nuestro interlocutor interprete con precisión lo que estamos diciendo, depende en gran manera de cómo el mensaje verbal vaya envuelto con los gestos, el tono de la voz, las pausas.

El motivo por el que debemos conocer el lenguaje no verbal es que se trata de una comunicación espontánea, que nunca miente. Por eso debemos prestarle especial atención pues nos facilitará indicios sobre el estado de ánimo del oponente y nos permitirá contrastarla con la información verbal que transmite y así obtener una información más certera.

Debemos saber que el **lenguaje no verbal puede repetir, contradecir, sustituir, reforzar o regular el lenguaje verbal:**

- **En la Repetición**, el gesto repite la palabra, como un gesto afirmativo con la cabeza mientras se dice el “Sí”.
- **En la Contradicción**, el gesto contradice a la palabra, es cuando un invitado que está en la mesa y responde a la pregunta de si le gusta la comida con: „sí, mucho, está muy buena”, pero pone cara de desagrado.

- **En la Sustitución**, el gesto sustituye a la palabra, es el caso de un amigo que le dice a otro: „nos vemos esta tarde en la puerta del cine”, y la respuesta es un gesto afirmativo.
- **En el Refuerzo**, el gesto refuerza la palabra, cuando imaginamos un padre que espera impaciente la llegada de su hijo por la noche, al abrir la puerta lo recibe con „¡qué hora son éstas de llegar!”, a la vez que señala ostentosamente el reloj.
- **En la Regulación**, el gesto se utiliza también para regular la conversación, es cuando al hacer uso de la palabra, se levanta el índice o se efectúa una inspiración, mientras nos enderezamos en el asiento, como diciendo “ahora voy a hablar”.

Al negociar, ambas partes comunican abundante información no verbal a través de sus cuerpos. Al interpretar el lenguaje verbal, debemos observar los grupos de gestos de la otra parte, sus secuencias, y tomar nota de las frecuencias habituales de sus patrones de comportamiento. Estas son algunas de las actitudes que revela el lenguaje corporal:

#### APERTURA (receptivo)

**Brazos abiertos. Manos abiertas, palmas expuestas. Cuerpo hacia delante, inclinado.**

#### RESERVA ( a la defensiva)

**Brazos cruzados, palmas ocultas. Piernas/tobillo cruzados, puños apretados. Cuerpo menos próximo, girado.**

#### INTERESADO

**Ojos/pupilas ligeramente abiertos. Aumenta el contacto visual, cabeza ladeada. Se suaviza la expresión de la cara. Brazos descruzados, palmas abiertas. Piernas descruzadas, pies contra el suelo. Cuerpo hacia delante, se mueve/inclina.**

#### DECEPCIÓN

**Expresión Facial: inescrutable. Contacto Visual: evasivo. Brazos/Manos: disminuyen las grandes gesticulaciones. Postura Corporal: controlada. Orientación Corporal: menos inmediata, se mueve/gira para adaptarse. Movimientos Corporales: disminuyen los grandes movimientos del cuerpo. Lenguaje no verbal: se observan cambios de entonación, velocidad/tonalidad.**

Y estos son algunos gestos y sus significados:

### GESTOS Y SU SIGNIFICADO

#### GESTOS DE AUTORIDAD

Estos se expresan desde el saludo con el apretón de manos: la palma abajo y el brazo tenso o simplemente semiarqueado, con cierta inclinación hacia atrás de la cabeza. La fuerza con que se aprieta nos revela el carácter (fuerte, moderado o débil).

Las manos cruzadas atrás, mano con mano, revelan autoridad y supervisión.

La ojiva del poder (mano contra mano, tocándose solo los dedos, como un arco, al frente del pecho; similar al gesto de rezo) expresa poder, tanto más cuanto se abra frecuentemente. En una negociación, la aparición de estos signos revela autoridad, poder, en quien los emite, y nos revela a una persona proclive al rol de jefe, de modo que, en la mesa de negociación, debo tener claro en si chocan personas con discurso gestual de poder.

#### GESTOS DE SERVICIO

Al saludar, la palma abajo y cierta inclinación de la cabeza. A veces, el cruce de manos adelante, mano con mano. La ojiva del servicio: en vez de apuntar los índices hacia arriba (como en la ojiva del poder), apuntan hacia al frente o hacia abajo. Las personas con este campo semántico son proclives a ser subalternos y tienen gran vocación de servicio, por lo que se les pueden asignar tareas de colaboradores.

#### GESTOS DE ACEPTACIÓN E INTERÉS

Cuando la persona mira atentamente, con las pupilas dilatadas, expresa placer, y por ende, aceptación. Si coloca el índice (o el índice y el dedo medio) sobre la sien, expresa sumo interés; pero si se combina con el pulgar en la barbilla, denota interés y análisis. Si coloca la palma abierta sobre la mejilla (no la mejilla sobre la palma), significa también interés. Cuando nuestro interlocutor nos escuche así, no será difícil conducirlo a una firma sólida.

#### GESTOS DE ABURRIMIENTO Y RECHAZO

Si en una negociación, cuando una parte expresa ciertos pareceres, la contraparte escucha acariciándose el mentón, estaremos en presencia de un rechazo muy crítico (porque está analizando con una actitud negativa y de superioridad). Si la contraparte se toca discretamente la nariz, el lóbulo de la oreja, el párpado o la nuca mientras escucha, el mediador deberá registrar este dato y la causa que lo produjera, para tener claros los nudos subyacentes del conflicto, y proceder luego a su solución negociada. Recordemos que el toque de nariz no es muy confiable, pues suele ser una muletilla gestual vacía de significado.

Si la contraparte escucha con la mejilla descansando sobre la palma de la mano, o tamborileando los dedos, o jugando con el lapicero u otro objeto, estará diciendo que está aburrido, y tal vez sea hora de hacer algo más dinámico.

### GESTOS DE SINCERIDAD

Básicamente solo conocemos dos: la mirada sostenida de manera asertiva y mostrar las palmas de las manos, ambos signos mientras se habla, por supuesto. No es casualidad que se jure enseñando la palma de las manos.

### GESTOS DE INSINCERIDAD E INSEGURIDAD

Cuando una persona oculta sus manos en los bolsillos traseros, puede estar expresando insinceridad o inseguridad. Lo mismo, pero en mucha menor intensidad, si ocurre con los bolsillos delanteros, solo que este gesto suele ser una muletilla gestual, y, por ende, nada confiable. Si en una negociación alguien, cuando habla, se toca discretamente la nariz, el lóbulo de la oreja, el párpado o la nuca, estará expresando insinceridad o inseguridad (cuidado con la muletilla gestual del toque de nariz).

Si quien habla, está recordando, deberá dirigir la mirada, como un flash (en unos casos más largamente) hacia su propia izquierda; si está creando, hacia su propia derecha, de modo que si está recordando por qué empezó el conflicto, y mira hacia su propia derecha, sabremos que está creando el pasado (y el pasado no se crea, se recuerda), es decir, sabremos que miente, y ese será un dato para nuestra negociación.

### Recapitulando:

Las actitudes no verbales pueden darnos unas buenas pistas a la hora de saber que actitud tienen nuestros interlocutores.

Es imposible estar pendiente constantemente de todos los aspectos del lenguaje corporal y no todos estos se pueden controlar (por ejemplo: el sonrojarse). Aunque es posible que la otra persona no sea capaz de nombrar todas las señales de lenguaje corporal durante una interacción con nosotros, si responde a ellas y las interpreta inconscientemente como parte de la decodificación de su mensaje codificado. Este proceso es automático, constante y complejo.

No hay que estar vigilando permanentemente todos los aspectos del lenguaje corporal. Sin embargo, se necesita aprender algunas señales del lenguaje corporal para que complementen las palabras y te ayuden a ser percibido como una persona asertiva.

Documento en PDF como que complementa este apartado:  
 “La información a través del lenguaje corporal: hablando con el cuerpo”

## LINKS

<http://www.youtube.com/watch?v=OXuZC5F6vpU>- Comunicación no verbal: los ojos.

<http://www.youtube.com/watch?v=rSKHTbyjhx4&feature=related>- Las manos.

[http://www.youtube.com/watch?v=-\\_mcC3PO1mo&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=-_mcC3PO1mo&feature=related) – Las manos.

<http://www.youtube.com/watch?v=H0UdtZ0eAlk&feature=related>- Lie To Me, como detectar una mentira.

## 1.2 Aspectos no verbales del lenguaje

El lenguaje verbal se ve influido por elementos como el volumen, tono, timbre, cualidad de la voz (si es nasal, velada o resonante), velocidad al hablar, acento y entonación. También se ve influido por la naturaleza y número de los errores lingüísticos. La para lingüística estudia todos estos aspectos no verbales del lenguaje.

Los aspectos no verbales del lenguaje pueden usarse para reforzar la emoción que se expresa. La tristeza se suele caracterizar por un volumen bajo de la voz, por un tono solemne y una profundidad mayor que la normal, velocidad lenta al hablar y entonación uniforme. Por el contrario, la alegría y el júbilo se caracterizan por un volumen más alto de la voz con un tono más duro y jadeante, una mayor velocidad al hablar y una notable acentuación en las palabras y frases importantes.

Los aspectos no verbales del lenguaje tienen un cometido particularmente importante a la hora de ratificar y dar énfasis a lo que se dice.

### • **Cualidad de la voz.**

Nada revela tanto el carácter de una persona como su voz

Una voz clara y grave transmite credibilidad, una voz aguda da la impresión de inmadurez y una voz rota puede dar la impresión de salud débil.

La respiración es la base para una producción de voz agradable, descansada. Y esa a su vez, la base para una buena comunicación.

Una mala respiración puede transmitir una imagen de sufrimiento, de cansancio, que no beneficia al mensaje que quieren comunicar, y fuerza las cuerdas vocales.

### • **Entonación, tono, volumen.**

Las mismas palabras con entonación diferente transmiten sentimientos tan distintos como ironía, ira, excitación, sorpresa o desinterés.

Un tono mortecino es señal de abatimiento o depresión. Una conversación que se mantiene siempre en el mismo tono resulta monótona y aburrida y suscita poco interés.

**Se hace oír más, comunica mejor, la persona que juega con las modulaciones de voz.**

El tono, que tan poco cuidamos normalmente, es a veces tan importante como el propio contenido de nuestras palabras:

- Un volumen alto de voz expresa seguridad y dominio de la situación, pero cuando se eleva demasiado puede suscitar rechazo y connotar agresividad.
- El volumen bajo, por su parte, puede sugerir estados de ánimo como debilidad o falta de confianza en uno mismo pero también confidencialidad y cercanía.

La voz que tenemos está configurada por las experiencias de nuestros años de vida y refleja nuestra personalidad, nuestros temores y nuestros complejos. A pesar de ello, podemos educar la calidad de la voz intentando que responda a la imagen que queremos. El trabajo de educación de la voz es largo, entonces, lo que si podemos intentar es controlar aspectos como el tono de voz.

Es importante adaptar el tono de voz a las diferentes circunstancias para establecer una relación de coherencia entre lo que se dice y la forma en se dice:

### TONO CÁLIDO

Amabilidad y empatía: sonrisa

Refleja una actitud positiva de disposición a la ayuda.

Se utiliza en la presentación y en la despedida.

Su objetivo es transmitir una imagen agradable tanto al comienzo de la conversación como al final.

### TONO TRANQUILO

Pausado, calculado

Refleja una actitud de control, de dominio de la situación.

Se utiliza fundamentalmente para desviar objeciones y para tratar desacuerdos.

Su objetivo es transmitir tranquilidad ante interlocutores que elevan el tono de voz o hacen una objeción en tono fuerte.

### TONO PERSUASIVO

Entusiasta y convincente

Refleja una actitud resoluta, de convencimiento propio.

Se utiliza para establecer un compromiso con el interlocutor.

Su objetivo es la aceptación de ese compromiso por parte del interlocutor.

### TONO SUGESTIVO

Caracteriza y expone

Refleja una actitud dirigida a la sugerencia al consejo.

Se utiliza este tono cuando queremos argumentar en base a características o ventajas de nuestra propuesta.

Su objetivo es aproximar a nuestro interlocutor nuestro punto de vista evitando la sensación de compromiso.

### TONO SEGURO

Directo, serio.

Refleja una actitud de profesionalidad y seriedad.

Se utiliza para sondear necesidades o potencial, para la obtención de datos.

Su objetivo es conseguir la información necesaria para ofrecerle luego la solución, idea o nuestras propuestas.

### La velocidad al hablar: la fluidez de la palabra y el ritmo

Hablar claro, ni despacio ni deprisa, haciendo inflexiones en la voz, y con autoridad puede no ser una tarea tan fácil como creemos, pero que seguro nos van a ayudar a llevarnos a comunicar mejor.

Para ello contamos con dos herramientas: la pausa y el silencio.

La pausa. Manejar la pausa es más difícil que manejar la palabra.

**El que sabe hablar, sabe también cuando callar.**

La pausa provoca intensidad. No hay que hacer un uso exagerado de ella pero siempre que esté llena de sentido será beneficiosa para nuestra comunicación.

Hay gente que, cuando está nerviosa no soporta el silencio. Sin embargo el permanecer callados o introducir una pausa es signo de fortaleza, y no de debilidad, pues se demuestra que se controla la situación.

Una pausa antes de una afirmación o una conclusión sirve para aumentar el interés en lo que se sigue. O bien, después de una aseveración, da peso a lo que acabamos de decir.

Hay que medir cuándo utilizar la pausa. Porque se puede crear falsas expectativas.

No hay que tener miedo a estar callados, no debemos pensar que los demás se van a impacientar. En principio están ahí para escucharnos, y si no aumentaremos el interés y la expectación y nos mirarán atentamente.

## El silencio.

El silencio es el gran arte de la conversación (William Hazlitt)  
No rompas el silencio si no es para mejorarlo.

El silencio a diferencia de la pausa es el tiempo en el que no hablamos, bien porque está hablando otro o porque la situación no lo requiere. En ese tiempo no podemos limitarnos a esperar que nos toque hablar, debemos seguir comunicando (escuchando activamente).

Siempre que no hablamos, deberemos en cualquier caso seguir atentos y que nuestra escucha transmita algo, la emoción que nosotros elijamos. Puede ser una emoción positiva, si deseamos transmitir al emisor que nos complace escucharle, o bien lo contrario, podemos desaprobarnos o dudar de lo que oímos y que nuestro modo de escuchar lo refleje.

En cualquier caso, aprovechemos ese rato de escucha para seguir comunicando, para estar presentes.

Es frustrante sentir que no te escuchan.

La mayoría de las veces desaprovechamos el gran potencial de la expresividad.

Cuando no hablamos debemos buscar en nuestro cuerpo, en nuestros brazos, en el rostro, los ojos y la voz herramientas para transmitir lo que deseamos.

## 2. LA COMUNICACIÓN VERBAL

Un negociador que sabe escuchar, no oye sólo las palabras habladas, sino que también se fija en la elección misma de las palabras, cómo son dichas, el tipo de expresiones utilizadas, peculiaridades del lenguaje, tono de voz, ritmo, etc...

Algunas palabras, en particular, transmiten por sí mismas mensajes que indican desacuerdo y ayudan a fomentar un clima de confrontación y conflicto.

**PALABRAS "ROJAS":** Problema, Altercado, Perturbador, Exigencia, Negociar, Tiene que, debe.

**PALABRAS "AZULES":** Situación, tema. Asunto, punto a discutir. Interesante, inusual. Opción, sugerencia. Petición. Analizar, consultar. Comentar. Nosotros (conjuntamente). Tal vez, acaso

Expresiones:

- **A EVITAR:** No antes del..., No lo ha entendido..., Obstáculos, dificultades, Perdóneme, Problemas, No se inquiete, No es culpa mía, ¿Para qué? ¿De qué se trata?, ¿No cree que....? ¿Cree que.....?
- **A UTILIZAR:** A partir del..., Me he expresado mal, Quiero decir..., Inversión, Con fecha de..., Advertencias, aclaraciones, Le agradezco, Consejos, Soluciones, Preguntas, Me ocupo personalmente de ello.

La utilización de repeticiones, muletillas, frases hechas y de relleno y los titubeos producen la impresión de inseguridad, monotonía e incluso desconcierto en quien escucha.

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión.

No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

El lenguaje que se utilice debe adecuarse a la persona a la que uno se dirige.

Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado.

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación.

Hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer (aparte de que es poco delicado, puede disponer a parte del grupo en contra).

No obstante, habrá momentos en que se toquen ya temas más técnicos (de ingeniería, financieros, jurídicos, etc.) donde los especialistas de cada grupo utilizarán un lenguaje más específico.

Hay que ser especialmente cuidadoso cuando el interlocutor sea una persona extranjera, con diferente lengua materna.

Aunque pueda conocer nuestro idioma probablemente su dominio sea limitado, por lo que hay que facilitarle al máximo la comprensión utilizando un vocabulario fácil de seguir.

Si interviene un traductor hay que asegurarse que cuenta con la formación necesaria, que está perfectamente capacitado para realizar esta labor.

El único modo de tener plena seguridad de que reúne estos requisitos es seleccionando uno mismo al traductor y no limitarse a aceptar al propuesto por la otra parte.

### 3. LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN EL LENGUAJE CORPORAL Y VERBAL.

ESTILO AGRESIVO DE COMUNICACIÓN	
CONDUCTA NO VERBAL	CONDUCTA VERBAL
Contacto visual airado	Palabras fuertes y lenguaje abusivo
Se mueve o se inclina demasiado cerca	Términos sexistas o racistas
Ademanos amenazadores	Evalúa la conducta de otros
Voz muy alta e interrupciones frecuentes	Realiza amenazas explícitas

Sentimientos que experimenta: Coraje, Hostilidad, Frustración, Impaciencia.

ESTILO PASIVO DE COMUNICACIÓN	
CONDUCTA NO VERBAL	CONDUCTA VERBAL
Poco contacto visual Cabizbajo Postura deprimida Desplazamiento constante de la postura del cuerpo Manos húmedas y voz débil	Frases tipo: “puede ser”, ¿eh? ¿no es cierto? “en realidad no es tan importante” “no estoy seguro” “no quisiera molestar con esto”...

Sentimientos que experimenta: Indefensión, Decepción, Ausencia de reconocimiento.

ESTILO ASERTIVO DE COMUNICACIÓN	
CONDUCTA NO VERBAL	CONDUCTA VERBAL
Buen contacto visual Postura relajada y firme Voz fuerte, firme y audible Expresión facial y tono apropiados al mensaje Se asegura de la comprensión del mensaje	Lenguaje directo No evalúa la conducta de los demás Utilización de la palabra “yo” y afirmaciones cooperativas de “nosotros” Pregunta por alternativas. Expresa sus deseos y lo que piensa.

Características: No enjuicia, ni etiqueta, cree en sí y otorga credibilidad al otro. Confianza en sí mismo, autoconsciente, abierto, flexible y versátil. Sentido de humor, decidido y proactivo.

Sentimientos que experimenta: Entusiasmo, Tranquilidad.

#### 4. LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN Y EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.

Todos nos comunicamos en una mezcla de cuatro diferentes estilos de comunicación: el relacionador, el persuasivo, el analítico y el directivo. Sin embargo existe quienes se sienten más incómodos comunicándose en un estilo que en otro. Todos tenemos un estilo natural o la mezcla de varios estilos de comunicación naturales.

RELACIONADOR	PERSUASIVO	ANALÍTICO	DIRECTIVO
Considerado Amigable Agradable	Extrovertido Convincente Entusiasta	Serio Metodológico Preciso	Eficiente Independiente Autoritario

Existen **dos aspectos** en el comportamiento de la comunicación que determina como interactuamos con otras personas y cómo nos perciben.

El primer aspecto es el grado de **asertividad** y el segundo el grado de **sensibilidad** que mostramos. Definiendo la Asertividad como la cantidad de control que se soporta en un intercambio persona, y la Sensibilidad como el grado de importancia que uno pone para mantener la relación.

La manera más fácil y sencilla para identificar la asertividad es juzgando que tan directa la persona es. **Los comunicadores asertivos hablan sin rodeos, van al grano.** Hablan en términos bien definidos y pierden poco tiempo en compartir su punto de vista. En un extremo los comunicadores asertivos pueden resultar bruscos y abruptos. **Los comunicadores Directivos y Persuasivos son asertivos.**

**Los comunicadores no-asertivos son indirectos, le dan vueltas al asunto.**

Hablan generalmente de una manera lenta, cuidando de escoger las palabras correctas y usualmente toman mayor tiempo en llegar a donde quieren. **Los comunicadores Analíticos y Relacionadores son comunicadores no- asertivos.**

En cuanto al grado de Sensibilidad, los comunicadores sensibles están orientados a la gente y los comunicadores insensibles a la tarea.

**Los comunicadores sensibles permiten entrar a sus condiciones emocionales y responden abiertamente a las preguntas que se les realizan.** Cuando hablamos con estas personas es fácil detectar su estado de ánimo. **Los Relacionadores y los Persuasivos son comunicadores sensibles.**

**Los comunicadores insensibles** como su nombre lo indica **son fríos y calculadores al comunicarse.** La relación no es lo importante sino el asunto a tratar. **Los Analíticos y Directivos son comunicadores insensibles.**

Todo esto nos sirve en el proceso de negociación porque al entender en que estilo se comunica preferentemente nuestra contraparte podremos más fácilmente llegar a entender el interés detrás de su posición con la finalidad de llegar a una solución ganar – ganar (en que ambos ganemos).

## 5. LA ESCUCHA ACTIVA

El negociador eficaz reconoce **que la comunicación verbal abarca tanto el hablar como el escuchar.**

Solemos prestarle atención a la claridad de nuestra presentación verbal (habilidades para hablar en público), pero no nos preocupamos mucho por nuestra capacidad para escuchar, siendo esta una habilidad de negociación igualmente importante. Con mucha frecuencia tendemos a estar ya pensando en el siguiente argumento que vamos a presentar, en lugar de escuchar realmente el argumento que está siendo presentado por la otra parte.

Escuchar y Oír no es lo mismo: Escuchar es una manera natural de adquirir información y va más allá del hecho de oír. Oír es una acción, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural debe ser desarrollada.

La mayoría de las personas creen que escuchan efectivamente. Sin embargo, las investigaciones indican que en promedio nuestra efectividad para escuchar únicamente tiene un nivel de eficiencia del 25%. Gran parte del tiempo creemos que estamos escuchando. Parecemos imaginarnos que estamos escuchando por el mero hecho de tener oídos. Esto es como creer que porque tenemos ojos, podemos leer.

La adquisición de hábitos saludables de escucha nos servirá para, fomentar activamente la comunicación en la negociación, aportarle a la otra parte feedback que le indique que le prestamos atención, que nos mostramos interesados en su punto de vista, y que comprendemos lo que está diciendo (pese a no estar necesariamente de acuerdo con ella).

Podemos comunicar feedback si sabemos escuchar activamente. Para ello es preciso:

- Permanecer neutral: escuchar sin hacer juicios.
- Ponernos en la piel del otro: ¿Qué sentido tiene lo que está diciendo?
- Exhibir comportamientos verbales y no verbales atentos como prueba que estamos escuchando.
- Hay que escuchar también el rostro del que tenemos enfrente.
- Para escuchar de manera efectiva, debemos involucrarnos con todo cuerpo. No solamente tenemos sintonizado el oído, sino también los ojos, la mente (el intelecto), nuestro cuerpo, nuestro corazón y nuestra intuición. Y “escuchamos” las señales tanto verbales como no verbales de nuestro interlocutor. Escuchar con todo el cuerpo transmite una actitud positiva, estimulante.
- Siéntate en una postura atenta (permanece alerta) pero cómoda, asiente con la cabeza en reconocimiento de las palabras del interlocutor, mantén un buen contacto visual, escucha lo que se dice entre líneas.
- Alentar sin comprometernos (“entiendo” “es verdad” “Es así”...).
- Utilizar técnicas de preguntas y resúmenes para demostrar que comprendemos el punto de vista y sentimientos expresados por la otra parte (no sólo sus palabras).

- Debemos escuchar con atención sus propias palabras y repetirlas, utilizándolas como hilo conductor y recurso para hacer que la negociación avance.

### 5.1 Obstáculos que nos impiden la escucha activa.

**Distracciones.** Cada día tenemos que manejar muchas distracciones, internas y externas, tanto visuales como auditivas. Para que podamos escuchar activamente, debemos controlar la forma como respondemos a las distracciones, pues de otra forma ellas nos controlarán a nosotros.

Las distracciones externas incluyen el teléfono, el ruido de fondo, la disposición física del espacio donde se desarrolla la negociación, la iluminación, etc.

Las distracciones internas pueden ser cosas tales como dolores de cabeza, hambre, fatiga o un estado emocional del momento tal como la ansiedad.

También puede considerarse distracciones para mantener una escucha activa:

- **Soñar despierto:** al menos que esté realmente concentrado, las palabras pueden sonar muy lejanas o llevarle a miles de kilómetros.
- **Mal comunicador:** puede ser que la persona con la que está hablando no tenga la facilidad de palabra que se requiere para hacer entender claramente el mensaje, por lo que en estos casos nuestro esfuerzo tiene que ser el doble.
- **Escucha selectiva:** es muy fácil parar de escuchar por un tiempo si el tema es muy conocido por nosotros o aburrido. Pero de la misma manera es muy fácil que de esta manera sea muy fácil que pierdas una parte esencial del mensaje.
- **No escuchar:** una persona perezosa para escuchar es aquella que con anterioridad al mensaje ya lo ha clasificado como no interesante, demasiado técnico, aburrido o demasiado conocido, por lo que ya no va a escuchar.
- **Interrupciones:** interrumpimos a la persona que está tratando de comunicarnos algo porque hemos asumido lo que esta persona va a decirnos, por lo que dejamos de escuchar.

**Regla de Roger:** *“En las ocasiones en las que sentimos la imperiosa necesidad de responder, repitamos la frase de nuestro interlocutor, lo que le causará cierta satisfacción y a nosotros una agradable sorpresa, al descubrir que quizá no estamos tan lejos de su visión como a nosotros nos parecía. Incluso si nuestra visión es diferente, al menos daremos a entender a la otra persona que la hemos escuchado atentamente. Esto supone un gran avance de cara a llegar a un acuerdo”.*

No utilices la excusa de las distracciones como excusa para no escuchar. Haz un esfuerzo adicional de concentración y determinación por superar las distracciones. No le hagas caso a las distracciones. Si materialmente no puedes hacer nada con respecto a la distracción, desintoniza de ella y concéntrate más aún.

Aunque sabes que la distracción está presente, concentra tu atención en el interlocutor. Utiliza la autodisciplina. Cuando te sientas muy cansado para poder escuchar activamente tómate un descanso. La fatiga es causada por ruidos permanentes tales como el zumbido de la calefacción o el aire acondicionado o el ruido sordo de maquinaria o del tráfico. Una concentración intensa o un agotamiento físico pueden también causar un agotamiento auditivo. Cuando ya no aguantes más el ruido no vaciles en hacer un alto.

### **Otros obstáculos para la escucha activa son:**

- **Hacer supuestos** (apresurarnos a sacar conclusiones falsas).
- **Tener mentalidad cerrada** (no escuchar realmente lo que es contrario a nuestra opinión).
- **Escuchar espejismos** (escuchar sólo lo que queremos oír o esperamos oír).
- **Ser un crítico acérrimo** (prejuizar el contenido, si no nos gusta su forma de presentación).
- **Sesgos personales** (no nos gusta la otra parte ni sus características físicas).
- **Hablar demasiado** (falta de respeto por la otra parte, sentimiento de superioridad).
- **Temor a que influyan en nosotros** (miedo a que el otro esté en lo cierto, sentimiento de inferioridad).
- **Problemas semánticos** (utilizar jergas que los demás no entienden).

### **5.2 Habilidades para mejorar la escucha:**

- Reconocer nuestras distracciones más frecuentes y aislarlas.
- Recuerda las razones de por qué está escuchando o por qué tiene que escuchar. Sirve para prepararse para una escucha activa.
- Trata de tener una mente abierta para tratar temas controvertidos o no interesantes en tu opinión. Trata de encontrar ese punto neutral o ese punto de interés.
- Escucha las ideas. La persona que sabe escuchar, sabe seleccionar de una conversación cuáles son las principales ideas, las ideas esenciales del mensaje y cuáles no.

- Practica la escucha activa. Decir: “Sí”; “Entiendo”; “Vale”; “Mm”; para que nuestro interlocutor esté totalmente seguro de que le escuchamos.
- También es muy positivo si intercalamos una pregunta como: ¿Entiendo que lo que me está diciendo es...? por lo que podemos chequear al mismo tiempo que estamos entendiendo lo mismo que nos quieren decir.

Por lo general nos cuesta trabajo preguntar. Evitamos realizar algunas preguntas por miedo a molestar o si la respuesta no nos ha quedado clara nos resulta aún más difícil insistir.

**Un buen negociador se distingue porque sabe preguntar**, no tiene miedo a insistir si la contestación no le ha convencido, da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente y no trata de llenar el silencio que se pueda producir auto respondiéndose.

A través de la pregunta, se influencia e invita a la contraparte a hablar, evitando al que escucha perder el control de la conversación.

**El buen negociador actúa con inteligencia cuando elige la opción de:**

**Escuchar - Preguntar en lugar de Hablar - Contestar**

De esta manera podrá obtener información en lugar de brindarla.

Al **escuchar** a su oponente:

- a) trate de no interrumpir
- b) trate de que no se extienda demasiado

Propóngase recurrir al uso de preguntas resúmenes y parafraseo.

Existen varios tipos de preguntas para estas ocasiones:

- **Abiertas:** para conseguir información general. Son las adecuadas para crear diálogo y mantener la conversación. Comienzan con un adverbio: cómo, cuándo, quién, para qué, dónde, por qué.
- **De sondeo:** para conseguir información en detalle: ¿Qué ocurrió después de...?
- **Cerradas:** generalmente se contestan con una palabra: Sí o No. Sirven para confirmar datos o información ya dada. Comienzan con un verbo.
- **Reflexivas:** son preguntas en las que repetimos lo que ya nos han comunicado y pueden servir para calmar un poco una situación tensa, aunque no nos proporcionen ninguna información: ¿Me está diciendo que no está de acuerdo con...? Se formulan para que la otra parte pueda crear un pensamiento diferente, sin producirse desplazamientos.
- **Tendenciosas:** se utilizan bastante pero no sirven de mucha ayuda pues sólo sirven para reafirmarnos en alguna posición: “Entiendo que usted... ¿está seguro?”

- **Circulares:** Este tipo de preguntas se formulan para que la parte a la que se le pregunta desplace su pensamiento hacia la otra parte, o a terceros, o a algún hecho.
- **Hipotéticas:** puede ayudar a la persona a pensar desde otro punto de vista: ¿Qué pasaría si.....?
- **Múltiple:** varias preguntas a la vez.

El método más válido para llevar un interrogatorio sería empezando por preguntas abiertas para situarnos e ir estrechando el camino con preguntas de tipo de sondeo o reflexivas o tendenciosas o circulares hasta llegar a preguntas cerradas para concretar exactamente los términos de la negociación.

Al preguntar usa palabras que el interlocutor conozca, sin ambigüedades, sin transmitir aprobación o desaprobación. Transmite tolerancia y cercanía.

Responder. La forma de responder a las preguntas que nos plantean en negociación es tan importante como saber plantearlas. Debemos tener cuidado de no responder a preguntas simplemente porque estemos socialmente condicionados a hacerlo.

El arte de responder preguntas en una negociación no está necesariamente ligado al hecho de que éstas sean correctas o incorrectas. Reside más bien en saber cuándo hay que responder con claridad, o cuándo hay que ser vago. Debemos estructurar nuestras respuestas en términos de nuestra estrategia global. Por ejemplo, podemos:

- Dar sólo una respuesta parcial.
- Reestructurar la pregunta y responder entonces a su versión revisada.
- Responder de manera que a nuestro interlocutor no le queden ganas de plantearnos más preguntas.
- Responder con otra pregunta: “¿Por qué quiere saberlo?”.
- Dejar la respuesta para otro momento.
- Recurrir al humor.
- No decir nada, utilizar la fuerza del silencio. Es posible utilizar el silencio de forma táctica para instar a nuestro interlocutor a responder a su propia pregunta. Debemos tener cuidado de no caer en la trampa de responder a nuestra propia pregunta simplemente porque la otra parte permanezca en silencio.

Es necesario escuchar a los demás y adaptarse en consecuencia. Ser flexibles. Tener una actitud abierta.

Escucha activa para transformar la realidad.

Si vamos con un discurso aprendido y no escuchamos, matamos ese discurso.

**Lo importante no es sólo escuchar lo que se dice, sino averiguar lo que se piensa.**

Que proporciona una escucha activa:

- Escuchar con efectividad sienta las bases de un entendimiento claro
- El entendimiento claro permite obtener una respuesta adecuada.
- La respuesta adecuada facilita una comunicación de alta calidad.
- La comunicación de alta calidad promueve la colaboración del interlocutor.
- La colaboración del interlocutor llevará a que podáis llegar a un acuerdo.

## 6. LA ASERTIVIDAD.

Cuando se habla de aprender a ser asertivos nos referimos a promover el desarrollo de las habilidades que nos permitirán ser personas directas, honestas y expresivas en nuestras comunicaciones y además, a ser personas seguras, auto-respetarnos y tener la habilidad para hacer sentir valiosos a los demás.

Vamos a comparar las conductas Pasiva, Agresiva y Asertiva, con el objeto de observar aquellos comportamientos que con frecuencia manifestamos o nos manifiestan.

PASIVO
<b>CONDUCTA GENERAL.</b> Actúa con la esperanza de que los demás adivinen sus deseos. Su apariencia es de inseguridad.
<b>VERBALMENTE.</b> Se disculpa constantemente. Da mensajes indirectos. Habla con rodeos, no encuentra palabras adecuadas. No dice lo que quiere decir. Habla mucho para clarificar su comunicación. No dice nada por miedo o vergüenza. Se humilla a sí mismo.
<b>VOZ.</b> Débil, temblorosa, volumen bajo.
<b>MIRADA.</b> Evita el contacto visual, ojos caídos y llorosos.
<b>POSTURA.</b> Agachada, mueve la cabeza en forma afirmativa constantemente.
<b>MANOS.</b> Temblorosas y sudorosas.

### AGRESIVO

**CONDUCTA GENERAL.** Exagera para demostrar su superioridad. Refleja agresividad.

**VERBALMENTE.** Exige, usa palabras altisonantes. Hace acusaciones, impone su opinión, se comunica a base de mandatos. Usa mensaje “TÚ”. Habla mucho para no ser contrariado y llamar la atención. Se sobrestima, habla solamente de sí mismo.

**VOZ.** Fuerte; con frecuencia grita. Voz fría y autoritaria.

**MIRADA.** Sin expresión fija, penetrante y orgullosa.

**POSTURA.** Rígida, desafiante y soberbia.

**MANOS.** Usa el dedo acusatorio. Movimientos de rechazo o aprobatorios.

### ASERTIVO

**CONDUCTA GENERAL.** Actúa con naturalidad, escucha atentamente.

**VERBALMENTE.** Expresa lo que quiere. Expresa sus sentimientos. Habla objetivamente. Usa mensajes “YO”. Habla cuando tiene algo que decir. Habla bien de sí mismo si es necesario o conveniente. Su comunicación es directa.

**VOZ.** Firme, calurosa, relajada, bien modulada.

**MIRADA.** Mira a los ojos. Mirada franca. Ojos expresivos.

**POSTURA.** Bien balanceada, relajada y tranquila.

**MANOS.** Movimientos relajados, naturales y acogedores.

## 6.1. Situaciones para la Asertividad

A continuación van una serie de pautas y técnicas para un comportamiento asertivo en diferentes situaciones.

- **Hacer críticas.** Hay que comprobar de antemano que el diálogo interno es el más apropiado. Algunas pautas:
  - De entrada decir que y por qué se va a hablar.
  - Mensajes claros y concretos.
  - Conseguir respuestas del otro.

- Se debe preguntar al otro para completar la información propia.
- En estos casos es vital practicar una escucha activa.
- Resumir lo hablado.

### ■ **Recibir críticas:**

- Para empezar se debe aclarar con exactitud lo que motivó la crítica. Se puede hacer mediante preguntas y escucha activa.
- Es conveniente separar el contenido válido que pueda permanecer “escondido” en los ataques personales.
- Si no estás en desacuerdo con la crítica hazlo saber de una manera asertiva.
- Cuando se reciben críticas es importante atender a que la comunicación no verbal sea la más adecuada y acorde con la situación.

### ■ **Ante la agresividad de los otros:**

- Hay que saber controlar nuestro diálogo interno. Las respuestas no asertivas o agresivas automáticas en nada colaboran para controlar la situación.
- Hay que solicitar aclaraciones específicas sobre el tema mediante una pregunta.
- Si continua la agresividad del otro hay que intentar dar nuestra opinión mediante la utilización de frases “YO... de acuerdo o desacuerdo”.
- Si todavía continuasen con la agresividad las opciones son: cortar la interacción o centrar el problema en los puros sentimientos del otro, pues es casi seguro que estos (no otros), son el verdadero problema existente.

### ■ **Ante la no asertividad de los otros:**

- Es imprescindible en estos casos dedicar nuestra atención de una manera especial a controlar nuestro diálogo interno. Debes manifestar el mayor cuidado en controlar las reacciones no asertivas o agresivas “automáticas”.
- Ante las afirmaciones no-asertivas, debes solicitar aclaraciones. Hacer una pregunta y escuchar activamente la respuesta.
- Es aconsejable denunciar las reacciones no asertivas con frases “YO...”.

### ■ **En la resolución de conflictos.** Hay que plantear el problema en términos del método “nadie pierde”. Conviene tener en cuenta estos presupuestos:

- Identificar las Necesidades. Para ello hay que identificar las necesidades propias y las del otro.

- Hay que comprobar que el conflicto se ha aceptado como un conflicto de necesidades que obliga a todas las partes a investigar soluciones.
- Hay que sugerir y acordar soluciones.

#### ■ Para hacer peticiones:

- No hay que disculparse. Al menos exageradamente.
- Es el momento de intentar ser directos. Sin rodeos.
- Los mensajes emitidos deben ser cortos, es decir, los menos farragosos posibles.
- No conviene en estas ocasiones hacer alardes de auto justificación.
- No es asertivo tratar de “vender” la petición con adulaciones o beneficios.
- Tampoco es aconsejable jugar con la amistad o apelar a la buena disposición.
- Y, por supuesto, hay que respetar siempre el derecho del otro a decir NO.

#### ■ Para rechazar o rehusar peticiones:

- Es un momento apropiado para utilizar mensajes cortos. Hay que dar razones, pero desde luego no hay que inventar excusas.
- Es un momento apropiado para utilizar mensajes cortos. Hay que dar razones si así se quiere, pero desde luego no hay inventar excusas.
- Cuando se trata de negarse a una petición de otro, no es montar el “show” y hacer teatro, no hay que sentirlo demasiado.
- Las limitaciones propias o de las circunstancias deben decirse con honestidad.
- Si fuere necesario hay solicitar tiempo para decidir la respuesta.
- Cuando alguien nos pide algo, resulta imprescindible dedicar especial atención a la comunicación no verbal.
- Y si a pesar de nuestra negativa, el peticionario sigue insistiendo, lo apropiado es:
  - Resistir en la negativa
  - No intentar la búsqueda de mejores razones para seguir negándose.

**Decir “NO” a veces resulta difícil**, requiere cierta dosis de valor y tener las ideas muy claras.

En ocasiones es más fácil asentir, aun no estando de acuerdo, con objeto de evitar un conflicto.

No obstante, este tipo de cesiones al final se suelen terminar pagando.

**LINK:** <http://www.youtube.com/watch?v=md5-g9g1Sg4&feature=related>- Ejemplos de situaciones para la Asertividad.

Es frecuente encontrar **dos tipos de personas:**

- Aquellas a las que les cuesta decir “NO”, les resulta especialmente violento y prefieren evitarlo, cediendo si hace falta.
- Otras que dicen “NO” de manera prepotente, brusca, sin importarles el impacto negativo que pueda tener en la otra persona.

**La asertividad define la capacidad de decir “NO” de manera natural**, espontánea, sin generar tensión y sin deteriorar la relación con la otra parte.

Estas personas saben decir “NO” cuando entienden que hay que decirlo, pero sin brusquedades, sencillamente, sin que ello les suponga ninguna dificultad especial. Son personas asertivas por naturaleza.

Aquellas personas que no gozan de esta habilidad pueden llegar a aprenderla con una buena práctica.

Para un **buen negociador la capacidad de decir “NO”** cuando sea necesario resulta **fundamental**, no sentirse cohibido si hay que contradecir al oponente.

Es preferible decir “NO” en un primer momento que dejar que las negociaciones sigan avanzando y en el último momento desdecirse de las opiniones emitidas.

El buen fin de la negociación depende en gran medida de saber comunicar claramente lo que uno piensa, asintiendo cuando se esté de acuerdo y diciendo “NO” en caso contrario.

***Es preferible no llegar a ningún acuerdo que cerrar uno que no convenga.***

### 6.2 Asertividad y Cooperación

Al planear el enfoque en que ambas partes ganan para resolver algo, acuérdate de que la dedicación mutua a la asertividad y la cooperación influirán mucho en el proceso de negociación. Los siguientes puntos afectan el nivel de asertividad y cooperación:

#### ASERTIVIDAD

Tenderás a ser más asertivo cuando un asunto es importante para ti

Tenderás a ser más asertivo cuando confías en tus propios conocimientos

Tenderás a ser más asertivo cuando las cosas van en contra tuya

Tenderás a ser menos asertivo cuando te sientas en una desventaja de poder

## COOPERACIÓN

Tenderás a colaborar más cuando respetas a la persona del otro lado de la mesa  
 Tenderás a colaborar más cuando valores la relación con la otra persona  
 Mas cuando dependas de la otra persona para ayudarte a llevar a cabo la decisión

Es tu responsabilidad permanecer positivamente asertivo a lo largo de todo el proceso de negociación. Utilizando las herramientas y técnicas de asertividad harás lo correspondiente para fomentar una mayor cooperación. Mientras mayor sea el nivel de colaboración que puedas mantener en el proceso de negociación, mayor la oportunidad de encontrar una solución en que ambas partes ganen.

## 7. LA PERSUASIÓN

***“Para lograr que los demás acepten nuestras ideas, hay que introducir las ideas en sus mentes, y evitar que surjan ideas contrarias u opuestas.” (D. Carnegie)***

### 7.1 ¿Qué es la persuasión?

Las palabras empleadas pueden servir para:

- **Informar:** Por ejemplo, puede que sólo queramos hablarle de algunas cifras de la producción de la semana anterior.
- **Explicar:** quizá el objetivo de la charla sea el de explicar brevemente un nuevo procedimiento a seguir. Por regla general las charlas explicativas también suelen proporcionar información.
- **Persuadir:** Lo ideal es poner la información y la explicación al servicio de la persuasión.

**PERSUASIÓN:** Es un proceso que consume tiempo, permite interactuar con la otra parte para negociar un acuerdo compartido e incorpora los puntos de vista del otro.

Link: [http://www.youtube.com/watch?v=jV30\\_mjsrK0](http://www.youtube.com/watch?v=jV30_mjsrK0) Como establecer una comunicación poderosa con los demás.

### CARACTERÍSTICAS DE UN NEGOCIADOR PERSUASIVO

- Negocia con información sin dejarse influenciar por preconcepciones y suposiciones.
- Elude la negociación de temas que no integren el orden del día para evitar presentaciones sorprendidas.
- Genera opciones equitativas.
- No teme: el miedo exagerado reprime el genio y por ende la creatividad.
- Comprende el contexto en el que tiene lugar el conflicto.
- Conoce el tiempo del que dispone, de esta manera evitará posibles presiones por parte de su adversario.
- Concede solo en el caso de ser necesario.
- Pide y recibe opiniones. Entiende a su oponente.
- Establece una relación de credibilidad.
- Transforma insultos en cumplidos.
- Se da tiempo para pensar.
- Desarrolla una estrategia de concesiones.
- No se deja influenciar (por la táctica del bueno y el malo)
- Construye confianza, es creativo.
- Guarda un saludable realismo.
- Pospone el tratamiento de los temas más conflictivos para el final.

### 7.2. Estrategias de persuasión

El objetivo de una estrategia de persuasión es el de tratar al adversario como a un socio, cambiar el juego, para esto debemos:

- apartarnos de los impulsos y las emociones naturales
- evaluar el conflicto con calma
- estar alerta, no sospechar de todo
- conocer los puntos vulnerables de cada uno
- hacerse el tonto es una ventaja
- no apresurarse en negociaciones importantes “la concesión que más lamentará será la que usted hizo”
- no tomar notas, resta impulso

**“Tienda un puente de oro por el cual pueda retroceder el adversario” (Sun-Tzu)**

**Tender un Puente de Oro** para ayudar al otro a superar los obstáculos que impiden llegar a un acuerdo:

- incluirlo en la búsqueda de la solución a fin de convertirla en idea del otro y no solamente propia
- satisfacer los intereses del otro
- no presionar, ATRAER
- pedir ideas y crítica constructiva
- facilitar la negociación
- no presuponer que el otro no es razonable
- avance paso a paso

**Ponerse del lado del otro:**

- reconocer su punto de vista, sentimientos, idoneidad y prestigio
- escucha a los oponentes
- afirmar con “yo” no con “usted”
- acceder cada vez que se pueda
- no diga “pero” diga “si”
- crear un clima favorable

**Replantear.** Cambiar el juego y replantear la situación:

- formular preguntas abiertas que no se contesten con un no
- replantear las tácticas
- desviar los ataques
- pedir consejo a su oponente
- aprovechar el poder del silencio
- replantear un ataque personal como una forma de atacar el problema
- poner al descubierto los trucos
- hablar de “nosotros” no de “usted y yo”.

## BLOQUE 2.

### LOS ESCENARIOS DE LA NEGOCIACIÓN.

Antes de cada negociación, el negociador eficaz elige cuidadosamente un sitio de reunión adecuado para la misma. Realizar la negociación en nuestro propio territorio, o en el de la otra parte, trae ventajas y desventajas. Otra alternativa preferible es seleccionar un emplazamiento neutral que compense las fuerzas de los participantes. Además es necesario adoptar decisiones relativas a los siguientes elementos: Sala, Mobiliario, Disposición de las sillas, Ayudas Técnicas, Servicios.

La determinación de la ubicación y marco en el cual se desarrollará la negociación dará origen a un entorno físico particular que tendrá una marcada incidencia en el clima global de negociación.

### 1. EL ESPACIO Y SU PREPARACIÓN

**“Es aconsejable controlar todo en aras de una comunicación efectiva y positiva”  
(J. Paul Getty).**

Si conozco el lugar donde va a realizarse la negociación puedo **visualizarlo mientras voy de camino o ya en el mismo sitio, minutos antes** de empezar. Es un truco muy utilizado por los deportistas y ayuda a detectar rápidamente si algo no está en su sitio, si algo no es como debiera para que antes de empezar, corregirlo para que no se produzcan contratiempos (los golfistas visualizan la pelota entrando en el hoyo).

Documento en PDF para completar esta información:  
“LA VISUALIZACIÓN”

#### 1.1 Sede de las negociaciones

Cuando negociamos, muy pocas veces nos damos cuenta que el entorno también influye a nuestro favor o en contra. Un negociador profesional, además de las técnicas que utiliza, sabe que el campo de juego o ambiente, puede ser muy favorable o perjudicial para él y puede definir en algunos casos nuestro éxito o fracaso.

En relación con **el lugar donde tendrán lugar las negociaciones caben tres posibilidades:** negociar en nuestras oficinas, negociar en sus oficinas, negociar en terreno neutral

Cada una de estas opciones tiene algunas ventajas.

#### ■ A.- Negociar en nuestras oficinas.

Mayor tranquilidad emocional al sentirse uno en casa:

- Se dispone de toda la información necesaria. Además, es fácil consultar con algún especialista si fuera necesario.
- Permite elegir la sala de reunión (tamaño, tipo de mesa, disposición de las personas,...), seleccionando aquella que nos resulte más cómoda.
- Permite disponer mejor de los tiempos: comienzo, pausas, almuerzo, café, reanudaciones (se puede utilizar en beneficio propio).
- El actuar de anfitriones permite atender al interlocutor y ganarse su agradecimiento (recogerle en el aeropuerto, invitarle a almorzar, enseñarle las instalaciones, tener todo perfectamente organizado...).

#### ■ B.- Negociar en sus oficinas. En este caso las ventajas señaladas en el punto anterior pasan a beneficiar a la otra parte. No obstante, también esta opción nos ofrece algunas ventajas:

- Permite presionar a la otra parte para que haga las consultas necesarias y tome una decisión sobre la marcha.

- Permite jugar con las interrupciones y ganar tiempo: con la excusa de que no se dispone allí de ciertos datos o de que hay que consultar con algún especialista, se puede solicitar levantar la reunión y quedar en reanudarla más adelante.
- **C.- Terreno neutral.** En este caso ambas partes se encuentran en igualdad de condiciones, por lo que ninguna de ellas se podrá sentir cohibida por negociar en terreno ajeno:
  - Puede ser, por ejemplo, en algún hotel de la ciudad (hay que verificar previamente que reúne las condiciones necesarias para celebrar este encuentro).
  - Se puede elegir una ciudad a medio camino (se evita que una de ellas tenga que hacer todo el desplazamiento).
  - Un inconveniente de esta opción es que ninguno de ellos cuenta con los recursos que dispone en su oficina y que también podría poner al servicio del visitante.
  - Negociar en terreno neutral puede ser una manera adecuada de comenzar las negociaciones, especialmente cuando las partes no se conocen. No obstante, a medida que se vaya avanzando resultará probablemente más cómodo seguir negociando en una de las oficinas.

## 1.2 Sala de reunión

Una vez decidida la sede donde tendrán lugar las negociaciones, hay que elegir una **sala de reuniones apropiada**. Hay que buscar un entorno adecuado, confortable, que facilite la negociación.

Entre los aspectos que hay que cuidar:

- **Buena luz y temperatura agradable.**
- **Acústica** (que se oiga con claridad, sin ruidos incómodos).
- **Amplitud suficiente.**
- **Colocación: que no haya privilegios** en la distribución de las personas (no se puede situar a los miembros de un equipo en un lugar preferente y a los otros en los sitios peores).
- **Material de apoyo** (proyector, ordenador, teléfonos, etc.).
- **Sala reservada:** poner a disposición de los visitantes una sala privada por si necesitaran estar a solas para sus deliberaciones.

**No se debe comenzar la negociación mientras uno no se sienta plenamente cómodo con las condiciones del sitio.**

Negociar exige una gran concentración por lo que uno no puede tener la mente distraída por culpa de la incomodidad del lugar.

No se puede admitir que el anfitrión disfrute de ciertas ventajas.

### 1.3 El mobiliario en una Negociación.

#### Las mesas y la colocación en torno a ellas

Las Mesas afectan profundamente la dinámica de un proceso de negociación.

Una mesa cuadrada genera grupos cerrados e hiperformales, además de muy competitivos y rivales.

Una mesa rectangular genera grupos jerarquizados, cerrados y muy formales.

Una mesa redonda genera grupos abiertos, cooperativos e informales.

**La mesa idónea** para una negociación o mediación es la circular. A pesar de ello, haz un mapa de la parte y contraparte, y después que lo tengas claro, no permitas que decidan ellos su ubicación: dásela rediseñando un mapa de poder mucho más armónico.

**La colocación.** Las personas se ubican libre e inconscientemente en el espacio, y con ello, expresan sus relaciones de poder, inclusión, exclusión, rivalidad, colaboración, etc., y estos posicionamientos tienen especial aplicación en la negociación conforme ocurran en torno de la mesa:

- Amistad. Las personas suelen sentarse en ángulo, es decir, no frente a frente ni codo con codo, sino diagonalmente. Expresa esta postura informalidad, fraternidad y amistad. Es la más aconsejable para una negociación: La próxima vez que invite a un almuerzo de negocios (seguramente la mesa del restaurante será cuadrada), no te sientes frente al otro, sino en diagonal, y verás mejores resultados.
- Colaboración. Es la postura de codo con codo, al lado, y expresa colaboración, interés por hacer una tarea en común. En una negociación, no avances hasta esta posición, si no te han dado signos de que lo hagas o estropearás el proceso. Mantente en posición de ángulo, hasta que veas que puedes ubicarte al lado: por ejemplo, pregunta: ¿desea que revisemos línea por línea el preacuerdo? (Sí) ¿le importa si me siento a su lado? La respuesta te guiará.
- Competencia. Es la postura de frente a frente. Genera una poderosa división territorial expresada sobre la mesa. Si no tienes más remedio que sentarte así, y debes pasar materiales de trabajo a la otra parte, no los deposites en el territorio de tu contrario, sino en la línea divisoria, y deja que sea la otra persona quien lo introduzca en su terreno.

#### Sillas o Sillones

La altura del respaldo del sillón, desde hace mucho tiempo ha elevado o rebajado la posición de una persona. Cuanto más alto es el respaldar del sillón, más poder “tiene” y posición social tiene la persona que ocupa ese asiento.

Los reyes, los papas y otros dignatarios de alto status, llegan a tener respaldos de hasta 2,5 metros de altura, para mostrar su posición respecto al visitante. En las empresas el alto

ejecutivo cuenta con un sillón de cuero con alto respaldo y la silla del visitante tiene menor respaldo o menos comodidades, esto se hace para ejercer un poder de negociación mayor.

Los sillones giratorios representan más poder que los fijos, puesto que permiten libertad de movimientos, sobre todo cuando se está bajo presión. Y los sillones fijos no permiten movimientos, lo que permite que la persona lo compense con gestos o actitudes, lo que genera una ventaja en conocer mejor la comunicación no verbal de la visita.

El tamaño de las sillas refleja el estatus. En una negociación, todos deben tener el mismo tipo de silla. Nótese que es típico de las empresas que la silla del jefe sea un sillón muy alto y ancho, en tanto que la silla de enfrente (la del empleado o cliente) suele ser pequeña, baja e incómoda.

### **Las ventanas**

No nos ayuda reunirnos con alguien que tiene una ventana atrás de él (en un ambiente diurno), ya que nos perderemos parte de su comunicación no verbal y así perder la posibilidad de ver señales de mentira, incomodidad, etc.

### **Objetos.**

Sobre y alrededor de la mesa de negociación no debe haber objetos elevadores del estatus del negociador; por ejemplo, un cenicero en cristal de Bohemia, o una pluma chapada en oro.... Es un factor que introducirá inevitablemente ruido en el proceso, y puede hacer más desarmónico llegar al acuerdo. En su lugar, coloca un cenicero sencillo, utiliza una pluma común...

### **En definitiva**

Lo mejor es un espacio, oficina o sala de reunión, donde se respire un ambiente de colaboración que no posea un escritorio en posición de competencia, una mesa de reuniones rectangular, un sofá bajo para visitas, carpetas sobre el escritorio con la palabra "confidencial", una pared cubierta con fotografías de personalidades o diplomas.

Aplicar los juegos de poder en nuestra oficina genera beneficios y perjuicios, por ejemplo podemos tener una ventaja con los visitantes externos, pero puede que no logremos un ambiente de colaboración con nuestros empleados o compañeros de trabajo. Por tanto pensemos bien a donde queremos llegar y como equilibrar la balanza.

Las experiencias realizadas en oficinas de diferentes ejecutivos o empresarios, ha demostrado que aquellos que no poseían una muy buena relación con sus compañeros o empleados, debido a un uso en algunos casos excesivo en lo referente a juegos de poder, el cambio de la disposición de los muebles han cambiado notablemente las relaciones y sus compañeros han percibido un cambio en la persona.

Por tanto a pensar muy bien que estilo de oficina queremos y como mejorar nuestras negociaciones y nuestra relación con compañeros de trabajo.

### BLOQUE 3

### LOS ESTILOS DE NEGOCIADORES.

**“Lo mejor que uno tiene en la negociación es el otro.”**

Cuando nos sentamos a negociar es porque ya existe un principio de acuerdo, algo que nos acerca y que hace que las partes negociadoras nos necesitemos mutuamente.

#### 1. LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS OTROS

Las relaciones interpersonales cumplen una función muy importante en el desarrollo de la negociación y en su progreso.

Las tensiones interpersonales basadas en intereses a veces paralelos, o en las diferencias de status o de poder, las amistades, la estima y la admiración recíprocas entre los miembros de ambas partes, así como la costumbre de trabajar juntos, son otras tantas condiciones que inciden en el desarrollo de la negociación.

También son capitales las relaciones entre negociadores. Cuando las negociaciones se prolongan, se revelan las personalidades que intervienen. Se aprende a conocer las reacciones, las tácticas, y ese conocimiento también puede ser usado en provecho propio. No es rara la amistad o la estima entre negociadores. No sólo las reuniones “formales” permiten que las personalidades se revelen, sino sobre todo las conversaciones de los pasillos, tomando un café..., en las que se habla con mayor sencillez, de manera más distendida. Es sabido, por otra parte, que es en reuniones como éstas donde se desbloquean las peores situaciones y se fraguan muchas transacciones.

Estas relaciones amistosas o simpáticas pueden, pues, desempeñar un papel positivo con vistas a la conclusión de un acuerdo, en la medida en que tiendan a reducir la desconfianza mutua, la simulación y la hostilidad en la mesa de negociación.

La amistad o la simpatía recíprocas o el conocimiento de la personalidad, pueden ser utilizadas para debilitar al otro en su función de negociador. Pero el primero que se valga de esta arma se expone a ser la próxima víctima. Así, pues, los negociadores hábiles tienen la sabiduría, en este juego sutil que es la negociación, de no trabar demasiado su propio movimiento con lazos afectivos.

#### Cuando los participantes del conflicto son amigos:

- La negociación debe ser Suave, el objetivo es lograr un acuerdo.
- Se deben hacer concesiones para cultivar la relación.
- Se debe ser Suave con el problema y las personas.
- Se debe confiar en los otros.
- Se debe estar dispuesto a cambiar de posición con facilidad.
- Se deben hacer ofertas.
- Se debe dar a conocer la última posición.

- Hay que aceptar pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo.
- Buscar siempre la respuesta única, que es la que ellos van a aceptar.
- Insistir en lograr un acuerdo.
- Evitar por todos los medios un enfrentamiento.
- Ceder ante la presión

El negociador suave busca el acuerdo evitando el conflicto. En lo personal: odia confrontar, se angustia. En lo relacional: prioriza la relación antes que sus intereses, cree en la simetría del comportamiento.

#### **Cuando los participantes son adversarios:**

- La negociación es Dura.
- El objetivo del negociador es la Victoria.
- Exige concesiones como condición de la relación.
- Es Duro con el problema y las personas.
- Desconfía de los otros.
- Mantiene su posición, amenaza, engaña sobre su última posición.
- Exige ventajas unilaterales como precio del acuerdo.
- Busca la única respuesta: la que él aceptará.
- Insiste en su posición.
- Trata de conseguir un enfrentamiento.
- Aplica presión.

El negociador Duro concibe cada situación como un enfrentamiento, donde el triunfo acompaña a quien asume posiciones extremas. En lo Personal: compromete su ego con los resultados de la negociación. (Él es lo que consigue a todo o nada). En lo Relacional: le da prioridad a sus intereses por sobre la relación con los demás.

#### **Similitudes entre Duros y Suaves:**

- Ambos negocian por posiciones.
- Reclaman, disputan y distribuyen valor.
- Ambos creen que la negociación es un juego de “suma cero” donde lo que gana uno pierde el otro.
- Ambos caen en la falsa elección entre resguardar sus intereses o resguardar la relación con el otro.
- Ambos comprometen su ego en la negociación.

## **2. LOS ESTILOS DE NEGOCIADORES.**

¿Cuál es la persona más difícil a la que podemos representar en una negociación?

Nosotros mismos. Lo hacemos mucho mejor negociando para otro. ¿Por qué? Porque nos tomamos demasiado en serio en cualquier interacción en la que estamos implicados.

Nos preocupamos demasiado de nosotros mismos. Lo que nos provocará estrés y presiones. Cuando negociamos para otro, estamos mucho más tranquilos. Somos más objetivo.

Esta característica de preocuparse demasiado cuando se está involucrado personalmente es común a todo el mundo.

Trata de considerar todas tus relaciones y situaciones, incluyendo el trabajo, como un juego, como el mundo de la ilusión.

Distanciarse un poco y disfrutar de todo. Haz lo que tengas que hacer lo mejor que puedas, pero no caigas destrozado/a si las cosas no salen tan bien como quieres.

Si elaboras esta actitud sana, un tanto divertida y de que “todo es un juego” en todas tus negociaciones, tendrá tres beneficios tanto dentro como fuera de tu trabajo:

- 1) tendrás más vitalidad porque siempre tendrás la energía de hacer las cosas con las que disfrutas. (Sin duda has tenido alguna vez la experiencia de sentirte agotado después de un día de trabajo y de pronto sentirte lleno de una vitalidad explosiva cuando alguien te sugiere hacer algo divertido).
- 2) Tendrás menos presiones. Habrá menos ácido úrico en tu sangre y disminuirá la tendencia a la hipertensión. Hasta puedes dejar de hacer un poco de ejercicio porque mejorará tu condición física (si tu trabajo se convierte en una diversión, tu ansiedad bajará al nivel de la que se tiene ante una partida de ping-pong.)
- 3) Obtendrás mejores resultados porque tu actitud canalizará la sensación de control de tu propia vida. (Transmitirás una confianza indicativa de opciones y la gente empezará a seguirte).

Los estilos: exigente, tanteador, suave, rebelde y generador.

EXIGENTE		
PERFIL	CLASES	COMO TRATARLOS
<p><u>ESTILO DE PENSAMIENTO</u></p> <p>Episódico, intermediario y basado en fantasías.</p>	<p><u>BRAVUCONES</u></p> <p>Emplean amenazas, exigen y presionan para intimidar a los demás. Su enfoque básico es el uso de la fuerza.</p>	<p>Conseguir su atención</p>

<p><u>FORMA DE RELACIONARSE:</u> egocéntrica y tiene una visión limitada de los demás.</p>	<p><u>ELUSIVOS</u> Se ocultan físicamente o tienden a dilatar innecesaria y prolongadamente los procesos de negociación y cualquier tipo de acción por temor a perder.</p>	<p>Identificar explícitamente el comportamiento del negociador exigente e invitarlo a hacer algo más constructivo para la solución creativa del conflicto</p>
<p><u>EMOCIONES:</u> ira, terror, confusión, parálisis, desinterés y vacío.</p>	<p><u>REPLEGADOS</u> Se repliegan emocionalmente, se confunden, enmudecen, se paralizan o bloquean mentalmente por temor.</p>	<p>Ayudar al exigente a sentirse más seguro de sí mismo, así bajará la guardia y dejará de asumir posiciones defensivas</p>
<p><u>SENTIDO DE PODER:</u> fundado en el tamaño físico y en los símbolos visibles.</p>	<p><u>DEMANDANTES</u> Tienden a impactar e intimidar a la contraparte planteando exigencias extremas.</p>	<p>Insistir en principios justos para fundamentar cualquier acuerdo razonable.</p>
<p><u>COMPORTAMIENTO:</u> compulsivo, impulsivo, agresivo, retraído, evita a los demás, es dilatador, oculta, presiona, controla y es exigente.</p>	<p><u>INTRANSIGENTES</u> Viven en el espacio del todo o nada, o del tómelo o déjelo.</p>	<p>Invitarlo a explicar cómo llegó a sus posiciones extremas, de manera que el exigente, por sí mismo, caiga en cuenta de sus demandas exageradas y egocéntricas, haciendo un recorrido por los raciocinios que lo llevaron a las mismas y así, todo lo que no sea razonablemente justificable perderá fuerza.</p>

<u>ESTILO DE NEGOCIACIÓN</u> : luchar o huir, todo o nada o repliegue y evasión		El empleo del silencio puede ser una estrategia eficaz para manejar la agresividad o irracionalidad de un negociador.
<u>ESTRATEGIA BÁSICA DE RELACIÓN</u> : en vencer por amedrentamiento o de huir.		Drásticamente se puede levantar la negociación temporalmente.

**TANTEADOR**

<b>PERFIL</b>	<b>COMO TRATARLO</b>
<u>ESTILO DE PENSAMIENTO</u> : concreto con la información, lógico y literal.	Hablarle con un lenguaje claro y directo
<u>FORMA DE RELACIONARSE</u> : utilitarista y desconfiada.	Plantearle todos los puntos a negociar desde el inicio
<u>NECESIDAD BÁSICA</u> : buscar una participación justa.	Escucharle. Escucha activa
<u>EMOCIONES</u> : el resentimiento, se sienten engañados y son cautelosos	Preguntar, preguntar y preguntar
<u>SENTIDO DEL PODER</u> : fundamentado en demostrar inteligencia y habilidad descriptiva.	No dejar que desvíen la conversación a otros temas transversales
<u>COMPORTAMIENTOS TÍPICOS</u> : realizan comparaciones, les gusta llevar la puntuación, son seductores, buscan culpar a los demás, se repliegan de entrada, son malhumorados, mentirosos y agreden pasivamente, son competitivos y manipuladores.	No hacer concesiones hasta el final
<u>ESTILO DE NEGOCIACIÓN</u> : formula estrategias, regatea, convence con la lógica, tiende a hacer trampas y cede 50 / 50.	

SUAVE	
PERFIL	COMO TRATARLO
<p><u>ESTILO DE PENSAMIENTO:</u> acrítico, idealista, abstracto, lógico y tiene una perspectiva del mundo en tercera persona y ser conscientes de sí mismos en el mundo. Creen que existe una manera ideal o correcta de ser y obrar. Además, tratarán de que todos queden contentos</p>	<p>Para manejarlos no se debe responsabilizar por él</p>
<p><u>FORMA DE RELACIONARSE:</u> tiende a establecer dependencia interpersonal. Necesita aprobación, pertenencia, status, satisfacer sus expectativas.</p>	<p>No dejar que lo manipule</p>
<p><u>EMOCIONES CLAVES:</u> estar enamorado, dolido, culpable, avergonzado, traicionado y desilusionado.</p>	<p>Mantener las alertas ante las señales del enojo de estos negociadores, porque siempre proceden a su manifestación expresa</p>
<p><u>SENTIDO DEL PODER:</u> la seguridad o el poder de los suaves provienen de dos fuentes: su capacidad para obligar a los demás y las personas revestidas de autoridad reconocida, a quienes jamás cuestionarán.</p>	<p>No insistir en lo difícil que resulta confrontarlos y mantener la posición y atender a sus actitudes.</p>
<p><u>CREENCIAS:</u> su creencia típica es que la ira es mala, busca la tranquilidad a cualquier precio, hablar del conflicto sólo lo empeorará, debe contar con la aprobación de todos.</p>	
<p><u>ESTILO BÁSICO DE NEGOCIACIÓN:</u> niega, se adapta, se somete, concilia, pide perdón, hace regalos.</p>	

REBELDE	
PERFIL	COMO TRATARLO
<u>ESTILO DE PENSAMIENTO</u> : o una u otra cosa y marca las diferencias.	No tomarlos demasiado en serio (en sus desafíos y desdenes)
<u>FORMA DE RELACIONARSE</u> : superficial, independiente y evita comprometerse. Necesita demostrar idoneidad y autonomía, ser libre.	Darles una buena dosis de calidez y humor
<u>EMOCIONES CLAVES</u> : la excitación y el miedo, determinación e impaciencia.	Ayudarles a salir del blanco y negro para que se ubiquen en las posibilidades de “ambos”
<u>SENTIDO DEL PODER</u> : ser competente y producir resultados.	No dejarse arrastrar al terreno de la agresión
<u>COMPORTAMIENTO</u> : empresarial, desafía a la autoridad y a la institución, muestra superioridad y rudeza, pragmático, abrupto, va al grano.	Identificar los puntos en común
<u>CREENCIAS BÁSICAS</u> : se vale por sí mismo, si no obra con rudeza perderá su autonomía y no tiene tiempo para dedicarse a la gente.	No exasperar su paciencia
<u>ESTILO DE NEGOCIACIÓN</u> : rudo, marca las diferencias de posición, tiene argumentos para todo, evita los conflictos, muestra superioridad y soberbia.	Jugar con la variable tiempo

GENERADOR
PERFIL
<u>ESTILO DE PENSAMIENTO</u> : circular, de perspectiva múltiple y ve a través del comportamiento de los demás. Es responsable de (no por), intimidad autónoma y confiable.
<u>NECESIDAD BÁSICA</u> : la justicia, pero también integración, integridad, resolver creativamente, resuelve problemas y mantiene relaciones.

EMOCIONES CLAVE: confianza en sí mismo, equilibrio, aceptación, siente plenitud y empatía.

SENTIDO DEL PODER: Auto aceptación y confianza.

CONDUCTA PREVALENTE: flexible, escucha, atiende, tiene en cuenta a los demás, ve a través de las paradojas, se centra en valores y necesidades, no en posiciones.

CREENCIA BÁSICA: con todas sus limitaciones es más que suficiente y los demás piensan distinto.

ESTILO DE NEGOCIACIÓN: busca comprender y aceptar la situación real buscando soluciones mutuamente satisfactorias.

Solamente en este nivel ambos negociadores podrán acabar la situación y valorar todas las variables del conflicto.

Solamente en este nivel pueden resolver los conflictos. Los acuerdos logrados mediante la interacción generativa tienen más posibilidades de ser perdurables y negociar por debajo del nivel generativo, es optar por desventajas.

Para la legitimación del negociador, las actitudes del generador son determinantes.

Una vez identificados los perfiles básicos del negociador, se podrá:

- a) Identificar de acuerdo a los rasgos básicos, el perfil correspondiente a los negociadores que se tengan enfrente
- b) Asumir cada perfil como un rol disponible para su propio desempeño de acuerdo con la situación específica a que se enfrenta, y
- c) Manejar a cada negociador según su perfil para conducirlo a un campo generativo e integrativo de producción de acuerdos.

Los negociadores de éxito saben que la flexibilidad es un elemento clave, pero también saben que el análisis se constituye en un factor de éxito o fracaso, toman posiciones agresivas o sumisas (aparentemente) de acuerdo con la situación, están conscientes que habrán momentos en los que deberán improvisar así como otros en los cuales no habrá espacio sino para el análisis exhaustivo y los resultados concretos, además, están atentos, no sólo a su plan estratégico, sino tratando de descifrar el de su contraparte porque con ello estarán un paso adelante

Es poco frecuente que durante las negociaciones, una persona se coloque en una de las cuatro posiciones de extremo, más bien, lo que sí se presenta es que se posiciona dentro de uno de los cuadrantes analítico/generativo, analítico/agresivo, flexible/generativo y flexible/agresivo, cada uno de los cuales presenta las siguientes características:

<b>ANALÍTICO/GENERADOR</b>	<b>ANALÍTICO/AGRESIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa por los detalles</li> <li>• Tiene muy bien preparada su posición y sabe en qué se cimienta</li> <li>• Busca una secuencia definida de los acontecimientos</li> <li>• Es consciente de las necesidades, los propósitos y deseos de su propio lado</li> <li>• Delega pero sigue muy de cerca</li> <li>• Analiza los estados de ánimo y las necesidades de la contraparte y trata de responder a ellos</li> <li>• Es paciente en la medida en que se progresa</li> <li>• Es simpático, pero puede no estar dispuesto a ayudar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza al milímetro cuál puede ser su estrategia triunfador</li> <li>• Se preocupa por los detalles</li> <li>• Requiere que se siga una línea lógica y detallada de acontecimientos y procedimientos</li> <li>• Sabe qué es lo que quiere lograr, tiene unas metas específicas muy bien definidas</li> <li>• No está atento a las necesidades y al estado de ánimo de la contraparte</li> <li>• No tiene paciencia, quiere acabar rápido y llegar al punto</li> <li>• No le preocupa parecer simpático y menos serlo</li> </ul>

<b>FLEXIBLE/GENERATIVO</b>	<b>FLEXIBLE/AGRESIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta preparación, conoce muy bien su posición y, por lo general, la de la contraparte</li> <li>• No se preocupa por los detalles</li> <li>• No establece el procedimiento a seguir, más bien espera lo que le propongan</li> <li>• No empieza con unas metas muy claras pero con el transcurso de la negociación las define</li> <li>• Delega con facilidad y lo hace a menudo, incluso la toma de decisiones</li> <li>• Tiene una paciencia inmensa, cree que tarde o temprano llegará la solución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su preparación no es muy profunda, no tiene muchos elementos para empezar</li> <li>• No tiene en cuenta el detalle</li> <li>• No está interesado en seguir una secuencia específica.</li> <li>• Sus metas no son claras, pero posee oportunismo para encarrillarlas.</li> <li>• Delega ampliamente.</li> <li>• No está.</li> <li>• Está abierto a contemplar nuevas posibilidades</li> <li>• Es impaciente pero con moderación</li> <li>• Toma la negociación como un reto personal</li> </ul>

Cualquiera que sea el estilo que se emplee, lo que sí debería ser seguro, es que al iniciar un proceso de negociación se deben tener claros por lo menos los siguientes tres aspectos propios: nuestras necesidades, nuestros propósitos y nuestros deseos; el hacerlo le brinda al negociador la seguridad propia de quien sabe que va a la batalla bien entrenado.

Documento en PDF para completar este último párrafo:  
 “COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE LA OTRA PARTE”

Asimismo, nos puede ayudar para identificar el tipo de negociador que tenemos enfrente, identificarlo en una de estas dos categorías:

■ **1. Negociador enfocado en los resultados:**

- lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa, intimida, presiona, no le importa generar un clima de tensión.
- tiene una elevada (excesiva) auto confianza, se cree en posesión de la verdad. Considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con objeto de conseguir el máximo beneficio posible.
- las relaciones personales no es un tema que le preocupen, ni tampoco los intereses del oponente.
- si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento. Utilizará cualquier estratagema para presionar y lograr sus metas.

Este tipo de negociador puede **ser efectivo en negociaciones puntuales pero es totalmente inapropiado para establecer relaciones duraderas.**

■ **2. Negociador enfocado en las personas:**

- le preocupa especialmente mantener una buena relación personal. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte.
- es un negociador que busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones.
- le gusta jugar limpio, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula.
- este negociador puede resultar excesivamente blando, de una ingenuidad de la que se puede aprovechar la otra parte, especialmente si el oponente responde al modelo anterior.

**En la vida real los negociadores se situarán en algún punto intermedio entre estos dos extremos.**

Ninguno de estos dos extremos resulta adecuado: el primero porque puede generar un clima de tensión que dé al traste con la negociación y el segundo por una excesiva bondad de la que se puede aprovechar el oponente.

El negociador debe ser exquisito en las formas, en el respeto a la otra parte, considerando y teniendo en cuenta sus intereses. Pero al mismo tiempo tiene que defender con firmeza sus posiciones.

Esta firmeza no se debe entender como inflexibilidad. Muy al contrario, el negociador debe ser capaz de ajustar su posición a la información nueva que reciba, a los nuevos planteamientos que vayan surgiendo durante la negociación.

Resulta de gran interés conocer el tipo de negociador al que uno se aproxima con el fin de detectar nuestras fortalezas y posibles carencias, y en este caso tratar de corregirlas.

[Documento en PDF para imprimir:](#)  
[Test para establecer nuestro estilo como negociadores](#)

Asimismo, conviene identificar el tipo de negociador al que se ajusta el oponente con vista a poder interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y si fuera necesario tratar de contrarrestarlos.

### 3. TIPOS DE NEGOCIACIONES

El conocimiento pleno del tipo de proceso negociador resulta de vital importancia para su adecuada preparación. Es por ello que, antes de enfrentarlo, es necesario definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar. Las negociaciones pueden clasificarse de la siguiente forma:

- **Según las personas involucradas:** Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre estos y grupos o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza más el proceso pues entran a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.
- **Según la participación de los interesados:** Pueden clasificarse en negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.). En el primer caso, por lo general, el proceso es más expedito y dinámico, mientras que, en el segundo caso, el proceso se puede retardar y, lo que puede ser más peligroso, complicarse por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.
- **Según asuntos que se negocian:** Existe una gama amplia de asuntos que pueden negociarse, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos. En cada caso resulta imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como crear el ambiente propicio para lograr el efecto deseado.
- **Según el status relativo de los negociadores.** Bajo tal criterio las negociaciones pueden clasificarse en horizontales, cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica, verticales,

cuando las partes que negocian se encuentran vinculados a través de una relación de subordinación directa, o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes escaños de la pirámide jerárquica.

- **Según el clima humano.** De acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Las negociaciones amistosas y abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles que el otro extremo.
- **Según los factores desencadenantes.** De acuerdo con estas, las negociaciones pueden clasificarse como: negociaciones libres (entre compradores y vendedores), forzadas, cuando un hecho específico provoca la negociación, morales o afectivas, cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores y legales, cuando la causa que la origina es una demanda judicial concreta.
- **Según canal de comunicación.** Pueden clasificarse en cara a cara, telefónicas, epistolares o sobre la base de representantes. La diferencia fundamental entre ellas reside en el grado en que fluye el proceso de comunicación que se establece entre las partes.
- **Según el modo de negociación.** Pueden clasificarse en negociaciones competitivas y en negociaciones cooperativas. Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso pueden ayudar en el proceso de negociación.

Si consideramos la importancia de la relación entre los negociadores y la importancia de los resultados para las partes, obtendremos cuatro tipos de negociación: negociación competitiva, negociación colaborativa, negociación acomodativa, negociación evitativa.

- **La negociación competitiva** es aquella en la cual el negociador muestra una conducta agresiva con el objetivo de intentar conseguir la mayor parte del pastel de la negociación. Implica obtener los mejores resultados sin tener en cuenta la relación con el oponente. El negociador considera a la otra parte como un enemigo. Utiliza amenazas. Difícilmente modifica sus posiciones y se aferra a sus posturas. Es una situación de ganar/perder. Gana el negociador y pierde el adversario.

Se recomienda asumir un estilo de negociación competitiva ante las siguientes circunstancias:

- Negociaciones que sólo tienen lugar una vez y la relación con la otra parte no tiene importancia.

- Negociaciones distributivas donde hay un reparto del pastel, en las cuales lo que gana una parte, lo pierde la otra.
- Negociaciones donde el precio es el único elemento importante.
- **La negociación colaborativa** es aquella en la cual los negociadores exhiben una conducta asertiva con el objetivo de ampliar el pastel de la negociación y conseguir beneficios mutuos. Conlleva desarrollar relaciones con la otra parte y lograr resultados beneficiosos para todos. El negociador cede ante criterios objetivos y no ante presiones. Se centra en los intereses, no en las posiciones. Nos encontramos ante una situación de ganar/ganar.

Se recomienda adoptar un estilo de negociación colaborativa ante las siguientes circunstancias:

- En negociaciones internas dentro de una organización en las cuales se pretende evitar los conflictos.
- Cuando se quiere desarrollar relaciones con la otra parte y obtener los mejores resultados para todos.
- Cuando las dos partes comparten objetivos comunes.

**LINKS:** [http://www.youtube.com/watch?v=Gnvd\\_g-yAuE](http://www.youtube.com/watch?v=Gnvd_g-yAuE)- Negociación colaborativa

- **La negociación acomodativa** es aquella en la cual el negociador muestra una conducta sumisa con el objetivo de desarrollar la relación con la otra parte, teniendo en cuenta que los resultados a corto plazo no serán los mejores. Estratégicamente el negociador opta por ceder a corto plazo para conseguir mejores resultados en el largo plazo. Acepta las propuestas de la otra parte e inclusive pérdidas para lograr el acuerdo. Implica una actitud de perder/ganar, pierde el negociador y gana su oponente. El negociador debe tener presente que es imposible adoptar permanentemente un estilo acomodativo ya que cediendo en todas las circunstancias muestra un imagen de debilidad difícil de desprenderse de ella en el futuro.

Se recomienda desarrollar un estilo de negociación acomodativa ante las siguientes circunstancias:

- Cuando interesa priorizar y desarrollar la relación con la otra parte.
- Cuando se persigue ganarse la confianza del oponente
- Cuando se opta por invertir en el largo plazo.

- **La negociación evitativa** es aquella en la cual el negociador no quiere negociar ya que el fruto de la negociación conlleva el deterioro de la relación y resultados negativos. El negociador evita una negociación perder/perder, donde pierden ambas partes. Opta por no negociar.

Se recomienda adoptar un estilo de negociación evitativa ante las siguientes circunstancias:

- Cuando los negociadores al negociar tienen más que perder que ganar.
- Cuando el negociador tiene claro que no va a lograr ningún beneficio de la negociación.
- Cuando la mejor alternativa posible al acuerdo negociado es mejor que el resultado previsible de la negociación. El negociador decide desarrollar esta alternativa, en vez de negociar.

## BLOQUE 4.

### LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

El negociador debe saber qué estrategia y tácticas favorecerán a la consecución de sus objetivos y deberá dar respuesta a las que sus antagonistas le presentan.

Nosotros al negociar, debemos saber muy bien qué tipo de papel desempeñamos, el contexto es en el que estamos y cuáles son nuestras mejores tácticas y estrategias a utilizar y saber identificar las de los otros.

**La estrategia** de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos.

**Las tácticas** definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

#### 1. ESTRATEGIAS

**Estrategia de “ganar-ganar”** Se busca que **ambas partes ganen**, compartiendo el beneficio.

En la estrategia de “ganar-ganar”:

- se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso.
- se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente.

- no se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.
- este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

**Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno.** Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la “tarta” a repartir puede ser mayor que la inicial.

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración. Hay cinco obstáculos comunes para la solución conjunta de problemas:

- **Nuestra propia reacción:** El primer obstáculo que se puede presentar en una negociación está en nuestra propia reacción. Esto suele apenas perpetuar el ciclo de acción y reacción, en el que ambas partes resultan perdedoras. El problema que uno enfrenta en las negociaciones no es solamente el difícil comportamiento de la otra parte sino la reacción de uno mismo, que fácilmente podría perpetuar ese comportamiento.
- **Las emociones de los otros:** Otro obstáculo son las emociones negativas de la otra parte. Convencidos de que ellos tienen razón, podrían negarse a escuchar, y justificar el hecho de emplear tácticas sucias.
- **La posición de los otros:** Tienen el hábito de salvaguardarse en una posición y de tratar de hacernos ceder. Son personas que no conocen otra forma de negociar, ellos no piensan en ceder.
- **El descontento de los otros:** Si nuestro objetivo es encontrar un resultado satisfactorio para ambas partes, podríamos encontrar que a la otra parte no le interesa el resultado. Podrían no ver cómo los beneficiaría a ellos, aunque la solución llene los requerimientos de ellos. Y si la idea no es de ellos, podrían rechazarla por esa sola razón.
- **El poder de los otros:** si los de la otra parte ven la negociación como un asunto de ganar/perder, estarán resueltos a derrotarnos. Si ellos pueden obtener lo que quieren por su poder, ¿Por qué van a cooperar?

**Estrategia de “ganar-perder”** Cada parte trata de **alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.**

En la estrategia de “ganar-perder”:

- cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.
- en la estrategia de “ganar-ganar” prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.
- no se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo.

Cuando aplicar cada una de ellas:

- la estrategia de “ganar-ganar” es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera. Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace falta voluntad por ambas partes de colaborar.
- la estrategia de “ganar-perder” sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar. Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo.

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

Podemos reflejar esta estrategia en los siguientes puntos:

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

- En lugar de decirles que cosa hacer, hay que hacer que nos entiendan.
- En lugar de presionarlos para que cambien de parecer, hay que crear un ambiente en el cual ellos puedan aprender.

Y podemos seguir estos pasos:

### Primer paso: (Subir al Balcón) EL BALCÓN

Debemos obtener una perspectiva de la situación, imaginando que estamos en un balcón mirando la negociación. Concentrarnos en nuestro objetivo. Si no nos tomamos el tiempo para reflexionar y mirar la situación desde otra perspectiva, corremos el riesgo de reaccionar, actuando sin pensar. Los tres tipos de reacciones más comunes son: Contraatacar, ceder y romper relaciones. Al reaccionar perdemos de vista nuestros intereses. En muchos casos, lo que busca precisamente nuestro oponente es provocar una reacción, desconcertándonos para impedirnos pensar con rectitud.

Cuando nos encontremos en una situación difícil, hay que tomar las cosas con calma, pensar con serenidad y analizar las cosas objetivamente. Imaginemos que la negociación se desarrolla en un escenario y subimos a un balcón que nos permite ver todo el escenario.

*“Una ejecutiva del cine, llamada Janet Jenkins, quien preparaba la venta de una programación multimillonaria a una cadena de televisión por cable. Llevaba una hora hablando con el negociador que representaba a la red, ultimando los detalles finales, cuando entró enfurecido el director de la cadena. Atacó el producto, puso en tela de juicio la integridad profesional de Janet y exigió cambios radicales en el contrato. En lugar de reaccionar, Janet se contuvo y subió a su balcón imaginario. Se dio cuenta de que si se defendía o contraatacaba sólo echaría más leña al fuego y no lograría mayor progreso. Por lo tanto, se limitó a escuchar al presidente de la cadena. Cuando éste terminó y salió de la oficina, Janet pidió permiso para salir un momento, supuestamente para telefonar, pero en realidad lo hacía para recuperar su equilibrio emocional. Cuando regresó, el negociador de la cadena la miró, y preguntó: “Bien, ¿continuamos con nuestra conversación donde la dejamos?” En otras palabras, lo que él estaba tratando de decirle era: “Olvidemos lo que dijo el presidente. Sólo estaba descargando tensiones. Volvamos a nuestra negociación”. Si Janet hubiera reaccionado, la negociación se habría desviado de curso. Como decidió subir al balcón, pudo continuar sin tropiezos hasta cerrar el trato.”*

Es conveniente subir al balcón, incluso antes de comenzar la negociación, para prepararnos. Y tratar de hacer cada vez que podamos durante el transcurso de la negociación.

### Segundo paso: (Ponerse del lado de ellos)

Para crear un clima apropiado se debe desactivar las emociones negativas de ellos. No debemos pasar por alto las emociones de nuestro oponente, detrás de todo ataque suele haber ira; detrás de una posición inflexible a menudo hay temor. Reconocer el punto de

vista del oponente, lo cual no significa estar de acuerdo con él. El reconocimiento se comunica con frases como: “En eso tiene razón”, “sé exactamente a qué se refiere”, “yo comprendo lo que usted dice”, “si yo estuviera en su situación, vería las cosas así”. Cuando se escucha y se le da reconocimiento al oponente, es mucho más probable que él nos escuche también.

*“Robert McNamara, ex secretario de defensa de los Estados Unidos, utilizó esa táctica durante una reunión celebrada en 1989 con los principales protagonistas estadounidenses, soviéticos y cubanos de la crisis de los misiles de 1962. Viendo que los soviéticos y los cubanos se ponían a la defensiva cuando se mencionaban las razones por las cuales sus gobiernos habían decidido instalar secretamente los misiles nucleares en Cuba, McNamara anunció: “Si yo hubiera sido un dirigente cubano o soviético en ese momento, habría llegado a la conclusión de que los norteamericanos pretendían invadir a Cuba. Basados en la evidencia que tenían, hicieron lo correcto. Sin embargo, debo decirles que nosotros nunca tuvimos esa intención”. Al expresar lo que los soviéticos y los cubanos estaban pensando y reconocer su punto de vista, McNamara abrió el camino para que también ellos escucharan su punto de vista.”*

Reconocer las diferencias con optimismo, lo cual no implica poner fin a las diferencias. Crear un clima favorable para las negociaciones. Acceder hasta donde sea posible, sin necesidad de hacer concesiones. Lo que se debe hacer para romper la resistencia del oponente es invertir esa dinámica:

- Si queremos que nos escuchen, comencemos por escucharlo.
- Si queremos que él reconozca nuestro punto de vista, reconozcamos primero el de él.
- Si deseamos que él esté de acuerdo con nuestra posición, debemos mostrarnos de acuerdo con la de él, hasta donde sea posible.

### Tercer paso: (No rechace - Replantee)

Es difícil de abordar el problema conjuntamente cuando los de la otra parte se atrincheran en su posición y tratan de hacernos ceder. Es natural tratar de rechazar la posición de ellos, pero lo único que lograremos es que se atrincheren más. De modo que debemos hacer lo contrario de lo que estamos tentados a hacer. Tratar al otro como un compañero, en lugar de rechazar lo que dice, aceptar y replantear, como una oportunidad para hablar del problema. “Lo comprendo... me parece sugerente su propuesta... ¿Por qué quiere usted eso? Ayúdeme a entender el problema que quiere solucionar”. Al responder, la otra persona, tiene que centrarse en los problemas e intereses y no en las posiciones. Con esto, se propicia el “cambio del juego”, de una confrontación de posiciones a un análisis para la solución de problemas.

Actuar como si ellos fueran socios sinceramente interesados en resolver el problema.

*“Durante una negociación para adquirir una compañía, el vendedor pidió una suma que al comprador le pareció excesivamente alta. Pero en lugar de rechazar el precio, el comprador decidió educar al vendedor. Comenzó por preguntarle a cuánto ascendían las utilidades que la compañía podría generar durante el primer año. El vendedor respondió: “Ganaremos cuatro millones este año, lo cual equivale a cuatrocientos mil en utilidades”. Una vez informado de ese punto de referencia tan optimista, el comprador pudo decir: “Estoy seguro de que podrán alcanzar esa meta si usted cree que así será. Después de todo, esta empresa es excelente. Pero el precio se basa en sus cálculos. Usted sabe mejor que yo que hay muchos factores que pueden echar abajo eso. Si no se cumplen sus proyectos, ¿bajaría precio? Al sondear al vendedor para averiguar en qué se basaba el precio, el comprador logró una reducción sustancial sin haber rechazado el precio de plano”*

La manera más obvia de dirigir la atención del oponente hacia el problema es hablándole de este. Lo mejor es hacer preguntas. Tratar de formular preguntas indicadas, en lugar de tratar de enseñarles dejar que sea el problema mismo el que enseñe. Cuando él explica su posición, está revelando una gran cantidad de información valiosa acerca de lo que desea. Hay que invitarlo a decir más, como: ¿Por qué desea esto?, ¿Cuál es el problema?, ¿Cuáles son sus intereses? Hay que descubrir lo que realmente lo motiva.

Aprovechar el poder del silencio. Si las preguntas hicieron sentir incómodo a la otra persona resistir la tentación de ayudarlo a salir del apuro. Esperar la respuesta.

Replantear es enfocar hacia el problema todo lo que diga nuestro oponente.

### Cuarto paso: (No presione - Tienda un puente de oro)

Se debe verificar que la solución encontrada es satisfactoria para ambas partes, por lo tanto se debe encontrar el camino que conduzca a esa solución, necesitamos salvar el vacío que hay entre nuestros intereses y los de la otra parte. Debemos ayudarlo a la otra parte a salvar las apariencias y a hacer que el resultado parezca un triunfo de ellos. En lugar de presionar al oponente hacia un acuerdo, hacer todo lo contrario, tratar de atraerlo en la dirección que deseamos que avance. Lo que hay que hacer es tender un puente de oro sobre el vacío entre las partes, replantear la retirada y convertirla en una marcha hacia una solución mejor.

*Steven Spielberg: “ Cuando tenía unos trece años, tuve que aguantar durante todo un año las injurias de un matón de la escuela. Me tiraba al suelo, o me metía la cabeza en la fuente de agua, o me hacía comer tierra, o con un golpe me hacía sangrar la nariz cada vez que jugábamos al fútbol durante la clase de educación física. Realmente yo le tenía terror. Entonces pensé que si no podía vencerlo, lo mejor era tratar de unir fuerzas con él. Y le dije, “Quiero hacer una película sobre la lucha contra los nazis y me gustaría que usted interpretara al héroe de esa guerra”. Al principio se burló de mí, pero después aceptó. Era un muchachote de catorce años que se parecía a John Wayne. Le di el papel*

*de jefe del escuadrón, con todo y casco, uniforme de fatiga y morral. Desde ese momento fue mi mejor amigo”. El joven Spielberg descubrió el secreto de tenderle un puente de oro al adversario. Se dio cuenta de que el matón necesitaba sentirse importante. Al ofrecerle otro medio de ser reconocido, logró negociar con éxito el cese del fuego, y atrajo al matón a su bando.*

Se debe incluir al oponente; pedirle ideas y aprovecharlas. Hacerle ver a que lo que proponemos tiene relación con una de las ideas de él. Pedirle crítica constructiva ¿Qué intereses suyos no satisface esta propuesta? ¿En qué sentido no es justa? ¿Cómo la mejoraría? ¿Hay alguna manera de mejorar la propuesta para que lo beneficie a usted sin perjudicarme a mí?

Ofrecerle una opción al oponente. Darle varias opciones ¿Qué prefiere usted?

Satisfacer los intereses del oponente; buscando el verdadero interés.

### Quinto paso: (No ataque - Use el poder para educar)

Demostrarles que no pueden ganar por sí solos sino sólo conjuntamente con nosotros. Hay que aprovechar ese poder de negociación para hacer que regrese a la mesa y no para crear controversias o inútiles y costosas batallas.

**“El mejor general es el que nunca se deja arrastrar a la batalla”** Sun Tzu

El peor error que podemos cometer cuando nos sentimos frustrados es abandonar el juego de solucionar problemas para embarcarnos en el juego del poder. En lugar de usar el poder para vencer a nuestro oponente, utilizarlo para ayudarlo a entrar en razón, para que comprenda que la única forma de ganar es ganar juntos. Tratar de hacerle ver que lo peor sería no llegar a un acuerdo. Incluso si ganamos la batalla, es probable que pierda la guerra, pues en el proceso podríamos destruir las relaciones con nuestro oponente. No se debe perder de vista la ejecución. Diseñar un convenio que minimice los riesgos. Incorporar un procedimiento para resolver, reafirmar las relaciones. Ser generoso al final. Se debe guardar cierta cantidad de flexibilidad para el final, porque preferimos que sean ellos los que ganen el último round. Se deben poner las cosas más fáciles de lo que ellos esperan porque se desea que crean que lo hicieron bien.

Poner la mirada en la satisfacción de ambas partes, no en la victoria; usar el poder para educar en lugar de luchar. Debemos hacerle saber al oponente las consecuencias de no llegar a un acuerdo.

*“En 1948, el líder soviético José Stalin bloqueó a Berlín Occidental para obligar a las tropas aliadas a abandonar la ciudad. Las potencias de Occidente pensaban romper el bloqueo con un convoy armado, pero temieron que eso pudiese desatar la Tercera Guerra Mundial. Entonces prefirieron neutralizar el bloqueo organizando un gigantesco puente aéreo para llevarles alimentos y suministros a los berlineses sitiados. Al darse cuenta de que no había tenido éxito, Stalin levantó el bloqueo y decidió negociar”*

Tal como lo ilustra esta situación, el reto es frustrar el ataque del oponente pero sin devolver el golpe. No se trata de castigarlo sino de mostrarle que la única manera de satisfacer sus intereses es negociando. Recordarle en todo momento que el “puente de oro” está siempre a su disposición. No tratar de imponerle soluciones sino educarlo acerca de la mejor alternativa para ambos. Utilizar el poder para educar, no para atacar.

**Conclusión:**

El orden de los pasos es importante ya que el anterior es la base firme para el siguiente paso y adicionalmente deben estar presentes en todo momento de la negociación. Debemos sortear estas barreras con la estrategia de penetración, no debemos nunca aceptar un NO como respuesta.

Se debe ser consciente que no hay ninguna fórmula mágica que garantice que triunfaremos en todas las negociaciones, pero con paciencia, persistencia y con la estrategia de penetración, podemos tener las máximas probabilidades de obtener lo que deseamos, incluso en las negociaciones más difíciles.

<b>ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN</b>		
<b>Estrategias para cada barrera</b>		
BARRERA	DEBES	ESTRATEGIA
REACCIÓN NUESTRA	RECUPERAR EL EQUILIBRIO Y COCENTRARNOS EN LO QUE DESEAMOS	SUBIR AL BALCÓN
EMOCIONES DEL OTRO	CREAR CLIMA ADECUADO Y DESACTIVAR EMOCIONES. HACER LO CONTARRIO DE LO QUE EL OTRO ESPERA	PONERSE DEL LADO DE ELLOS
POSICIONES DEL OTRO	ACEPTAR LO QUE DIGAN Y REPLANTEARLO PARA “ENFRENTAR EL PROBLEMA”	REPLANTEAR
DESCONTENTO DEL OTRO	TRATAR DE “SALVAR” EL VACIO “AYUDAR” AL OTRO A TRIUNFAR	TENDER UN PUENTE
PODER DEL OTRO	DEMOSTRARLE AL OTRO QUE NO PUEDE GANAR SIN TU AYUDA	EMPLEAR EL PODER PARA EDUCAR (NO PARA VENCER)

*“Cuando murió un hombre les dejó de herencia a sus tres hijos diecisiete camellos para que los repartieran de la siguiente manera: La mitad para el hijo mayor, una tercera parte para el segundo y una novena parte para el menor. Al disponerse a repartir la herencia no lograron ponerse de acuerdo porque 17 no es divisible por dos, por tres o por nueve. Por último, decidieron consultar a una anciana sabia. Tras reflexionar, la anciana les dijo: “vean qué sucede si toman mi camello”. Al tener 18 camellos, el hijo mayor tomó su mitad, o sea nueve. El segundo hijo tomó su tercera parte, o sea seis, y el hijo menor su novena parte, o sea dos. Nueve, más seis, más dos sumaban diecisiete; por tanto, sobraba un camello, el cual devolvieron a la anciana.”*

Como ilustra la historia de los 17 camellos, hay ocasiones en que parece no existir una salida en las negociaciones. Al igual que la anciana, es necesario cambiar de posición y ver el problema desde otro ángulo para encontrar ese decimocuarto.

**El objetivo de la penetración es acabar con el adversario y convertirlo en socio de la negociación.**

## 2. LAS TÁCTICAS

Las podemos dividir en tres grupos: obstructivas, ofensivas y engañosas:

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

La utilización de esta última entraña el riesgo de ser descubierta antes o después por la parte contraria. Por ello, es mejor utilizarlas lo menos posible y sólo si estamos seguros de que nadie desvelará el engaño, por ejemplo, afirmar que no se tiene autorización para cerrar el trato, cuando lo que se busca es ganar tiempo.

Las podemos clasificar en **tácticas de desarrollo y tácticas de presión**:

- **Las tácticas de desarrollo** son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte. No tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:
  - Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante.
  - Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.

- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.
- Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

■ **Las tácticas de presión** tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario. Pueden deteriorar gravemente la relación personal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Algunos ejemplos de este tipo de tácticas son:

### DESGASTE

Aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.

### ATAQUE

Atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incómoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.

### ENGAÑO

Dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.

### ULTIMÁTUM

Presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico “o lo tomas o lo dejas”, “tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido”. Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente.

### EL FAROL

A través de esta táctica, una de las partes, exige de forma explícita a la otra parte, que mejore su ofrecimiento, pues tiene otra/s propuesta/s que le ofrecen condiciones más ventajosas. “Tendrá usted que rebajar mucho el precio. Tengo ofertas (señalando una carpeta encima de la mesa) que me dan unas condiciones mucho mejores”. Se trata casi siempre de un “farol”.

Si el negociador tiene una oferta mejor probablemente no negociará con nosotros. Puede ocurrir que esté utilizando ofertas de la competencia para conseguir mejores precios de unos y otros (informando inmediatamente después a nuestro competidor de que hemos ofrecido un precio inferior al suyo y que le gustaría que revisara su oferta). Todos los negociadores comerciales se han encontrado con esta táctica en alguna ocasión. Existen tres posibles reacciones ante el empleo de esta táctica:

- 1.- Farol sobre farol: “En ese caso le aconsejo que las acepte”.
- 2.- Las cartas boca arriba : “Si me exige que iguale esa oferta tendrá que enseñármela”.
- 3.- Tomar la iniciativa : “¿Debo entender que usted prefiere mi oferta, pero desea que justifique el precio?”

### EXIGENCIAS CRECIENTES

Consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.

### AUTORIDAD SUPERIOR

Consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias. Esta táctica también consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno.

### HOMBRE BUENO, HOMBRE MALO

Dos personas representan a una de las partes. Una de ellas se muestra intratable, amenazante, exigente, sin el menor interés de hacer concesiones, mientras que la otra trata de granjearse la confianza del oponente, se muestra comprensiva, cordial, y trata de convencerlo de que acepte su propuesta, antes de que su compañero tome las riendas de la negociación.

Es una de las tácticas más viejas. Aplicada certeramente, suele ser también una de las de mayor éxito. Tiene algunos riesgos para el que la emplea. Si se exagera el papel del malo, el efecto puede ser más provocador que intimidatorio, pudiendo romperse directamente la negociación.

Si el bueno aparece muy pronto, contribuirá a aumentar la seguridad de la otra parte, que interpretará su actitud conciliadora como una respuesta a su reacción ante los planteamientos del malo. O sea, que se anima a la otra parte a resistir, no a rendirse. La figura del malo suele servir para crear una plataforma de negociación ventajosa, creando así un margen de negociación para el bueno.

Una adaptación de la táctica del bueno y el malo, es la denominada “el frente ruso” consiste en utilizar distintas propuestas en lugar de estilos diferentes de presentación. Recibimos dos propuestas, una peor que la otra y nos vemos obligados a aceptar la otra para evitar la propuesta más temible. Las posibilidades de éxito de esta táctica dependen de la credibilidad de las alternativas, y evidentemente del poder de negociación de cada una de las partes. La forma de no caer víctima de esta trampa es recordar a la otra parte que “dos no llegan a un acuerdo si uno no quiere” y que si no aceptamos una propuesta, ésta no pasará de ser una propuesta. Otra alternativa es responder a estas dos propuestas extremas con dos contrapropuestas igualmente extremas. El resultado puede ser un movimiento recíproco hacia posiciones más razonables, retirando ambas partes las propuestas alternativas extremas presentadas.

### LUGAR DE LA NEGOCIACIÓN

Cuando ésta tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estratagema. Por ejemplo, se le hace esperar un buen rato antes de iniciar la reunión, se le ofrece una silla más baja que la del anfitrión, se le sitúa de cara a una ventana por donde entra una claridad muy incómoda, se le coloca en el extremo de la mesa, quedando relegado, se interrumpe la negociación continuamente con llamadas de teléfono, etc.

### TIEMPO

Consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio. Por ejemplo, se alarga la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento, se fija la reunión a primera hora de la tarde tras una copiosa comida regada con vino. Se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge a cerrar un acuerdo de prisa y corriendo.

### EXPECTATIVAS DE FUTURO

Es uno de los argumentos principales de toda negociación. Se usa en todos los niveles y en todos los aspectos de la vida. Las empresas no anuncian los puestos de trabajo con salarios bajos, sino que hablan de posibilidades de beneficios futuros, promoción, etc.

Los compradores hablan de “pedidos futuros”, etc. A veces es cierto, pero por lo general, debemos considerarlos como lo que son “una forma de conseguir que en la actual situación vendamos barato”. La mejor forma de reaccionar ante el empleo de esta táctica consistirá en poner a prueba estas promesas pidiendo detalles y compromisos concretos de esos ofrecimientos futuros. En muchas ocasiones al hacerlo veremos cómo se desvanecen como castillos en el aire, lo que nos devolverá nuevamente a la realidad y a negociar la situación real actual.

### EL ANCLA

Nuestro opositor abre la negociación con una petición extremadamente alta, mucho más de lo que habíamos previsto. Nos enfrentamos con la alternativa de retirarnos o tratar de ponernos a su altura. Esta táctica permite obtener buenos resultados en las negociaciones sobre temas subjetivos, difíciles de objetivar y valorar. En la medida en que existen precedentes, hechos o datos referentes al valor de lo negociado, es más complicado utilizar dicha táctica.

Su objetivo consiste en tentarnos a hacer una oferta mucho más alta de la que hubiéramos hecho en otro caso, de la que teníamos previsto hacer, lo que puede conseguir si nosotros creemos que la firmeza de su petición es grande. Al adoptar una posición extrema nos obliga, o intenta obligarnos acercarnos a sus objetivos.

La alternativa es: resistir o revisar nuestra posición. También podemos presentar una oferta muy baja para compensar su alta petición inicial. En lugar de revisar nuestro límite acercándonos a nuestro opositor, revisamos objetivos alejándonos de él.

Ante todo si la oferta que recibimos es verdaderamente inaceptable, lo más importante es hacerle ver rápidamente a nuestro interlocutor la realidad de la situación. Por eso sería muy peligroso simplemente entrar a debatir el ofrecimiento hecho, pues con ello nosotros mismos le estaríamos concediendo alguna credibilidad.

### EL ENLACE

En ocasiones, la otra parte puede querer centrarse o comenzar por algún punto en el que es evidente nuestra debilidad con el objetivo de conseguir algunas concesiones extra por nuestra parte. En estos casos, resulta útil utilizar la táctica de “enlace” que consiste en enlazar ese tema en el que somos débiles con otros en los que seamos más fuerte. Ejemplo: “Estoy dispuesto a discutir nuestro retraso en el pago de sus facturas siempre que ustedes examinen la baja calidad de algunos de los componentes que nos enviaron.

### LA PLUMA EN EL AIRE

En ocasiones anunciar los éxitos antes de tenerlos seguros puede ser peligroso. La otra parte puede usar la táctica de “la pluma en el aire” y en el último momento pedir una serie de concesiones a las que no hubiera sido necesario ceder, sino hubiéramos hecho público nuestros resultados o acuerdos de forma precipitada. El otro negociador no tiene más que retrasar la firma del acuerdo cuando nosotros estamos ya celebrando nuestro triunfo o hemos hecho público el acuerdo, para obtener de nosotros concesiones imprevistas de última hora.

### APUNTAR AL CORAZÓN

Con esta táctica, una de las partes de la negociación trata de despertar la compasión de la otra parte, relacionando el tema en conflicto con los posibles efectos negativos o caóticos a los que esa situación o tema de conflicto podría conducir. Un buen ejemplo de esta táctica sería en el empleo del chantaje emocional en las negociaciones entre parejas: “eso, tu vete al fútbol, que tu hijos sepan que prefieres estar con tus amigos y ver ese partido a estar con ellos”. Esta táctica con determinadas personas permite la obtención de muy buenos resultados, mientras que con otros simplemente será una pérdida de tiempo. Esto dependerá fundamentalmente de la personalidad del negociador con el que tratemos. Además en el caso de emplearla, deberos considerar el efecto de su uso sobre la percepción de nuestro poder en negociación.

### FALTA DE AUTORIDAD/ES POLÍTICA DE LA EMPRESA

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

La falta de autoridad de un negociador puede llevar a la otra parte a la realización de concesiones, a la pérdida de margen de negociación. La ventaja es que el que utiliza la táctica, escudado por la falta de autoridad se ve libre de toda presión (nadie puede forzarle a decir “sí”) y únicamente hará de mensajero de nuestras propuestas. Además, es muy probable que, la persona con autoridad para decidir, no se sienta satisfecha en algún aspecto con las propuestas presentadas cuando su representante se las transmita, con lo cual nos veremos nuevamente negociado con la expectativa por parte del otro de que cedamos en algo.

Cuando no haya otra opción que negociar con un agente o representante de la otra parte, o con cualquiera que necesita la aprobación de sus superiores, lo mejor que se puede hacer es reservar parte de la posición propia, presentando nuestra propuesta inicial y solicitando conocer la de ellos.

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

Muchas empresas limitan muchísimo a sus negociadores con una variante de la técnica “falta de autoridad”. Otorgan autoridad a los negociadores, pero luego les imponen unos límites férreos en las facultades, normalmente estipulados en forma de normas y procedimientos. Cuando presionamos para conseguir un descuento por cantidad, nos contestan: “Lo sentimos, no podemos hacerlo, va en contra de la política de la empresa el hacer descuentos en los pedidos, a menos que lleguen a un mínimo de 10.000 unidades por mes”.

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

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

Las empresas verdaderamente grandes gozan de una credibilidad inmensa cuando sus negociadores introducen límites por política y usan la táctica de “es política de empresa”. Pero en cualquier caso, podemos recurrir a esta táctica en casi todas las negociaciones. Siempre es creíble la existencia de una política sobre algo, incluso aunque el razonamiento que respalde la política no sea más que una excusa sin sentido. “Lo siento. No puedo hacerlo. Si mi esposa/marido se entera de que he pagado esa cantidad me mataría”.

### BOLSILLOS VACIOS

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

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

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

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

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

Cuando es la otra parte la que esté usando esta táctica tendremos que buscar otra forma de hacer pasar nuestro precio, tal vez cambiando el “paquete” y no el precio. Ofreciendo alternativas.

### ARRIBA Y ABAJO

Esta es una táctica que puede emplearse para bloquear una demanda inaceptable. Si nos limitamos a decir “no” ante tales demandas, seguimos dejando el saque en manos de la otra parte. La mejor respuesta es una contraoferta “arriba y abajo”. Está concebida como táctica de bloqueo, para forzar a la otra parte a retirar su petición al imponer nosotros una condición inaceptable.

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

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

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

Por regla general estas tácticas engañosas hay que evitarlas, pueden ser beneficiosas en un momento dado pero a la larga uno se termina granjeando una imagen de negociador deshonesto, falso, poco fiable.

Si se emplean tiene que ser de forma discreta, tratando de que la otra parte no lo perciba. Si uno es descubierto el deterioro de las relaciones personales puede ser importante.

**La única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.**

### 3. RECOMENDACIONES

Ante una negociación no se puede dejar a la improvisación la estrategia a seguir ni las tácticas a utilizar. Todo ello tiene que estar definido y convenientemente preparado antes de sentarse a la mesa de negociación.

Esto no impide que en función de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos uno vaya ajustando su actuación.

Resulta también muy importante detectar la estrategia que sigue la otra parte y las tácticas que utiliza. De este modo es más fácil anticipar sus movimientos y tomar las medidas oportunas.

La capacidad negociadora viene dada por un conjunto de aptitudes intelectuales y de habilidades sociales, unidas a un entendimiento profundo de lo que es un proceso negociador.

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

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

Documento en PDF para completar este punto:  
**“COMO SALIR DE LOS PUNTOS MUERTOS DE UNA NEGOCIACIÓN”**

Pero si, por las razones que fueren, crees imposible el acuerdo, no trates de obtener otras rentas o demostrar que es un gran negociador, llevando las cosas al límite. No pierdas el tiempo ni se lo hagas perder a los demás. Si querías vender un barco y te das cuenta de que no será posible, no intentes vender las velas; ya habrá otro tiempo para eso.

No desgastes a tu equipo ni a tus interlocutores. La coherencia, la seriedad y el respeto nos abrirán más puertas en el futuro que la obsesión por el pequeño logro a corto plazo.

Hay que saber retirarse a tiempo si llega el momento de hacerlo y, sobre todo, recuerda el lema “una retirada a tiempo hoy es una victoria mañana”

### **BLOQUE 5.** **EL CONFLICTO.**

La negociación se produce porque hay conflictos que se desean resolver. La negociación vincula a dos o más “actores” interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de una solución, de un arreglo.

#### **1. ¿QUÉ ES EL CONFLICTO?**

**“El conflicto existe cuando dos o más partes buscan la obtención de objetivos que son, o parecen ser, contradictorios o excluyentes”.**

**Es un proceso** de enfrentamiento entre dos o más partes, ocasionado por un choque de intereses, valores, acciones o direcciones.

**Es una construcción social**, propia del ser humano, que puede ser positiva o negativa, según como se determine, con posibilidades de ser conducida, transformada y superada por las mismas partes, con o sin ayuda de terceros.

Es el choque entre dos o más personas a consecuencia de la distinta percepción que tienen de un mismo problema o situación.

Sin procesos de cambio, los individuos, las comunidades, las empresas y los países serían incapaces de crecer, desarrollarse, tener nuevas ideas, encontrar nuevos rumbos y producir de otro modo, así que:

- El conflicto es inherente a la sociedad.
- Constituye una posible fuente de cambio.
- Expresa relaciones entre dos o más partes.
- Implica un problema de poder.
- No implica ruptura de la interacción.
- Obedece a causas múltiples.
- Es un proceso altamente dinámico.

#### **2. EL DIAGNÓSTICO DEL CONFLICTO Y SU SOLUCIÓN**

- **Etapa 1:** Definir quiénes son los involucrados en el conflicto (personas).

Para ello tendremos en cuenta las siguientes premisas:

- Quiénes están directa o indirectamente involucrado.
- Qué poder tienen.
- De qué manera se comunican.

- Cómo les afecta el conflicto.
  - Cómo perciben el conflicto
- **Etapa 2:** Definir cuáles son las causas del conflicto (Problema).
    - Qué es lo que le preocupa a cada parte y qué propone para resolverlo.
    - Cuáles son las necesidades e interés particulares que están en juego.
    - Qué intereses y necesidades comparten las partes.
    - Qué intereses y necesidades deben tomarse en cuenta para que las partes lleguen a un acuerdo.
  - **Etapa 3:** Definir las reglas de juego para solucionar el conflicto.
    - Concentrarse en las necesidades de cada parte y las compartidas por ambas.
    - Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
  - **Etapa 4:** Establecimiento de acciones y acuerdos.
    - Una vez establecidos los criterios y condiciones para resolver el conflicto, podemos buscar diferentes opciones para solucionarlo. dentro de las posibles opciones de solución escogemos aquella que mejor convenga a ambas partes y con base en ella llegamos a acuerdos comunes.
    - Es necesario construir opciones conjuntamente para desarrollar acuerdos y alternativas factibles.

No se debe olvidar que es importante inducir el análisis del conflicto desde múltiples perspectivas, generar soluciones creativas, centrar el proceso en la satisfacción de las necesidades subyacentes, separar, analizar y valorar relaciones y problemas, analizar los mecanismos de defensa propios, ser flexible y adaptable y escuchar y ver los mensajes completos (gestos, movimientos, etc.).

### 3. LA OBJETIVACIÓN DEL CONFLICTO.

Es uno de los aspectos claves de cualquier negociación. Los aspectos psicológicos de la negociación son los culpables de la mayor parte de los desacuerdos o desencuentros.

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

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

Asimismo hay que ver el contenido de las posiciones ajenas, es importantísimo aprender a diferenciar lo que se quiere de lo que se pide. Lo que se quiere no es siempre la misma cosa que lo reflejado porque, además, podemos estar preocupado de la propia imagen, de las propias relaciones y tener normalmente una idea prefijada de la forma como debe desarrollarse la negociación. Todo ello forma parte también de las demandas de la parte contraria que habrá que tener en cuenta aunque no se expliciten ni se discuta sobre ellas.

La objetivación del conflicto consiste precisamente en controlar o neutralizar los aspectos subjetivos que influyen en el mismo. Recuerda que si tú y la otra parte no os entendéis es porque forman parte del problema. Si ignoras esto puedes llegar a situaciones de bloqueo irresolubles. Por eso, analiza la subjetividad de las partes para poder objetivar el conflicto.

Cuando los participantes de un conflicto tienen como objetivo solucionar un problema:

- La negociación es Basada en los Principios.
- El objetivo del negociador es lograr un resultado sensato, de forma eficiente y amistosa.
- Separa a las personas del problema.
- Es suave con las personas y duro con el problema.
- Actúa en forma independiente de la confianza.
- Se concentra en los intereses no en los problemas.
- Explora los intereses.
- Evita tener una última posición.
- Inventa opciones de mutuo beneficio.
- Desarrolla múltiples opciones entre las que pueda escoger, decide más tarde.
- Insiste en criterios objetivos.
- Trata de lograr un resultado basado en criterios independientes de la voluntad.
- Razona y permanece abierto a las razones.
- Cede ante los principios no ante las presiones.

**La negociación por posiciones:** se encierra en las posiciones, se argumenta para reforzar la posición lo que dará lugar a acuerdos insatisfactorios.

**La negociación por principios:** se buscará los intereses mutuos, habrá racionalidad en el tratamiento de los intereses lo que dará lugar a cuerdos equitativos que perdurarán en el tiempo.

**Desde la Posición sólo se reclama Valor.**

**Desde los Intereses se crea Valor.**

## BLOQUE 6.

### PAUTAS

Para terminar, y a modo de resumen o compendio de todo lo reflejado en los 5 bloques anteriores, éstos factores y características que han de tenerse en cuenta para llevar a buen puerto la negociación y para ser un buen negociador.

#### 1. FACTORES QUE SUELEN SER DETERMINANTES EN EL BUEN ÉXITO DE UNA NEGOCIACIÓN

**Asertividad:** es saber decir “NO” en un momento determinado sin generar tensión. La asertividad permite evitar malentendidos, dejando muy claro desde el principio qué se puede aceptar y qué no, a qué está uno dispuesto a renunciar y a qué no. Una comunicación clara entre las partes, donde cada una conozca con claridad el planteamiento de la otra, es un requisito imprescindible para el buen fin de una negociación. La asertividad es básica para una buena comunicación. No decir “NO” a tiempo, puede ser el origen de problemas posteriores.

**Confianza:** es esencial para una buena negociación. Desde un primer momento hay que tratar de generar un clima de confianza entre las partes. Sólo así las personas se abrirán, facilitarán información y se mostrarán receptivas a los planteamientos de la otra parte.

**Creatividad:** el poder articular una nueva propuesta olvidando los planteamientos iniciales, en base a la nueva información recibida, a los intereses expresados por la otra parte, al propio desarrollo de la negociación, exige una elevada dosis de creatividad. La creatividad es la mejor arma para superar puntos conflictivos.

**Empatía:** la empatía es la habilidad de conocer que siente la otra persona, de ponernos en su lugar. Y tan sólo conociendo sus intereses, sus ilusiones y sus temores seremos capaces de comprenderlo y de encontrar una solución que sea válida para todos.

**Paciencia:** toda negociación requiere su tiempo, no se deben precipitar los acontecimientos. Dentro de lo posible hay que tratar de adaptarse al ritmo negociador de la otra parte, evitando presionarle más de la cuenta ya que se podría poner a la defensiva. En cualquier momento pueden surgir obstáculos que parecen tirar por tierra todo lo avanzado, da la impresión de que no se progresa, de que va a ser imposible llegar a un acuerdo. Frente a estas dificultades la paciencia es una gran virtud, el saber esperar, el dejar que las cosas maduren. De buenas a primera, cuando ya se daba todo por perdido, puede surgir el acuerdo.

**Preparación:** a la mesa de negociación hay que ir con los deberes hechos. Tan sólo un profundo dominio del tema a abordar nos dará la confianza necesaria para poder negociar con seguridad y poder ir superando los distintos obstáculos que surjan en el camino hacia el acuerdo.

**Respeto hacia la otra parte:** la otra parte no es nuestro enemigo, viene a ser un colaborador en la búsqueda de una solución que satisfaga los intereses de ambos. El respeto hacia la otra parte permite además lograr una atmósfera de colaboración que facilitará el poder alcanzar un acuerdo. Por supuesto, nunca subestimar al oponente.

**Rigurosidad:** tratar todos los temas que puedan influir en el acuerdo, analizarlos en profundidad, no dejar ninguna duda por resolver (aunque nos parezcan poco importantes), ser muy puntillosos en la redacción del documento escrito y, en definitiva, no dejar nada al azar. Sólo de esta manera se consigue que, una vez firmado el acuerdo, éste se desarrolle con normalidad.

## 2. CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN AL BUEN NEGOCIADOR

**Acepta el riesgo:** sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar, estudiar).

**Ágil:** capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.

**Auto confianza:** el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.

**Creativo:** encuentra la manera de superar los obstáculos, “inventa” soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

**Detesta la improvisación,** la falta de rigor y de seriedad. Conoce con precisión las características de su oferta.

**En la negociación no se puede ser blando** (se podría pagar muy caro). Esto no implica que haya que ser duro, agresivo o arrogante; lo que sí es fundamental es tener las ideas muy claras y el coraje de luchar por ellas.

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

**Es meticuloso,** recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.

**Firme, sólido:** tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).

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

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

**Le gusta negociar:** la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.

**Muy observador:** capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe “leer” el lenguaje no verbal.

**Paciente:** sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.

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

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

**Psicólogo:** capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intención real de cerrar un acuerdo, etc.).

**Respetuoso:** muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.

**Resolutivo:** busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.

**Sociable:** una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.

**Y por último, si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes se pueden aprender a través de la formación y con la práctica.**

## ANEXO

“Si... De Acuerdo!” **Como Negociar Sin Ceder.** Fisher, Roger / Patton, Bruce / Ury, William L. Editorial Norma.

“Supere El No” de William Ury. Editorial Norma.

“La gran conexión” de Arnie Warren. Editorial Empresa Activa