



# **TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN**

## **VI Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas.**

**Universidad de Alicante**  
**26 de abril de 2.007**



Asociación para  
el Estudio y la  
Investigación del  
**PROTOCOLO**

U N I V E R S I T A R I O



## INDICE.

1. Introducción.
2. Definición y características de la negociación.
3. Los dos tipos básicos de negociación.
  1. Negociación competitiva vs. Negociación colaborativa.
  2. Criterios para elegir el tipo de Negociación más adecuado.
4. Un método para negociar.
  1. El espacio continuo de la negociación.
  2. La preparación de la negociación.
  3. Actitud y comportamiento durante la negociación.
  4. El intercambio: propuestas y concesiones.
  5. El cierre y el acuerdo.
5. Estrategias y tácticas de negociación.
6. Bibliografía.



## 1. INTRODUCCIÓN.

Ya sea el acuerdo sobre un contrato, la discusión sobre las posibles soluciones a un conflicto laboral, un convenio de alcance internacional, o el plazo para la terminación de un trabajo con un Colaborador de la oficina, los directivos estamos diariamente comprometidos en negociaciones.

Quizás esto lo hagamos de forma natural, es decir, sin necesidad de una formación o entrenamiento previo, ya que la negociación es algo consustancial al ser humano. De hecho, negociamos de forma no consciente desde el instante mismo de nuestro nacimiento: a un bebé nadie le ha enseñado a intercambiar llanto por comida, y sin embargo lo hace, luego podríamos decir que ya está negociando.

Esta negociación tan primaria, es pronto seguida por otras menos influenciadas por una necesidad de supervivencia y así, de igual forma, no tardamos mucho en aprender a intercambiar sopa por juguetes, aprobado por bicicleta, trabajo por dinero, ... , con lo que diríamos que siempre, y de manera natural a lo largo de nuestra vida, estamos produciendo intercambios negociados.

El ámbito laboral no podría ser una excepción. Actualmente todos asumimos el conflicto como un elemento consustancial a la vida en la Organización. Al directivo de hoy no se le pide que evite el conflicto, más al contrario se le pide que lo haga constructivo: que aprenda a manejarlo.

Todo ello nos conduce a pensar en la necesidad de que el directivo sepa, y sepa manejar, las denominadas Técnicas de Negociación para el mejor desempeño de su trabajo. A hablar de ello vamos a dedicar el presente curso.



## 2. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACION.

La negociación, como estrategia más útil para la gestión del conflicto, es una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo a través de la comunicación. Las partes cuentan, por un lado, con sus propios recursos, pero necesitan los recursos de la otra parte, y están dispuestos a intercambiarse entre sí estos recursos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura de las relaciones y están dispuestos a “ceder algo a cambio de algo” (Munduate et al. 1994).

La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas, hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas.

Algunas otras definiciones propuestas son:

“Un proceso de interacción comunicativa en el que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas” (Morley y Stephenson, 1977).

“Un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas” (Pruitt, 1986).

**“Proceso de Comunicación por el que dos o más partes interdependientes y con intereses diferentes sobre uno o varios temas, tratan de alcanzar un Acuerdo, aproximándose por medio de concesiones mutuas”**

Como se desprende de estas o cualquier otra definición sobre negociación, el deseo de las partes de llegar a un acuerdo es una condición imprescindible para el desarrollo del proceso de negociación.

Por otra parte, aunque no todas las cosas pueden ser objeto de negociación (los valores y las creencias, simplemente no son negociables) vivimos en una época de negociaciones. Todos los aspectos de nuestra vida, prácticamente, pasan por algún tipo de negociación. Todos estos tipos de negociación tienen una cosa en común, precisamente lo que hace necesaria la negociación: **las partes implicadas**



**tienen diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte.** Nos vemos obligados a negociar porque no tenemos el control total de los acontecimientos.

### **3. LOS DOS TIPOS BÁSICOS DE NEGOCIACIÓN.**

La forma más común de negociar es la que denominaríamos Negociación por Posiciones.

En ella, cada parte toma una posición sobre el tema tratado -consistente, por ejemplo, en estimar un precio para la compraventa de un determinado bien o presentar la solución a un determinado conflicto- y trata de convencer al otro para que acepte su propuesta.

Para lograr esta aceptación, los negociadores argumentarán y discutirán la bondad de cada una de sus soluciones particulares y los inconvenientes de la propuesta por la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas, y tratando con ello de alcanzar un acuerdo.

En este sencillo proceso, vamos a considerar que existen dos formas extremas de "posicionarse": una dura y poco transigente, en la que cada negociador defenderá su idea y atacará con vehemencia la idea del contrario, y otra más flexible y condescendiente, que tratará, no tanto de conseguir la victoria para una de las partes, como encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado.

Estos dos tipos de actitudes extremas, a la hora de negociar, dan lugar a otros tantos tipos de negociaciones, las que denominaremos en lo sucesivo Negociaciones Competitivas y Negociaciones Colaborativas. Basándonos en esta simple diferenciación, profundizaremos un poco más en el conocimiento de ellas.

En el Cuadro adjunto se relacionan las características que definen los dos tipos señalados.



## Características de las Negociaciones Competitivas y Colaborativas.

### NEGOCIACIONES COMPETITIVAS

- Los participantes son adversarios.
- El objetivo es la victoria.
- Se desconfía en el otro.
- Se insiste en la posición.
- Se contrarrestan argumentos.
- Se amenaza.
- No se muestra el límite inferior.
- Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.
- Se intentan sacar los mayores beneficios.

### NEGOCIACIONES COLABORATIVAS

- Los participantes son "amistosos".
- El objetivo es el acuerdo.
- Se "confía" en el otro.
- Se insiste en el acuerdo.
- Se informa.
- Se ofrece.
- Se muestra el límite inferior.
- Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
- Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

### 3.1. Negociaciones Competitivas vs. Negociaciones Colaborativas.

En el Cuadro anterior se han definido las características de los negociadores competitivos o colaborativos. Así, frente a una consideración de la otra parte como "amiga", por parte del negociador colaborativo, existirá la consideración de "adversario" que establece el negociador competitivo; frente a la insistencia en alcanzar el acuerdo del colaborativo, el competitivo insistirá en que triunfe su posición; frente a la posibilidad de llegar a aceptar pérdidas del colaborativo, el negociador competitivo sólo aceptará acuerdos que le supongan una ganancia, y así sucesivamente.

Es así que, a la hora de considerar resumidamente las concepciones en las que se basan ambos tipos de negociación, podríamos señalar los puntos que se indican en el cuadro de la página siguiente.

Vemos así que hay una notable diferencia en la actitud de los negociadores, según se planteen uno u otro estilo de negociación. Es más, pudiera ser que estas diferentes formas de pensar, esas distintas actitudes, sean tomadas antes incluso de que los negociadores lleguen a conocerse, en respuesta a un planteamiento personal del concepto de negociación.



### **Las dos concepciones de la Negociación**

#### **NEGOCIACIONES COMPETITIVAS (YO GANO / TU PIERDES)**

- Se establecen en términos de confrontación.
- No importa lo que siente el otro.

#### **NEGOCIACIONES COLABORATIVAS (YO GANO / TU GANAS)**

- Se establecen en términos de "colaboración".
- La otra parte debe quedar satisfecha con el acuerdo.

En efecto, hay personas que entienden que negociar es, por naturaleza y antes que nada, un proceso en el que uno gana y otro pierde, lo que les lleva a presuponer que hay que tratar, desde el principio, de sacar el mejor partido posible. Para ellos la negociación sólo tiene sentido en forma de competencia.

Por el contrario, otras personas están convencidas de que todas las negociaciones deben llevarse adelante con el espíritu de que ambas partes ganen y, por consiguiente, entienden que su deber como negociadores consiste en adoptar desde el inicio una actitud condescendiente con el otro.

Como crítica a estos planteamientos genéricos debemos decir que ninguno de los dos extremos tiene razón. La correcta elección del estilo negociador sólo depende de la naturaleza de la negociación de que se trate, y en consecuencia, la idoneidad de mantener un estilo competitivo o colaborativo vendrá definido por ella. Por ejemplo, no será lo mismo negociar la venta de una vez, y sin posibilidad de relación posterior, de un único artículo a una persona desconocida, que negociar un acuerdo de suministro por varios años de una complicada maquinaria a un Cliente habitual.

En el primero de los ejemplos el acuerdo puede resolverse de una manera simple: tal precio, apretón de manos, intercambio de artículo por dinero,..., y "si te he visto no me acuerdo".

En el segundo de los casos la posibilidad de acuerdo no será tan fácil, pues a la vista de la naturaleza de la negociación, ya se aprecia que la obtención del mismo será bastante más compleja.



Aquí no se tratará sólo de determinar un precio, también influirá el plazo de entrega, las garantías, las condiciones de pago, el servicio de postventa, el mantenimiento y el apoyo al usuario, quizás la formación, el conocimiento y la experiencia previa que tengan entre sí los negociadores..., y lo que es más importante, el riesgo en el que ambas partes incurren caso de no poder culminar el acuerdo (tanto puede perder el Cliente si a mitad del proyecto el Proveedor le falla, como el Proveedor si, después de grandes desembolsos, le es anulado el contrato).

En el primero de los casos está claro que se podrá actuar de una manera competitiva. Es más, hacerlo de manera colaborativa sería posible, pero ciertamente innecesario: una vez cerrado el trato y culminada la transacción, ninguna de las partes tendrán posibilidad de deshacer el acuerdo y hasta es posible que nunca más vuelvan a verse. En consecuencia, haber establecido una buena relación con el otro habrá servido de poco si ello no ha servido para obtener futuras ganancias.

A lo largo de este curso insistiremos más en el porqué de estos razonamientos. De momento, sirvamos estos sencillos ejemplos para ilustrar que, la naturaleza de las situaciones en las que ha de realizarse la negociación, es la que nos puede servir de guía para indicar el estilo más apropiado para desarrollarla, sin que en ello deban influir las consideraciones particulares sobre si negociar es combatir o colaborar en sentido estricto.

### **3.2. Criterios para elegir el Tipo de Negociación más apropiado.**

Si el estilo de negociación es una cuestión de actitud, y eso es algo que debe ser elegido por el negociador antes incluso de iniciar las conversaciones, ¿qué criterios existen para determinar el estilo más conveniente?.

En los ejemplos anteriores ya se ha visto un criterio de elección, que será el primero que consideraremos.

#### **3.2.1. Negociación Simple y a Corto Plazo o Negociación Compleja ya Largo.**

Entendemos por Negociación Simple aquella en la que la discusión gira sobre una única variable -por ejemplo, el precio-. Por contra, Negociación Compleja será aquella en la que la consecución del acuerdo depende de un gran número de variables: precio, plazo, garantías, etc.





La segunda condición, la del corto o largo plazo, pretende tener en cuenta la posibilidad de que pueda "frustrarse" el acuerdo. Antes de explicar más en detalle en qué consiste esta posibilidad, debemos dejar bien sentado el siguiente principio de negociación: Los acuerdos sólo son tales cuando se cumplen.

En efecto, existe la creencia generalizada de que las negociaciones terminan cuando se ha logrado firmar el contrato, y que por tanto, el trabajo del negociador, finaliza una vez que se ha redactado y firmado el correspondiente convenio. Nada más lejos de la realidad. Un contrato, un convenio, sólo es un papel. El hecho de firmarlo representa, sin duda, un gran paso en la resolución del conflicto, pero nada más que eso. Ahora queda lo más difícil que es llevar a la práctica lo que dice el papel.

Si los negociadores no han conseguido el suficiente compromiso de la otra parte y no se han asegurado de que existe la capacidad y voluntad necesaria como para llevar a término lo estipulado de palabra o en el papel, no habrán hecho otra cosa más que perder el tiempo.

En base a este principio, tiene sentido la condición de referencia al corto/largo plazo. Así, una Negociación Competitiva en sentido estricto puede llegar con facilidad a plantear una solución tan beneficiosa para una de las partes como perjudicial para otra.

En tanto y cuanto la solución pueda ser llevada a la práctica de manera inmediata, casi sin tiempo de reacción, la parte perjudicada no dispondrá de oportunidades para percatarse de cuánto pierde al aceptar semejante acuerdo, y posiblemente llegará a materializarlo, cerrando así el ciclo negociador. Para cuando su información llegase a ser más completa, ya sería demasiado tarde: el acuerdo no sólo se firmó si no que; además, llegó a realizarse;

Por el contrario, en una negociación a más largo plazo una solución francamente injusta tiene más posibilidad de ser mediada antes de llegar a materializarse, de manera que plantea más dificultades para culminar un proceso en los términos Gano/Pierdes característicos de la Negociación Competitiva. En consecuencia, hay más posibilidades de "frustrar" el acuerdo.



Lo mismo podría decirse de un acuerdo beneficioso para ambas partes pero que, con el tiempo y el cambio de circunstancias, se convierte en no tan ventajoso para una de ellas. Nuevamente la posibilidad de "frustrar" el acuerdo se hace patente.

Vemos, por tanto, que la consideración respecto a la simplicidad o complejidad de la negociación a la que vamos a enfrentarnos, y la estimación del tiempo en que puede llegar a materializarse, nos facilitará, con carácter general, información sobre qué estilo negociador puede resultar más idóneo de aplicar en cada caso.

### 3.2.2. Necesidad de llegar a un acuerdo.

En ocasiones, ya antes incluso de empezar a negociar, vemos la necesidad de tener que alcanzar el acuerdo, bien sea porque la otra parte tiene una posición monopolística sobre el tema tratado y la única alternativa posible habrá de contar con su aceptación, bien sea porque entendemos que cualquier solución negociada será preferible para evitar males mayores.

En el mundo empresarial son ciertamente escasas las ocasiones en las que alcanzar el acuerdo se convierte en una cuestión obligatoria para una de las partes, pero hemos de reconocer que tales situaciones, aunque infrecuentes, se dan.

El que en estas circunstancias el acuerdo en sí se convierta en un objetivo de la negociación nos predispone a ceder y a contemplar los intereses de la otra parte. Puede que incluso estemos dispuestos a aceptar pérdidas con tal de llegar a un acuerdo. Como recordaremos todas estas eran, entre otras, características de la Negociación Colaborativa, por tanto, en ella deberá recaer nuestra elección del estilo negociador.

### 3.2.3. Posición Dominante.

En el caso opuesto al anterior, si tenemos una situación dominante respecto al otro -por ejemplo y refiriéndonos al caso comentado en el criterio anterior, por estar en una posición monopolística-, podremos elegir un planteamiento negociador competitivo.



No obstante, pese a la obviedad del caso, sería conveniente hacerse la pregunta de si se podrá hacer cumplir el acuerdo antes de decidirse a tomar la elección final.

Veamos un ejemplo:

Imaginemos una situación en la que un gran Cliente viene consumiendo el 80% de la capacidad productiva de un Proveedor.

En base a su posición dominante, en la negociación de un nuevo contrato de suministro, este Cliente puede obligar al Proveedor a que se comprometa a suministrarle productos por un volumen anual superior a su capacidad productiva, o en otro ejemplo, a que lo haga a unos precios muy inferiores a sus costes.

La tesitura del Proveedor es difícil., Si su total de ventas depende en un 80% de un único Cliente, quiere decir que la pérdida del mismo podría acarrearle el cierre de su empresa a corto plazo, pues no es creíble pensar que con el 20% de su producción pueda seguir manteniendo su fábrica.

Tampoco resultaría muy realista pensar que, de la noche a la mañana, pueda conseguir otro Cliente con igual volumen de facturación, o reunir un número de nuevos Clientes con similar capacidad de compra.

En definitiva, el Proveedor se verá obligado a aceptar cualquiera de las dos condiciones impuestas si quiere no cerrar de inmediato. Pero, ¿podrá cumplirlas?, ¿por cuánto tiempo?

En lo que se refiere al primer caso, si la demanda a la que el Cliente va a someter al Proveedor supera su "capacidad productiva", el "acuerdo" se habrá firmado, pero nunca llegará a cumplirse por incapacidad física para hacerlo: la fábrica no da más de sí.

Si la condición fuese la de vender por debajo del coste, el Proveedor sí podrá empezar a cumplir el acuerdo en un primer momento, pero ya se ve que terminará quebrando, puesto que si lo que vende lo da a menor precio de lo que cuesta producirlo, cuanto más venda más pierde, y será cuestión de tiempo el que se le acabe el dinero necesario para mantener el proceso.

Ya se ve por esta razón, que ambas situaciones pueden resultar también malas para el Cliente pues, por incapacidad o por quiebra, terminará quedándose sin un Proveedor. Si esta historia fuese repetida sucesivamente, llegaría el caso en que el Cliente no tendría Proveedores a los que recurrir. Se habrían firmado acuerdos, pero todos terminarían por no poder ser cumplidos.

La conclusión de este criterio es por tanto que, cuando tengamos una situación dominante podemos aplicar un estilo competitivo, pero cuidado, no vaya a ser que lo que al final tengamos sea sólo un papel. Insistimos, **los acuerdos no sólo hay que firmarlos**, lo auténticamente útil de la negociación es que, además, **después se cumplan**.



## 4. UN METODO PARA NEGOCIAR.

La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hasta alcanzar una posición aceptable para ambas.

### 4.1. El espacio continuo de la negociación.

La idea de acercamiento entre dos partes, implica la de existencia de una distancia entre ellas, y estos términos corresponden al lenguaje habitual de la negociación.

Negociar significa moverse. Nos movemos de nuestra **posición más favorable (P.M.F.)** hasta llegar a un punto aceptable para ambas partes. Nuestro opositor hace exactamente lo mismo. La capacidad y habilidad de los negociadores de cada una de las partes son las que deciden la localización de este punto de acuerdo y la distancia que tenemos que recorrer para llegar a él.

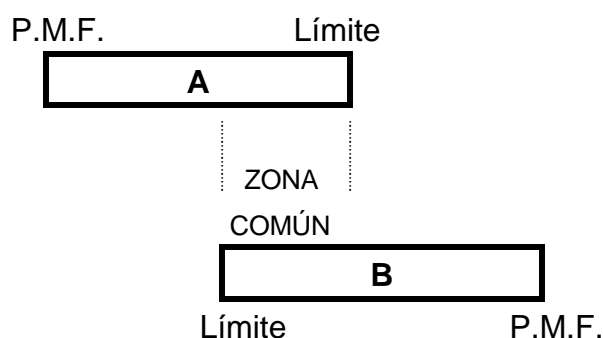


Figura 1. El espacio continuo de la negociación.

Las dos figuras A y B representan dos partes de una negociación. Cada una de ellas si pudiera elegir libremente, elegiría la posición más favorable para sus intereses. Estas posiciones están representadas por los extremos del diagrama. Es muy poco probable que una parte logre convencer a la otra para que acepte su P.M.F.

Por ello cada parte deberá desplazarse hacia la posición de su opositor. Este desplazamiento tiene un límite, llamado a veces **punto de ruptura**, que de superarse haría que las partes prefirieran romper la negociación a acepta un acuerdo.



El intervalo de acuerdo que se ofrece al negociador está situado entre el punto más favorable y el límite. En la mayor parte de negociaciones estos dos segmentos se solapan. En el intervalo en el que se solapan, existe posibilidad de acuerdo. A ese campo o área se le llama “**zona común o de intercambio**”.

Puede existir un acuerdo en cualquier punto de ese campo. La situación concreta de tal punto dependerá del poder relativo de las partes y de su habilidad para negociar.

El intervalo que separa el punto más favorable del límite puede ser grande o pequeño. Cuando los negociadores hablan de su **margen de maniobra**, están refiriéndose a la distancia que separa ambos puntos.

En algunas negociaciones puede ocurrir que no exista zona común. En dichas circunstancias las negociaciones quedan estancadas, salvo que una o ambas partes recurran a una postura de fuerza con el fin de convencer a la otra parte para que reajuste su límite.

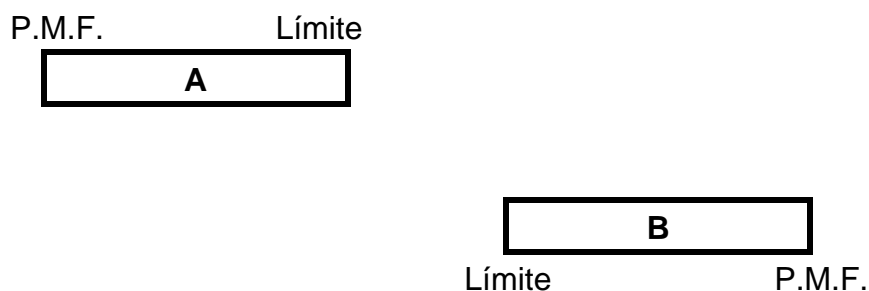


Figura 2. Imposibilidad de llegar a un acuerdo.

También puede ocurrir que haya que modificar la P.M.F. y el límite establecidos durante la preparación de la negociación porque surjan nuevos datos o circunstancias una vez iniciadas las negociaciones.

El proceso de negociación trata, en primer lugar, de llegar al campo de intercambio o zona común y una vez en él encontrar un acuerdo.



## 4.2. La preparación de la Negociación

(“El que se olvida de prepararse, se prepara para ser olvidado”)

Una buena preparación es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria. Lo que hagamos o dejemos de hacer antes de llegar a la mesa de negociación pondrá rápidamente de manifiesto en lo que hagamos cuando llegemos a ella.

Un negociador mal preparado tiene que limitarse a reaccionar ante los acontecimientos, nunca podrá dirigirlos. Un negociador deficientemente preparado demuestra antes o después que no sabe de lo que está hablando y ante esta situación su opositor se dará cuenta de ello, ganará confianza en sí mismo y elevará el nivel de sus exigencias.

La fase de preparación es fundamental para el posterior desarrollo de la negociación y de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos que nos planteemos alcanzar.

La preparación de la negociación resulta la clave del éxito para la consecución de los objetivos. La habilidad de las negociaciones reside, precisamente, no en tener ideas brillantes y hacer propuestas desconcertantes e inesperadas en la mesa de negociación, sino en llevar todo el proceso bien preparado y previsto desde el principio hasta el final, sin dejar ningún aspecto al azar. Si estamos pensando sobre la marcha los argumentos para defender nuestros intereses, incurriremos en un grave error, ya que no podremos escuchar activamente a la otra parte y averiguar así sus preferencias, intereses, puntos fuertes y débiles.

Es muy frecuente que los negociadores dediquen el tiempo reservado a la preparación ensayando los argumentos que van a utilizar para defender sus posiciones atrincheradas y atacar las de la otra parte. **El mal negociador mide su éxito por los puntos que marca a su contrario.**

El factor decisivo en nuestra preparación es la relación de fuerzas existentes entre nosotros y nuestro opositor a la hora de negociar los temas en conflicto. En términos generales, cuanto más fuerte sea nuestra posición, más poder tengamos, menor tiene que ser nuestro margen de negociación.



La negociación parte del hecho de que ninguna de las partes tiene un poder absoluto, lo que significa que ambas partes tengan el mismo poder. La estimación de poder de negociación propio y del opositor es cosa muy subjetiva en la que cabe gran margen de error. Nuestro poder aumenta si el no alcanzar un acuerdo perjudica a nuestro opositor más que a nosotros.

En la fase de preparación se debe definir que es lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo. Para ello nos será útil dividir la preparación en un cierto número de temas clave: establecimiento de objetivos propios e inferencias de los de la otra parte, obtención de información, estrategia y reparto de roles/tareas cuando negociemos en grupo.

#### 4.2.1. Establecimiento de objetivos.

El tema prioritario de la preparación es establecer los objetivos. La preparación conlleva la asignación de un orden de prioridad a los propios objetivos y el cuestionamiento de su realismo.

También debe de pensarse en cuáles serán los objetivos de la otra parte y el orden de preferencia que habrán establecido para ellos. Durante las negociaciones suelen ser difícil determinar ese orden. Es muy fácil que nuestro opositor haga un esfuerzo considerable tratando de ocultar que tiene unas preferencias y de convencernos de que todo lo que pide tiene la misma importancia.

Si suponemos que todos nuestros objetivos son vitales y nuestro opositor hace lo mismo, y además, ambos suponemos que será el otro quien haga el primer movimiento, vamos directos hacia un punto muerto o la ruptura de las negociaciones. Por ello, es necesaria la asignación de un orden de prioridad a los propios objetivos que por otra parte han de ser realistas.

Nuestro objetivo general es obtener la mayor parte posible de nuestros objetivos quedándose tan cerca como podamos de nuestra Posición Más Favorable. La exigencia de un intervalo entre nuestra posición más favorable y nuestro límite, significa que algunos de nuestros objetivos son menos importantes que otros.



Para ello comenzaremos haciendo una relación completa de nuestros objetivos (se incluye tanto las cosas de las que ya disfrutamos como las que nos gustaría conseguir). Esta lista de objetivos puede ser vista como la posición más favorable (P.M.F.), es decir, lo que nos gustaría alcanzar.

Por otra parte, y dado que en una negociación no siempre logramos alcanzar todos nuestros objetivos, es necesario establecer una serie de prioridades. Así, una vez identificados los objetivos de menor importancia estamos en situación de concretar aquellos objetivos que, en situación normal, esperamos conseguir. Estos son los objetivos que pretendemos.

Por último, podemos identificar aquellos objetivos que necesariamente tenemos que conseguir ya que sin ellos sería preferible no llegar a un acuerdo.

Por tanto podemos hablar de tres tipos de objetivos: los objetivos que nos gustaría (G) conseguir, objetivos que pretendemos (P) conseguir, y objetivos que tenemos (T) tenemos que conseguir.

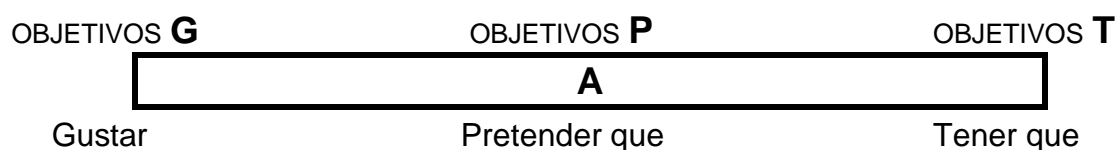


Figura 3. Objetivos G.P.T.

Los objetivos G son aquellos que se van a plantear al comienzo de la negociación. No obstante se debe ir a la negociación dispuesto a abandonar las posiciones iniciales, por lo que resulta imprescindible establecer los objetivos que se van a tratar de lograr como resultado de las concesiones recíprocas, y a estos objetivos se les llama P. A su vez, se debe prever cuáles son los objetivos límite, es decir, los que se tienen que lograr como condición para continuar con la relación de intercambio con la otra parte, y estos son los objetivos T.

Para prever todos estos movimientos en el proceso de negociación, tan importante como preparar el propio GPT es pensar en cual será el GPT de la otra parte.





Resulta relativamente fácil preparar el GPT de la propia situación, pero la clave de la preparación de la negociación estriba en elaborar el GPT más cercano posible a la realidad de la situación de la otra parte. Para ello resulta imprescindible estar informado sobre su situación y esta es una de las tareas más difíciles y más importantes en la preparación de la negociación: conseguir información sobre sus intereses, objetivos y límites. Los medios para conseguir información sobre la situación de la otra parte son sumamente diversos, desde las charlas informales de pasillo, los cafés con miembros de la otra parte, hasta las medidas más planificadas como estar suscrito a las revistas y publicaciones de la otra parte.

Se trata forzosamente de un ejercicio subjetivo. En ocasiones se suelen sobreestimar los puntos fuertes y débiles propios y subestimar los del opositor. Es posible equivocarse totalmente respecto a la relación real de fuerzas entre ambas partes.

Reunir información sobre la otra parte es elemental, cualquiera que sea el objeto de la negociación. Debemos tener en cuenta que nuestro opositor puede manipular la información que recibimos.

Prepararse en el curso de la misma negociación es lo peor que puede hacerse, porque se limita nuestra capacidad de poner a prueba la información que el opositor no está dando acerca de sus objetivos e intenciones.

#### 4.2.2. Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN).

Antes de iniciar una negociación importante, hay que considerar las consecuencias potenciales de ¿Qué podemos hacer si no llegamos a un acuerdo?. Tenemos que determinar cual es nuestra **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)**. La idea no es solamente descubrir nuestra mejor alternativa, sino además mejorarla y lograr que pueda ser efectivamente llevada a la práctica.

Esto es esencial ya que nuestra MAAN determinará **cual es el valor mínimo aceptable para nosotros en una negociación**, es decir nuestro límite. Si las partes no llegan a un acuerdo tendrán que conformarse con sus respectivas MAANs.

Con nuestra MAAN en mente podemos evaluar de forma racional el mayor precio que estamos dispuestos a pagar o lo mínimo que estamos dispuestos a aceptar. Cuando tenemos más de una alternativa de negociación, estamos en mejores condiciones para correr el riesgo de perder la primera por requerir que la otra parte haga alguna concesión. Tener otra alternativa favorece nuestra posición.



En esta fase de preparación es importante que antes de analizar y delimitar el MAAN nos centremos en las alternativas y opciones para llegar a un acuerdo. La razón es que el MAAN tiende a colonizar las opciones, en otras palabras, contamina el proceso de creación de opciones, generando una fuerte tendencia en quien está preparando la negociación, a optar en forma prematura por la mejor de las alternativa, dejándole poco margen al proceso de negociación, y por lo tanto condicionando sus resultados.

#### 4.2.3. La información.

El establecimiento de nuestros objetivos y los de la otra parte exige un volumen considerable de información. Ahora bien, parte de esta información que es conocida de antemano son hipótesis (pronósticos probables) que habrá que contrastar y corregir durante las primeras etapas de la negociación.

Así, la falta de información o la falta de certeza en la información que poseemos de la otra parte es lo que crea la necesidad de negociar. Si una parte tuviera conocimiento de todos los hechos, partiría de la posición límite del oponente y rechazaría cualquier cambio. Pero rara vez tenemos una información plena, y esto es lo que hace imprevisibles las negociaciones.

Por tanto, cuanto más información se pueda recoger sobre la otra parte (situación actual, estilo de negociar, personalidad, motivaciones...), tanto mejor será el acuerdo al que se llegue. Debemos buscar datos de nuestro adversario acerca de su situación financiera, su reputación como negociador (duro, blando, etc.), si tiene problemas internos, cómo toma las decisiones (rápido, despacio, impulsivamente...), porqué quiere comprar o vender, etc.

Por otra parte, es importante analizar la información que estamos dispuestos a dar a la otra parte y el momento y forma de hacerlo, ya que, la mejor de las informaciones otorga a la persona que la posee el mayor poder en una negociación. Así, brindar a la otra parte una información seleccionada será lo que defina sus expectativas en la dirección correcta.

La experiencia demuestra que los negociadores tienden más a ocultar información que a comunicarla.



#### 4.2.4. La estrategia.

Es necesario proyectar adecuadamente la estrategia a seguir durante la negociación en la etapa de preparación. ¿En qué momento se dará cierta información?; ¿Qué tipo de información no debe ser desvelada?; ¿qué argumentos utilizaremos y cómo los presentaremos? ¿Qué argumentos creemos que utilizará la otra parte y cómo los vamos a rebatir?; ¿qué tácticas de negociación podremos utilizar?; ¿nos interesa proponer nosotros primero o forzar a que sean ellos los que hagan la primera propuesta?, etc.

Ahora bien, una estrategia no debe resultar excesivamente rígida, sino capaz de reaccionar ante los hechos surgidos en el curso de la negociación.

#### 4.2.5. Reparto de Roles / Tareas.

El intercambio controlado de información en el desarrollo de la negociación con el objetivo de lograr un acuerdo, requiere de las partes que se impliquen en el proceso y traten de debatir, discutir, regatear, criticar, comerciar, etc. La experiencia demuestra que resulta muy difícil hablar, escuchar, pensar, escribir, observar y planear simultáneamente.



El número de tareas a realizar durante la negociación es amplio y difícil de asumir por una persona.

En la multitud de negociaciones de pequeña importancia de nuestra vida diaria participamos como personas individuales y rara vez como miembros de un equipo.

Ahora bien, cuanto mayor es la importancia de la negociación más frecuente es que cada parte esté representada por un grupo de personas, por lo que es importante repartir las tareas entre los miembros del equipo negociador.



Estas tareas básicas a repartir son las de “dirección”, “síntesis” y “observación”. Por su puesto cuando se negocia sólo las tres tareas han de ser asumidas por la misma persona.

#### DIRIGIR.

Es la tarea que se asigna a la persona con más experiencia dentro del grupo, o que mejor conocimiento y preparación tiene en el tema objeto de negociación.

La función del dirigente es llevar las riendas de la negociación:

- Hace propuestas.
- Hace concesiones.
- Solicita suspensiones.
- Por lo general, dirige la negociación hacia su conclusión.

Esta labor es muy absorbente y hay ocasiones en las que éste se desvía del tema, pierde el hilo de la conversación o la perspectiva de los objetivos, o se ve acosado a preguntas que no puede o no quiere contestar inmediatamente, o incluso surgen propuestas inesperadas que se requiere de tiempo para ser valoradas, en estos casos es donde entra en juego el sintetizador.

#### SINTETIZAR.

La tarea del sintetizador se resume en la de ganar tiempo para el dirigente. Este miembro del equipo sigue de cerca la conversación y se da cuenta del momento en que su dirigente necesita un lapso de tiempo. Su tarea consiste en romper o desviar el curso de la discusión por unos momentos, utilizando para ello los medios más diversos (pedir aclaraciones sobre lo que acaba de decir la otra parte, insinuar contradicción en sus argumentos, repetir de forma resumida lo que se acaba de decir sobre la mesa, formular preguntas, etc.).

El dirigente de su equipo sabe que el sintetizador nunca va a decir algo realmente importante para el curso de la negociación, por lo que no necesita prestar atención, y aprovecha para ordenar su discurso, analizar el diálogo previo a la interrupción, valorar la última propuesta que les hicieron, o lo que se considere relevante en ese momento.



En ocasiones, será el propio dirigente el que invite al sintetizador a que aporte ideas (¿Qué opinas al respecto...?), aunque lo que menos se desee de él sea una opinión. Un equipo negociador bien integrado hace uso abundante de esta figura.

#### OBSERVAR.

El observador apenas participa en el intercambio explícito de información. Permanece generalmente callado y su función consiste en observar y captar todo lo que sucede entre los negociadores de la otra parte. Debe interpretar sus silencios, sus titubeos y dudas ante determinadas propuestas, su entusiasmo con puntos concretos de la propuesta, su inquietud cuando se ha tratado otro punto, lenguaje no verbal, etc.

El mejor método para que se concentren los observadores es prohibirles hablar durante la negociación y pedirles su opinión solamente durante las suspensiones.

#### 4.2.6. Control durante la Preparación.

Es importante que durante la fase de preparación se hayan establecido todos y cada uno de los siguientes puntos.

##### 1- Objetivos.

- Prioridades - límite (G.P.T.).
- ¿Son realistas?.
- Objetivos de la otra parte (G.P.T.).

##### 2- Información.

- Intereses, hechos, supuestos.
- ¿Para dar?, ¿Reservada?.

##### 3- Concesiones.

- Haz una lista de todos los temas a tratar y clasifícalos según el criterio de mayor a menor importancia.
- Haz una lista de todas las concesiones posibles con respecto a cada punto.
- Determina que coste tienen y en qué secuencia se deberían conceder.

##### 4- Estrategia.

- Elabora un listado con los argumentos favorables a tu posición que piensas utilizar durante la negociación.



- Elabora un listado de los argumentos desfavorables a tus intereses y prevé como rebatirlos si aparecen.
- Confecciona un listado de preguntas que desees formular para recabar información que te parece interesante y que no has podido obtener antes.
- ¿Qué posición de repliegue tenemos, para el caso de que surjan dificultades?
- ¿En que orden vamos a presentar nuestras propuestas?
- ¿Qué tácticas crees que puedes emplear en esta ocasión?

5- Tareas. Reparte los roles: Dirigente, sintetizador y observador.

6- Si tienes que negociar con alguien a quien no conoces bien o con quien no has negociado hace poco, intenta repasar mentalmente como se desarrollaron las últimas negociaciones.

7- No olvides ponerte en el lugar del adversario cada vez que trates un tema importante para él.

#### **4.3. La actitud y el comportamiento durante la Negociación.**

Las personas negocian porque tienen, o creen tener, un conflicto de derechos o intereses. Al inicio de las negociaciones es cuando las partes son más conscientes de la existencia del conflicto y hay una mayor desconfianza mutua. Algunas negociaciones no pasan de la sesión de apertura, rompiéndose porque las tensiones entre las partes se ven agudizadas por su comportamiento.

En los momentos iniciales cada una de las partes da las razones por las que cree necesaria una cosa, o trata de demostrar, razonando que algo es cierto. Las partes discuten estas conclusiones y tratan de persuadirse mutuamente razonando.

La etapa inicial de discusión no es un obstáculo, sino una oportunidad. Puede proporcionarnos acceso a todo tipo de información sobre los objetivos, compromisos e intenciones de nuestro opositor a través de una fuente de inapreciable valor: él mismo. La discusión nos permite explorar los temas que nos separan de nuestro opositor, sus actitudes, intereses e inhibiciones. Nos ofrece una buena oportunidad de contrastar las hipótesis que hicimos de la otra parte durante la preparación. Además, si nosotros conocemos una serie de datos sobre su postura que la otra parte no sabe que conocemos, podemos poner también a prueba su franqueza.



Con el objetivo de mejorar nuestra actitud durante la negociación, deberemos eliminar de nuestros comportamientos diversos hábitos tales como interrumpir a nuestro interlocutor, atacarlo o acusarlo personalmente, hablar en exceso, dominar a gritos, amenazar y mostrarnos sarcásticos.

El ciclo de ataque-defensa y el ciclo de las acusaciones son características comprobadas en una discusión destructiva. Si atacamos a una persona, ésta tenderá inevitablemente a defenderse, por muy trivial o impertinente que sea el ataque en comparación con los objetivos principales de la negociación. Cuanto más rápidos son los ataques y las réplicas, más sube la tensión. Aparecen los ataques personales, que afectaran a las relaciones interpersonales con un deterioro quizás irreparable.

Una discusión negativa refuerza las inhibiciones de nuestro opositor, estas inhibiciones impiden una posición negociadora abierta llegando incluso a impedir un acuerdo cuando el mismo, era mutuamente ventajoso. El resultado es que ambas partes no llegan sino a posiciones más distantes, lo cual es la antítesis de la negociación.

Por el contrario, a fin de mejorar nuestro comportamiento durante la negociación, deberemos llevar a cabo las siguientes conductas:

- Escuchar más y hablar menos.
- Realizar preguntas positivas que animen a nuestro opositor a explicar y razonar su postura.
- Resumir neutralmente los temas tratados.
- No comprometernos con sus posiciones y explicaciones.
- Contrastar la firmeza de sus posiciones, averiguar sus prioridades.
- Obtener y dar información.

Cuanto más hagamos hablar al interlocutor de su posición, pidiéndole que la clarifique y explique, más señales nos dará inadvertidamente, sobre la firmeza o provisionalidad de tal posición y sobre las líneas sobre las que está dispuesto a moverse. Es preciso descubrir con una buena utilización de preguntas cuales son sus verdaderos intereses, ir más allá de sus posiciones. Si logramos conocer sus intereses es posible que descubramos una forma ventajosa de satisfacerlos con beneficio para ambas partes.



En los momentos iniciales por muy larga que sea la discusión, presentando cada parte sus argumentos a favor de su posición y en contra de la otra parte, no habrá avance alguno si las partes no indican su predisposición a negociar algo diferente de lo que ambas ofrecen.

Es fundamental, conocer la P.M.F. de la otra parte y explicarle cual es la nuestra, ya que si no la conoce, difícilmente se podrá acercarse a ella.

Una negociación no debe ser un debate. El objetivo de un negociador no debería ser tomar una posición y defenderla a toda costa, intentando mostrar que tiene razón, sino influir sobre el adversario, persuadirlo y convencerlo. Para lograrlo debemos:

1. Escuchar de verdad, activamente
2. Observar y estar alerta para captar señales no verbales.
3. Ponerse en el lugar del otro, intentar ver las cosas desde el punto de vista de la otra parte.
4. Enfatizar los puntos comunes de ambas posiciones, quitando importancia a las diferencias.
5. No hablar demasiado. Cuanto más hable más información recibirá la otra parte.
6. No interrumpir.
7. No tener prisa en explicar nuestro punto de vista. Debemos intentar conseguir primero una visión completa de la posición de la otra parte.
8. No llegar a conclusiones antes de que el adversario haya explicado su posición completamente.
9. No hablar demasiado tiempo seguido, no realizar intervenciones largas.
10. No responder nunca a una pregunta que no entendamos del todo.
11. Prestar especial atención a nuestra comunicación no verbal. Tener siempre en cuenta la forma en que decimos las cosas, muchas veces la forma es más importante que el contenido.
12. Apoyarnos, siempre que nos sea posible, en hechos ya que estos son más importantes que las palabras. Reputación, precedentes etc. tienen un gran poder de convicción.
13. Dar al adversario tiempo para aceptar, para que pueda asimilar nuestras ideas y propuestas.





#### 4.4. El intercambio. Propuestas y Concesiones.

Antes o después los negociadores tienen que discutir sus propuestas. En el contexto de la negociación una propuesta es una oferta o una petición diferente de la posición inicial.

Las negociaciones siempre empiezan con un tema, pero no necesariamente con dos propuestas alternativas. El tema puede ser una petición de elevación “considerable” de los salarios o la solicitud de renovación de un contrato, pero no es necesario que se sepa desde un principio lo que significa concretamente “considerable” ni cuales son las condiciones del nuevo contrato.

La propuesta supera la discusión, consigue que el tema comience a moverse. Alivia la tensión producida por la ignorancia de lo que la otra parte quiere. Una vez que escuchemos su propuesta inicial, podemos dedicarnos a modificarla o a estudiarla, según el caso. La regla sería “no nos limitemos a expresar una reclamación, propongamos una solución” (Esta solución es nuestra propuesta).

Las propuestas iniciales surgen de la fase de la discusión y constituyen la respuesta estudiada de un negociador a lo que ha aprendido de su opositor a través de la discusión y de las señales de este. Por ello, estas propuestas iniciales deben ser exploratorias ya que si forzamos el ritmo podemos espantar a la otra parte.

En una negociación decimos que la posición con la que empezamos no es la posición con la que esperamos terminar. No es lo mismo que decir que cualquier otra posición diferente a la nuestra inicial sea aceptable. La negociación supone la existencia de posibilidades de abandonar una posición inicial, pero también que hay una fuerte preferencia por esa posición inicial.

Es útil y aconsejable que nuestras propuestas iniciales se presenten como propuestas **condicionales** con el fin de no tener problemas posteriores a la hora del intercambio, en el que necesitaremos todo el margen de maniobra disponible. Ejemplo: “Si ustedes están dispuestos a hacer esto y lo otro, nosotros estamos dispuestos a estudiar la posibilidad de hacer aquello y lo de mas allá”.



#### 4.4.1. La presentación de propuestas.

La forma de mejorar la presentación de una propuesta está **en separar esta de las explicaciones y justificaciones** que contiene. Exponga el contenido de la propuesta y explique y justifique ese contenido. No deben mezclarse ambas cosas, la explicación o justificación pueden parecer una disculpa. Si lo parece y la otra parte piensa que dudamos de ella, tratara de obligar a hacer concesiones. La **seguridad** con que presentemos nuestras propuestas tiene gran importancia, aspectos como nuestro tono de voz, nuestros rodeos y vacilaciones, estimula la resistencia a nuestra propuesta no haciéndola más aceptable. El formato con el que se debería presentar la propuesta es:

*“Si ustedes aceptan las siguientes condiciones: 1...2...3..., nosotros estamos dispuestos a ofrecer 1...2...3...”*

Una vez presentada la propuesta se entra en una posición dominante de la negociación. La primera propuesta condicional, pero realista, es la que pone los cimientos del acuerdo final y además quita iniciativa a la otra parte y fuerza el ritmo.

#### 4.4.2. La Recepción de Propuestas.

Hasta ahora hemos visto como se formulan las propuestas, vamos a colocarnos en el otro lado del escenario, y veamos como se reciben. Debemos tener presentes dos reglas importantes a la hora de recibir propuestas.

En primer lugar, **no interrumpir la exposición de las propuestas.** Nunca compensa y a veces puede ser muy caro. Cuando interrumpimos una propuesta puede que dejemos de oír algo importante que iban a proponernos. Las personas solemos poner una concesión al final de la propuesta, y una interrupción puede eliminar esa concesión. Además, la interrupción suele originar antagonismo e irritación o la otra parte.

Si lo que queremos es hacer notar lo firme de nuestra postura hay otras formas de conseguirlo sin molestar a nuestro opositor. A todo el mundo le gusta que se escuchen sus opiniones. Escuchemos la propuesta, hagamos preguntas para aclarar los puntos que no veamos claros y, después, pidamos tiempo para estudiarla o, si estamos preparados, demos una respuesta inmediatamente.

Un



La propuesta merece una atención seria como tal propuesta, aunque no sea la base para un acuerdo sobre el tema en litigio. Una respuesta detallada ofrece la oportunidad de enviar señales, Podemos explicar las partes de la propuesta que nos interesan para una posible negociación y las que no nos interesan. Esto indica a nuestro opositor las áreas que debe desarrollar. **Un "no" rotundo sin más explicación no sirve para nada, lo único que hace es llevarnos de vuelta a discutir o incluso a la ruptura.** El « no » no es una base para la negociación. No debemos animar a la gente a decir que “no” premiándole después con el ofrecimiento de nuevas alternativas cada vez que lo hace. En caso contrario seremos nosotros quienes hagamos todos los movimientos y todas las concesiones.

La mejor forma de defender nuestros intereses es mantener todos los puntos enlazados, aquellos con los que estamos ya de acuerdo y aquellos con los que todavía no lo estamos. Debemos indicar las áreas en las que puede haber acuerdo siempre que queden arreglados los temas pendientes.

La técnica más útil de tratamiento de propuestas y contrapropuestas consiste en hacer un resumen. Los resúmenes organizan el tema, recuerdan a todo el mundo lo que ocurre y demuestran que se escucha atentamente.

A la hora de montar propuestas globales que incluyan todas las variables presentes en la negociación, es necesario considerar varios aspectos:

- 1.- Dirigir el paquete a los intereses e inhibiciones de la otra parte.
- 2.- Pensar creativamente en todas las posibles variables.
- 3.- Valorar nuestras concesiones desde el punto de vista de nuestro opositor.



La creatividad es un aspecto clave en la negociación.



Si **pensamos creativamente en las variables**, siempre pueden plantearse incluso los temas más simples.

Existe un amplio margen de creación de variables, si las buscamos. Si queremos pensar creativamente a la hora de montar la propuesta global, hagámonos las siguientes preguntas sobre cualquier tema:

- ¿Quién obtiene algo?
- ¿Qué?
- ¿Cuánto?
- ¿Cuándo?

Es **recomendable evitar llegar a acuerdos sobre temas aislados**. Si mantenemos enlazados todos los temas que podamos, tendremos mayor margen en las fases de montaje del paquete e intercambio.

Lo que en términos generales, puede tener un valor bajo, puede tener un valor altísimo en el momento en que necesitemos desesperadamente algún movimiento de nuestro opositor.

En tanto que la negociación implica movimiento, lo que hace falta en los primeros pasos de una negociación es manifestar la voluntad de moverse, y no necesariamente dar pruebas de esa voluntad. No es lo mismo una señal de flexibilidad que una concesión real.

Si han de hacerse concesiones menores, éstas deben seguir, la regla básica del intercambio: "Ustedes se mueven en esto y nosotros nos movemos en aquello"; no han de ser regalos sin compensación.

Los directivos suelen hacer concesiones sin considerar lo que éstas valen para la otra parte. Creen que basta con considerar su valor para ellos mismos. Si no valen mucho para ellos, no ven inconveniente en concederlas pronto y de forma gratuita. Esta actuación está, profundamente equivocada, nunca crea buena voluntad, sino que a veces contribuye a producir el efecto contrario. **Antes de intercambiar una concesión es necesario plantearse** tres preguntas:



- 1.- ¿Qué valor tiene para mí?, ¿cuánto me cuesta conceder esto?.
- 2.- ¿Qué valor tiene la concesión para la otra parte?
- 3.- ¿Qué quiero a cambio?. ¿Por qué lo quiero intercambiar?, ¿cuál es el precio?

Olvida, y desde luego minimiza, las primeras concesiones. Todo lo que la oposición nos pide en una negociación tiene algún valor para ella. De ahí que debamos valorar nuestras concesiones desde la posición de la otra parte y no sólo desde la nuestra.

Por muy bajo que sea para nosotros el valor de la concesión, si ésta tiene cierto valor para nuestro oponente, hagamos que nos sirva para alcanzar nuestro objetivo en la negociación. Esto es aún más esencial cuando nuestro opositor nos pide algo que, sin saberlo él, teníamos intención de ofrecerle en todo caso.



Evite esta actitud. Negociar no es regalar.

En relación al tema de las concesiones es preciso considerar varios aspectos: qué efectos y reacciones provocan, y cuales son las creencias equivocadas o erróneas respecto a ellas.

#### 4.4.3. Efectos de las Concesiones.

- Consigues acercarte a la otra parte negociadora.
- Es una forma táctica de influir en el comportamiento del otro.

**Creencias equivocadas** con respecto a las concesiones:

- Siempre crean benevolencia del otro.
- Suavizan la actitud de la otra parte.
- Son siempre útiles para hacer que la negociación tome un buen rumbo.



Sin embargo **la verdad es** que las concesiones:

- Hacen que la otra parte se sienta más decidida.
- Hacen que la otra parte se comporte de manera más ambiciosa.
- Hacen que el otro desconfíe, a veces, y que piense sobre qué se esconde realmente detrás de nuestras intenciones.

No debemos eliminar totalmente de nuestras propuestas iniciales todo aquello que resulte inaceptable a nuestro opositor. Dejémosle que sea él quien las elimine mediante concesiones por su parte. Cuanto más material de intercambio tengamos, mejor para nosotros y mayores las probabilidades de llegar a un acuerdo.

Cuando llega el intercambio se trata de **obtener algo a cambio de renunciar a otra** cosa. Es la parte más intensa del proceso de negociación. Unas concesiones mal valoradas pueden contribuir a la diferencia entre un resultado bueno (rentable) y uno malo.

La regla más importante para la fase de intercambio es que **TODA PROPUESTA, TODA CONCESIÓN, PRÁCTICAMENTE TODA FRASE, SEAN CONDICIONALES. NO DEBE DARSE NADA, ABSOLUTAMENTE NADA, GRATIS. POR TODO, ABSOLUTAMENTE TODO, LO QUE SE CONCEDE SE DEBE RECIBIR ALGO A CAMBIO.**

Esta es la regla que llamamos del gran "si".

« *Si usted acepta X, nosotros aceptaremos Y.* »

La palabra clave es "SI". Cuando ponemos un "si" delante de una afirmación, evitamos que nuestro opositor pueda apropiarse de ella sin más.

Al utilizar el "si" nuestro opositor recibirá una clara señal del precio que ponemos a la concesión. Además, le estaremos "educando" para el intercambio, tiene que pagar todas nuestras concesiones con otras concesiones.

El utilizar el "si" significa poner un determinado precio a cada una de nuestras concesiones, en tanto la otra parte no acepte nuestro precio, no haremos concesión alguna. No damos nada a crédito, en la fase de intercambio todo tiene un precio.



La mejor forma de presentar nuestras propuestas es empezar siempre por las condiciones, pongámoslas claramente por delante. A continuación digamos a la otra parte lo que le daremos si acepta lo que hemos presentado como condición.

A la hora de presentar nuestras propuestas de intercambio, tanto nuestras condiciones como nuestra oferta deben ser concretas. Decimos a la otra parte lo que ella tiene que hacer para conseguir que nosotros hagamos algo a su favor. Si la otra parte dice "sí", tenemos un acuerdo, si dice "no" podemos modificar nuestra posición.

En la negociación, es esencial mantener todos los temas enlazados hasta la fase de intercambio. No se debe negociar punto por punto, ya que en ese caso para llegar a un acuerdo sobre un punto nos veremos obligados a hacer concesiones y esto supone consumir nuestro capital de negociación, que se puede agotar antes de llegar a un acuerdo sobre todos los temas pendientes.

Cuanto mayor sea el número de temas con los que podemos negociar en la fase de intercambio, más fuerte será nuestra posición. Somos nosotros los que debemos decidir mantener o no enlazados los temas, así como la forma de hacerlo si ello nos favorece.

Máximas a recordar en la fase de intercambio:

- TODA PROPUESTA DEBE SER CONDICIONAL.
- NUNCA DEMOS ALGO POR NADA.
- PRESENTAMOS PRIMERO NUESTRAS CONDICIONES.
- MANTENGAMOS LOS TEMAS ENTRELAZADOS.



#### 4.5. El Cierre y el Acuerdo.

El negociador se enfrenta a dos tipos de tensión. La primera es la incertidumbre básica de la negociación: No saber realmente si hemos conseguido sacar a nuestro opositor todas las concesiones posibles. La segunda tensión nos empuja a llegar a un acuerdo antes de que nuestro oponente nos saque más a nosotros. Cuanto más tiempo dura la negociación, más tiempo tenemos para sacar todas las concesiones posibles a nuestro opositor, pero también tiene más tiempo éste de hacer lo mismo con nosotros.

El cierre aumentará nuestra confianza y nos llevará al acuerdo con mayor rapidez y menor coste si esperamos a que nuestro opositor llegue a la conclusión de que ya nos ha sacado bastante.

Para concluir una negociación no es necesario que ambas partes estén en sus respectivas posiciones límite. La incertidumbre surge de que ninguna de las partes está segura de cuál es realmente el límite de la otra.

La **decisión de cerrar la fase de intercambios** es una cuestión de criterios. Si estamos en nuestra posición límite, tendremos un gran interés en cerrar. Cualquier prórroga del intercambio provocará unas concesiones que exceden de nuestros límites. Lo más probable es que cerremos cuando estamos cercanos a nuestro límite, pero esto no significa que, cuando cerremos, estemos realmente en nuestra posición límite.

La credibilidad de nuestro cierre es la que determina la reacción de nuestro opositor. El momento del cierre influye mucho en su credibilidad. Un intento de cierre prematuro puede suponer arriesgar la misma posibilidad de cerrar.

La finalidad del cierre es llegar al acuerdo, y esta idea condiciona nuestra manera de cerrar. El cierre debe ser creíble. Para que sea aceptable, nuestra propuesta de cierre debe satisfacer a un número suficiente de las necesidades de la otra parte.

Debemos presentar esta alternativa de forma que quede clara nuestra determinación de no hacer más concesiones y que lo que le interesa a la otra parte es cerrar un acuerdo en este momento.





Presentaremos el cierre de tal forma que la no aceptación del mismo, en términos más o menos similares a los ofrecidos, debe llevarnos a preferir un "no acuerdo". Si no estamos decididos a aceptar el "no acuerdo", porque tenemos todavía un amplio margen, y sólo estamos de hecho **"haciendo una prueba", plantear el cierre es peligroso.**



Es clave la elección del momento correcto para cerrar.

#### 4.5.1. Tipos de Cierre.

##### 4.5.1.1. CIERRE CON CONCESIÓN.

El cierre con concesión es la forma de cierre más frecuente en las negociaciones. Equivale a terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir el acuerdo. Las posibilidades son:

Al utilizar este tipo de cierre, debe quedar muy claro que la concesión sólo se otorgará en el caso de que se llegue a un acuerdo inmediato y global en todos los aspectos negociados.

Es mejor hacer el cierre con una concesión pequeña que con una concesión sobre un punto importante.

Ya hemos señalado la importancia de no desprenderse de los puntos que consideramos de menor importancia en las primeras fases de la negociación. Puede que en el momento del cierre, estemos buscando desesperadamente el tipo de concesiones menores de las que nos desprendimos al principio.



Si nos encontramos en la situación de no poder hacer ninguna concesión final sobre uno de los puntos discutidos, podemos estudiar una concesión sobre un punto no suscitado en la negociación. La elección de tal concesión apropiada exige cierto esfuerzo de imaginación y creatividad.

#### 4.5.1.2. CIERRE CON RESUMEN.

El cierre con resumen es probablemente el más frecuente después del cierre con concesión. Se trata de terminar la fase de intercambio haciendo un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que la oposición ha conseguido de nuestra parte y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes. Se trata de hacer una lista de las concesiones de cada parte y de la venta las de un acuerdo.

Si la otra parte acepta nuestro resumen responderá que sí. Puede que responda "si pero" y dé la vuelta a algunos de los puntos que considera pendientes. En este caso tenemos dos opciones. Podemos pasar a un cierre con concesión (¿Quiere usted decir que si cedemos en ese punto alcanzará el acuerdo?) o a una declaración formal de que ésta es nuestra última oferta.

Es perfectamente posible utilizar el cierre con concesión antes o después del cierre con resumen. Lo que hay que recordar es que el cierre con concesión está condicionado a la obtención de un acuerdo inmediato.

#### 4.5.1.3. CIERRE CON DESCANSO.

Este cierre se utiliza para dar tiempo a la otra parte a considerar nuestra oferta y también las alternativas de desacuerdo. Si nuestro opositor necesita este tiempo y nosotros consideramos que no nos perjudica, debemos concedérselo.

#### 4.5.1.4. CIERRE CON ULTIMÁTUM.

“O la otra parte acepta lo que se le ofrece, o de lo contrario...”

Si nuestra amenaza no tiene base puede volverse en contra nuestra. Se trata de un cierre muy arriesgado y conviene pensarlo muy bien antes de utilizarlo.



A diferencia del cierre con concesión, este lleva asociado un alto grado de carga emocional. Lo corriente es que lo utilicen los negociadores en el calor del momento.

Cuanto mayor sea la audiencia del cierre con ultimátum, más difícil resultará para la parte que lo recibe retroceder sin una pérdida de prestigio.

#### 4.5.1.5. CIERRE DISYUNTIVO.

Se trata de presentar a la oposición la elección de dos soluciones, ambas dentro de los límites presupuestarios de la parte que cierra. Tiene ventaja de dar a la otra parte cierta libertad de elección. En muchas ocasiones la vivencia psicológica de ser el que ha decidido el último término, hace que dicho tipo de cierre tenga éxito.

El propósito de la fase de cierre es conseguir un acuerdo sobre lo que se ofrece. El acuerdo es el punto final de la negociación. **NEGOCIAMOS PARA LLEGAR A UN ACUERDO**, aunque hay negociaciones en las que habría que preguntarse si las partes quieren realmente llegar a ese punto.

Sin embargo, el acuerdo es un momento muy peligroso. Cuando estamos muy interesados en llegar a un acuerdo y aliviados por haberlo conseguido, podemos descuidar los detalles menores de lo acordado. Este descuido puede ser causa de interminables problemas posteriores, cuando llega la ejecución del acuerdo y cada una de las partes tiene su propia versión del acuerdo alcanzado quizás hace bastante tiempo.

La mejor forma de evitar estos problemas es cerciorarse antes de separarse de que ambas partes tienen perfectamente claros los puntos sobre los que están de acuerdo.

Los negociadores deben **leer y aprobar un resumen detallado de cada uno de los puntos negociados**. En las negociaciones más formales, cada parte suele disponer de un borrador de trabajo. Si la negociación no es tan formal y el resumen del acuerdo ha sido oral, puede ser conveniente enviar a la otra parte una versión escrita del resumen inmediatamente después de la reunión.



La regla de oro es: resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado. Si la otra parte no está de acuerdo con algún punto de nuestro resumen, o nosotros con uno del suyo, hay que buscar un acuerdo sobre ese punto. Las negociaciones más complejas son las que dejan más margen a la confusión y a los fallos de memoria.

## **5. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN** (basado en “Cómo negociar con éxito” de G. Kennedy et al).

Las tácticas son definidas como los mecanismos y modelos de conducta que las partes utilizan para influir sobre el otro y lograr una solución satisfactoria de un encuentro conflictivo. Estas acciones tácticas se basan en el poder potencial de las partes implicadas en la negociación.

El objetivo de la actividad táctica es la consecución del mejor acuerdo posible desde el punto de vista del negociador, considerando que las tácticas que consiguen concesiones substanciales del adversario, pero no un acuerdo, son menos efectivas que aquellas que procuran conseguir las máximas concesiones del oponente logrando un acuerdo. Para mantener en el futuro una fructífera relación de intercambio, se precisa que el acuerdo resulte ventajoso para las partes implicadas.

La táctica básica para lograr un acuerdo de este tipo, consiste en manipular la percepción de poder entre las partes, dando a entender a la otra parte que se controla la mayor parte de los recursos de intercambio, incrementando de ese modo la percepción sobre su grado de dependencia y la necesidad de ir reduciendo sus aspiraciones con el fin de lograr un acuerdo.

Existen un número relativamente pequeño de movimientos y tácticas que ocurren con la suficiente frecuencia para estudiarlos y analizarlos. Pasamos a presentarlos a continuación.



### 5.1. 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 como se desvanecen como castillos en el aire, lo que nos devolverá nuevamente a la realidad y a negociar la situación real actual.



Ojo con las promesas de futuro, a las expectativas

### 5.2. 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.

### **5.3. El Bueno y el Malo.**

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

Es una de las tácticas más viejas. Aplicada certeramente, suele ser también una de las de mayor éxito. Tiene algunos riesgos para el que la emplea. Si se exagera el papel del malo, el efecto puede ser más provocador que intimidatorio, 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. Nuestro opositor recibe dos propuestas, una peor (para él) que la otra y se ve obligado a aceptar la otra para evitar la propuesta más temible. Las posibilidades de éxito de esta táctica dependen de la credibilidad de las alternativas, 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.

#### **5.4. 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?"



### **5.5. 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 semana pasada".*

### **5.6. 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. Sería peligroso que se interpretase como un intento de llanto, como nuestra última alternativa.

### **5.7. 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.





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

### **5.8. 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 que autoridad en la toma de decisiones posee la otra parte de la mesa de negociación antes de llegar a la fase de intercambio, ya que podríamos estar 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 100.000 unidades por mes”*.

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

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”*.

## **5.9. Bolsillos vacíos.**

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

### 5.10. 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. "*



## 6. Bibliografía.

- Bazerman M. y Neale M. (1993) “La Negociación Racional en un mundo Irracional”. Ediciones Paidós, Empresa 20. Barcelona.
- Fisher, R., Ury, W.& Patton, B. (1996) “Obtenga el SI, el arte de negociar sin ceder”. Gestión 2000. Barcelona. (4ª edición).
- Kennedy G, Benson J., McMillan. (1990) “Cómo negociar con éxito”, Ed. Deusto. Bilbao.
- Munduate Jaca L. y Medina Díaz F.J. (coord.) (2005) “Gestión del conflicto, negociación y mediación”. Pirámide. Madrid
- Van-der Hofstadt Román C.J. (2003) “El libro de las habilidades de comunicación”. Díaz de Santos.
- Winkler, John (2004). Como negociar para mejorar resultados. Ediciones Deusto. Barcelona.

## Apéndice 1.

El arte de la negociación no es algo exclusivo de nuestro tiempo. En una obra francesa de 1716 “**De la Manière de Négocier avec les Souverains**”, hemos seleccionado el siguiente texto:

“El diplomático debe ser rápido, recursivo, buen oyente, cortes y agradable. No debe crearse la reputación de ser un talento, ni tampoco debe discutir en exceso de forma que divulgue información secreta para ganar una discusión. Un buen negociador debe sobre todo dominarse suficientemente para resistir la tentación de hablar antes de haber pensado a fondo lo que se propone ceder. No debe caer en el error de suponer que un poco de misterio dentro del cual se crean secretos de la nada y se elevan las trivialidades al nivel de los asuntos de estado, es algo más que el síntoma de una cabeza chica. Deberá prestarle atención a las mujeres pero sin entregar su corazón. Deberá ser capaz de aparentar dignidad aun sin poseerla, pero al mismo tiempo tendrá que evitar cualquier exhibición de mal gusto. El ser valiente una cualidad esencial puesto que el tímido no podrá esperar culminar con éxito una negociación confidencial.

El negociador deberá tener la paciencia del relojero y carecer de prejuicios personales. No debe tener inclinación por la bebida, el juego o las mujeres, ni ser irritable, ni dejarse llevar por otras veleidades y fantasías. El negociador deberá además estudiar historia, conocer las instituciones extranjeras y las costumbres y ser capaz de decir, para cualquier país extranjero, en manos de quien realmente reside la soberanía. Deberá tener también algún conocimiento de la literatura, ciencia, matemáticas y derecho. Finalmente deberá ser buen anfitrión. Un buen cocinero es a menudo un excelente conciliador.”

