

2016

## Estrategias de Negociación



ANDALUCIA EMPRENDE, FUNDACIÓN  
PÚBLICA ANDALUZA



Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza  
**CONSEJERÍA DE EMPLEO,  
FORMACIÓN Y TRABAJO AUTÓNOMO**



INDICE		PÁG
1.	¿QUÉ ES NEGOCIAR?	4
2.	¿POR QUÉ NEGOCIAMOS?	4
3.	PROCESO DE NEGOCIACIÓN	5
4.	TIPOS BÁSICOS DE NEGOCIACIÓN	7
4.1.	Negociaciones Competitivas vs Negociaciones Colaborativas	7
4.2.	Criterio para elegir el tipo de negociación más apropiado	8
5.	PREPARARSE PARA NEGOCIAR: DEFINICIÓN DE LOS LÍMITES	10
A	PREPARAR LA NEGOCIACIÓN	10
5.1.	Punto de Arranque	10
5.2.	Valor Objetivo	11
5.3.	Punto de Ruptura	11
5.4.	Campo de Juego	12
B	ESTABLECER LOS LÍMITES	13
C	CONSEJOS ÚTILES	13
6.	CONSEJOS PARA NEGOCIAR DE FORMA COMPETITIVA	15
6.1.	Plantea tu caso de forma ventajosa	16
6.2.	Conoce el alcance y fuerza de su poder	16
6.3.	Preocúpate por conocer a la otra parte	17
6.4.	Define unas metas ambiciosas	17



6.5.	Define tu mejor alternativa	17
6.6.	Elabora tus razonamientos	18
6.7.	Define tus concesiones y el Plan de Concesiones	18
6.8.	Estudia tus puntos fuertes y débiles	19
6.9.	Estudia el punto de vista de tu oponente	19
7.	CONSEJOS PARA NEGOCIAR DE FORMA COLABORATIVA	20
¿QUÉ HACE QUE UN ACUERDO SEA BUENO PARA AMBAS		
7.1.	PARTES?	20
7.2.	PRINCIPIOS DE LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA	21
8.	TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN	24
8.1.	Tácticas de Engaño deliberado	24
8.2.	Tácticas de guerra psicológica	25
8.2.1.	Situaciones incómodas	25
8.2.2.	Ataques personales	26
8.2.3.	El bueno y el malo	27
8.2.4.	Amenazas	27
8.2.5.	Explosiones emocionales	28
8.3.	Tácticas de presión	29
8.3.1.	Posición cerrada	29
8.3.2.	Subida de última hora	30
8.3.3.	Tómalo o déjalo	30
8.3.4.	Silencio	31



9.	RESÚMEN FINAL	32
10.	BIBLIOGRAFÍA	34

## **ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN**

---

### **1. ¿QUÉ ES NEGOCIAR?**

La negociación es la estrategia que ponemos en funcionamiento cuando dos o más partes interesadas en un asunto, acuerdan unas pautas y buscan un acuerdo que satisfaga los intereses de cada uno.

### **2. ¿POR QUÉ NEGOCIAMOS?**

La satisfacción de las necesidades e intereses de las personas, es el objetivo que perseguimos cuando negociamos. Según el libro “Negotiation” (2006), de Harvard Business Essentials, negociar es la forma en que las personas tratan con sus diferencias, buscando un acuerdo mutuo a través del diálogo. Hay que tener presente que negociar no es ganar de cualquier modo, sino establecer relaciones basadas en un acuerdo recíproco, capaz de satisfacer las necesidades e intereses de todas las partes involucradas.

Por tanto, para poder negociar, primero debemos conocer cuáles son las motivaciones y necesidades, tanto nuestras como de los demás. Ésto será de gran ayuda cuando te sientes en la mesa de negociación.

### 3. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

A continuación tienes un diagrama con las cuatro fases esenciales de un proceso de negociación:



- Preparación: es la fase inicial que implica:
  - Introspección: Decide cuáles son los puntos de la negociación más importantes para ti y cuánto estás dispuesto a ofrecer para conseguirlo.
  - Extrospección: Ponte “en la piel” de la otra parte para deducir cuáles son sus puntos importantes, y cómo puede proceder ante sus ofertas.
  - Considera sus alternativas: Normalmente la otra parte nunca suele estar de acuerdo con la primera opción que le ofrezcas. Por ello, elabora un conjunto de alternativas y prepara tu exposición previamente.
- Desarrollo de la negociación: Es el intercambio de ofertas y demandas, posiblemente con argumentos. Durante este proceso debes verificar tus posiciones acerca de tus oponentes, sus necesidades y metas. Esta fase consta de cuatro momentos:



- Inicio: en este primer momento hay que hacer una primera toma de contacto, generando un clima positivo que potencie la confianza mutua. Además, es el momento de revisar objetivos. Recuerda que en una reunión no debes abusar de la paciencia, ofender ni molestar.
- Proponer: Es el momento de plantear la posición y de justificarla.
- Intercambiar y construir: Llega el momento de buscar un acuerdo aceptable para las dos partes. Debes buscar puntos en común. Hay que estar atento a las posibles trampas y tácticas de la otra parte.
- Llegar a un acuerdo: Hay que estar alerta para encontrar puntos de acuerdo. En esta fase debes procurar no expresar emociones. Intenta dejar por escrito los acuerdos una vez concretados.

Este paso termina cuando ambas partes alcanzan un compromiso satisfactorio.

- Implementación: Consiste en ejecutar los compromisos adquiridos.
- Renegociación: En el caso en que una de las dos partes proponga nuevas ofertas, a fin de reabrir la negociación. Ambas partes intercambiarían nuevas ofertas hasta alcanzar un mejor acuerdo.

## 4. TIPOS BÁSICOS DE NEGOCIACIÓN

### 4.1 NEGOCIACIONES COMPETITIVAS VS NEGOCIACIONES COLABORATIVAS

La negociación por posiciones es la forma habitual de negociar, donde los negociadores explicarán las ventajas de cada una de sus posturas y los inconvenientes de la propuesta contraria, haciendo concesiones recíprocas y tratando de llegar a un acuerdo.

Existen dos tipos, totalmente opuestos, de negociación por posiciones:

- Negociación Competitiva: Cada negociador defenderá su idea y criticará la idea del contrario
- Negociación Colaborativa: Tratará, no tanto de conseguir la victoria para una de las partes, como de encontrar la mejor solución posible para ambas.

CARACTERÍSTICAS DE LAS NEGOCIACIONES	
COMPETITIVAS	COLABORATIVAS
Cada parte intenta sacar los mayores beneficios.	Se intenta sacar los mayores beneficios para ambas partes.
Se desconfía del otro.	Se confía en el otro.



Se insiste en la posición.	Se insiste en el acuerdo.
Se amenaza.	Se informa. Se ofrece.

## **4.2 CRITERIOS PARA ELEGIR EL TIPO DE NEGOCIACIÓN MÁS**

### **APROPIADO**

Las circunstancias en que te encuentres, serán determinantes a la hora de elegir:

- El tipo de negociación: Negociación simple y a corto plazo o Negociación compleja y a largo plazo.

El tipo de negociación es simple si gira en torno a una sola variable, como el precio. Por el contrario, es compleja cuando existe más de una variable: precio, plazos de entrega, garantías, etc. Estos elementos facilitan información sobre qué estilo negociador puede resultar más idóneo.

Cuando se trata de acuerdos simples y que se materialicen en el corto plazo, puede ser recomendable utilizar la negociación competitiva. Puesto que la solución puede ser materializada casi de manera inmediata y casi sin tiempo de reacción, la parte perjudicada no dispondrá de oportunidades para percatarse de cuánto pierde al aceptar un mal acuerdo.

Por el contrario, cuando nos encontramos en una negociación a más “largo plazo” y compleja, una solución francamente injusta tiene más posibilidades de ser





meditada antes de llegar a materializarse. Por tanto hay más dificultades para un proceso en los términos Gano/Pierdes característicos de la Negociación Competitiva.

- La necesidad de llegar a un acuerdo.

A veces te encontrarás con la necesidad de llegar a un acuerdo, bien porque la otra parte tiene una posición ventajosa, bien porque entendemos que cualquier solución negociada sea la mejor opción.

Estas circunstancias nos llevan a ceder y a contemplar los intereses de la otra parte. Por tanto, el estilo negociador es el colaborativo.

- Una de las dos partes tiene una posición dominante.

Si eres tú quien dispone de una situación dominante respecto al otro, puedes elegir un estilo negociador competitivo. No obstante, debes tener cuidado con lo que pides. Lo auténticamente útil de la negociación es que, además de firmar los acuerdos, después puedan cumplirse.

La elección de un estilo negociador u otro dependerá de la naturaleza de la negociación de que se trate y de los diferentes elementos que la rodeen.



## **5. CÓMO PREPARSE PARA NEGOCIAR: DEFINICIÓN DE LOS LÍMITES**

Es importante ir preparado a los procesos de negociación, y conocer cuáles son los límites. Cada parte habrá de saber cuál será su primera oferta, cuál su objetivo y cuál su precio de abandono, es decir, el precio a partir del cuál abandonarías la negociación.

### **A. PREPARAR LA NEGOCIACIÓN**

#### **5.1 PUNTO DE ARRANQUE**

La negociación empieza cuando las posiciones de las partes no coinciden. Además, si desde un principio las dos partes saben que van a tener que negociar, posiblemente este primer valor que ponen sobre la mesa no sea en realidad el que marca su posición. Es decir, que sea un intento de testar al otro.

A estas primeras posiciones es a lo que llamamos Punto de Arranque de ambas partes.

En el Gráfico, el valor PA es el valor pedido por el vendedor en un punto alto de la escala; y el valor PA' será el Punto de Arranque del Comprador en el punto bajo de esa misma escala.



¿Quiere esto decir que el acuerdo es imposible? Muy probablemente la respuesta sea no.

Ambas partes son conscientes que están iniciando un proceso negociador y, por tanto, estarán dispuestas a rebajar sus exigencias: el Vendedor pidiendo un precio menor, y el Comprador ofreciendo un precio mayor.

## **5.2 VALOR OBJETIVO**

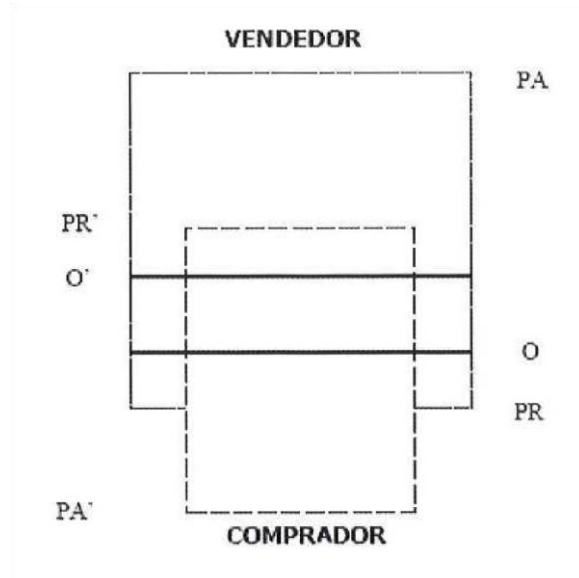
Probablemente, para cada parte el valor real y objetivo de la mercancía objeto de la transacción se alejará sensiblemente de sus primeras ofertas. Pero, esos valores reales y objetivos, serán también diferentes para cada una de las partes.

Este valor real que considera cada parte se denomina valor objetivo y juega un papel fundamental en el proceso de negociación. En el gráfico le llamaremos O al que consideramos Objetivo del Vendedor, y O' al que sabemos que es Objetivo del Comprador.

## **5.3 PUNTO DE RUPTURA**

Todo proceso de negociación tiene un límite. Habrá valores por encima o por debajo del cual el Comprador no querrá comprar, o al Vendedor no le interesará vender. A estos valores extremos son a los que se les denominan Puntos de Ruptura o precio de abandono.

Siguiendo con el gráfico, llamaremos PR al Punto de Ruptura del Vendedor y PR' al del Comprador:



#### 5.4 EL CAMPO DE JUEGO

Una vez queden establecidas las tres variables anteriores, ya tenemos las condiciones o “campo de juego” sobre el que podrá llevarse a cabo “el partido” de la negociación. Los límites son los marcados por los respectivos Puntos de Ruptura, ya que fuera de ellos, sería imposible llegar a un acuerdo.



## **B. ESTABLECER LOS LÍMITES**

Cada una de las partes deberá llevar sus límites ya fijados a la reunión. Para definirlos, el proceso sería el siguiente:

- Establecer nuestro **Valor Objetivo**: ¿Cuándo estamos dispuestos a ofrecer – si somos Compradores -, o a recibir – si somos Vendedores – por el producto o servicio objeto de la negociación?
- El **Punto de Arranque** se definirá a partir del Objetivo, bien aumentándolo si eres el vendedor, o disminuyéndolo si nuestra posición es la de comprador.
- Definir el **Punto de Ruptura** antes del proceso negociador ayudará a evitar realizar demasiadas concesiones.

## **C. CONSEJOS ÚTILES**

### **■ Hay que ser ambicioso al establecer el Objetivo y el Punto de Arranque.**

Cuanto más alto pongas tu Objetivo, mayores logros alcanzarás. Pero también conviene que nuestro Punto de Arranque sea, al menos, igual al valor establecido como Punto de Ruptura del contrario. De lo contrario estarías perdiendo la posibilidad de alcanzar un mejor acuerdo para tus intereses.

■ **Conviene dejar bastante distancia entre el Punto de Arranque y el Objetivo.** De esta forma conseguimos que, al menos por nuestra parte, exista suficiente “campo de juego” para negociar y hacer concesiones.

■ **Es muy importante no engañarse a uno mismo.** Nos referimos al Punto de Ruptura. Si con el Punto de Arranque tratamos de testar al otro, con el Punto de Ruptura nos engañamos a nosotros mismos.

No te pongas un Punto de Ruptura que luego te vas a saltar. Calcúlalo bien y trata de contestarte sinceramente a la pregunta: ¿hasta dónde puedes llegar?

■ **No te pases.** Si los Puntos de Arranque son muy altos y Puntos de Ruptura también porque piensas que serás capaz de conseguir el acuerdo casi sin ceder, no habrá cruce de Bandas, y por lo tanto, no habrá espacio para negociar. Será imposible conseguir un acuerdo por mucho que insistan en argumentar cada una de sus posiciones.

Para que en la práctica no lleguen a darse este tipo de situaciones, debemos intentar ser realistas en nuestros planteamientos.

## 6. CONSEJOS PARA NEGOCIAR DE FORMA COMPETITIVA



Las negociaciones competitivas son aquellas en las que ambas partes buscan su propio beneficio, concluyen de manera que uno gana y otro pierde.

Si decides que este es el estilo de negociación que vas a utilizar, el siguiente apartado te ayudará mostrándote algunas “reglas” para negociar correctamente de forma competitiva.

Existen una serie de puntos clave para el éxito en los procesos de negociación competitivos:



### **6.1 PLANTEA TU CASO DE FORMA VENTAJOSA**

Se trata de enfocar el tema de negociación desde el punto de vista más beneficioso para tus intereses. ¿Cómo? Por ejemplo, mostrando desinterés por el asunto objeto de negociación, poniendo el tiempo en su contra, haciéndole saber que hay otros compradores que también han mostrado interés,... Muéstrale que si no llegáis a un acuerdo, el que más pierde es él.

Con todo ello, se pretende poner, desde el principio, a la otra parte en una situación en la que debe empezar dando, si quiere que se sigan las negociaciones. Si no existe interés inicial, quizás este aumente tras una buena oferta, y si ya hay conversaciones con otros, será cuestión de mejorar las concesiones que aquellos hayan ido haciendo hasta este momento.

### **6.2 CONOCE EL ALCANCE Y FUERZA DE SU PODER**

Normalmente se considera que el poder en una negociación está determinado por factores tales como la riqueza, los amigos, etc. Así estimamos que el “poder” en una negociación está del lado de aquel que posea en mayor grado alguno de estos elementos. Esto es el poder intrínseco.

Sin embargo, el poder relativo de cada una de las partes en una negociación depende de lo beneficioso o problemático que resulte para cada una de ellas la posibilidad de no llegar a un acuerdo.





Por lo tanto, el poder en una negociación está del lado de aquel que menos pierde en caso de no llegar a un acuerdo.

### **6.3 PREOCÚPATE POR CONOCER A LA OTRA PARTE**

No es correcto ni recomendable hacer suposiciones sobre la otra parte. Si quieres ser un buen negociador averigua de antemano todo lo que puedas sobre la parte contraria y luego obtén más información durante la negociación, haciendo preguntas y escuchando activamente.

### **6.4 DEFINE UNAS METAS AMBICIOSAS**

Si estableces un valor objetivo elevado, tu punto de mira se mantendrá alto. Un punto de Arranque alto evitará la posibilidad de no conseguir el mejor acuerdo. Dejar una distancia elevada entre el valor objetivo y el punto de ruptura proporcionará campo de juego suficiente para hacer las mínimas concesiones.

### **6.5 DEFINE TU MEJOR ALTERNATIVA**

Disponer de una alternativa en caso de no llegar a un acuerdo, proporciona una gran ventaja durante el proceso de negociación. Esta “alternativa” te ayudará a fijar el Punto de Ruptura de tu Zona de Acción, lo que de otro modo puede llegar a ser algo ciertamente difícil de calcular.

Asimismo, la Alternativa nos garantiza “poder” en la negociación, puesto que en este caso "lo que perdemos", si no conseguimos llegar a un acuerdo, es sólo el diferencial



entre ese posible mejor acuerdo y nuestra alternativa, que siempre será algo menor que la diferencia entre ese posible acuerdo y la nada.

La alternativa te ayudará a “medir” un acuerdo. La bondad o maldad de un acuerdo queda de manifiesto sólo, en relación con cuál hubiese sido nuestra mejor alternativa en ese momento.

## **6.6 ELABORA TUS RAZONAMIENTOS**

La credibilidad es una característica vital en un negociador. Cuando una de las partes pierde su credibilidad, podríamos decir que ha perdido su capacidad negociadora. Por ello, antes de empezar a negociar conviene elaborar razonamientos que te sirvan de apoyo, tratando de prever las respuestas del oponente.

**6.7 DEFINE TUS CONCESIONES Y EL PLAN DE CONCESIONES** Como toda negociación es un proceso en el que cada una de las partes irá tomando sucesivas posiciones hasta alcanzar un acuerdo, y el paso de una posición a otra supone hacer concesiones. La realización de concesiones es algo consustancial a la negociación. Sin ellas, ambas partes permanecerían en sus soluciones iniciales - sus correspondientes puntos de arranque -, con lo que el proceso se convertiría en algo inmóvil, sin posibilidad de avance.

Antes de acudir a negociar, debes haber pensado en posibles concesiones, factibles de ofrecer a la otra parte. Y además, es importante haber preparado el Plan de



Concesiones (muestra cómo han de ser hechas dichas concesiones). Por tanto, antes de la negociación, es importante definir “qué” y “cómo” hacer concesiones.

### **6.8 ESTUDIA TUS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES**

Si quieres ser un buen negociador, debes determinar objetivamente dónde residen tus fortalezas y debilidades. Establece cómo puedes obtener el mejor partido de tus Puntos Fuertes y cómo cubrir tus Punto Débiles

### **6.9 ESTUDIA EL PUNTO DE VISTA DE TU Oponente**

En toda negociación participan dos (o más) personas. Por lo tanto, en su preparación, deberás tener en cuenta todos sus puntos de vista. Para ellos, ponte en su lugar y replantea todo el proceso, pensando cada uno de los puntos del decálogo de la negociación como si fueses la otra persona.

Estudiando cómo enfocará la negociación nuestro oponente podrás descubrir muchos de sus planteamientos.

## **7. CONSEJOS PARA NEGOCIAR DE FORMA COLABORATIVA**



Las negociaciones colaborativas se basan en la satisfacción de los intereses de cada parte. A continuación se exponen reglas o consejos para llevar a cabo con éxito este proceso negociador.

### 7.1 ¿QUÉ HACE QUE UN ACUERDO SEA BUENO PARA AMBAS PARTES?

Probablemente, tu respuesta incluirá que sea:

- **Amplio:** considerando en toda la extensión posible los intereses de cada parte.
- **Eficiente:** resolviendo los intereses en conflicto de una forma rápida, justa y realizable.



- **Duradero:** debe mejorar, o al menos no empeorar, las relaciones entre las partes.

El estilo de negociación colaborativo huye de las posiciones de cada una de las partes (como ocurría con las negociaciones competitivas), para centrarse en la satisfacción de los intereses. Se hace posible la consecución de acuerdos beneficiosos para ambas partes.

## **7.2 PRINCIPIOS DE LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA**

Las reglas o principios que pueden ayudarte a mejorar el resultado de un proceso de negociación de tipo colaborativo son las siguientes:

- **Separar a las personas del problema.**

Uno de los mayores peligros que plantean las Negociaciones Competitivas son los “egos” de los participantes: entrados en la discusión, importa poco lo que el otro diga, la cuestión es ahora que no se salga con la suya.

Por lo tanto, es vital mantener clara la diferencia entre personas y problemas. Hay que ser suave con las personas y duro con el problema.

- **Centrarse en los intereses.**

En las Negociaciones Colaborativas, los intereses de la otra parte es la mitad del problema total a resolver. Por lo tanto, difícilmente podremos resolver el problema total si no conocemos los intereses totales.



El objetivo de una Negociación Colaborativa es satisfacer los intereses de cada una de las partes. La probabilidad de que esto ocurra aumenta cuando ambas partes conocen lo que quiere la otra. Por lo tanto, el primer trabajo de un negociador colaborativo es informar a la otra parte de cuáles son verdaderamente sus intereses. Pero, ¿cómo puedes conocer los intereses de la otra parte? Consiste en preguntarse:

1.- ¿Por qué? Consiste en tratar de descubrir qué razón empuja al otro a tomar la posición que ha expresado.

2.- ¿Por qué no?. Ahora pregúntate por qué no acepta nuestra posición y busca la respuesta poniéndote en su lugar.

3.- Proponer soluciones condicionadas: Consiste en proponer soluciones de tipo: ¿Aceptaría Vd. si...? Descubrir qué cosas le parecen atractivas y cuáles daría una idea sobre sus intereses.

- **Generar alternativas.**

Es fundamental para un buen negociador tener la habilidad de inventar opciones creativas. En las Negociaciones Colaborativas, la generación de alternativas es algo fundamental, y además deben ser generadas de forma conjunta entre las partes, para hallar una solución adecuada.

- **Insistir en utilizar criterios objetivos.**



A veces, resulta útil buscar patrones o procedimientos justos, que nos ayuden a encontrar una solución beneficiosa para ambos, e independiente de la voluntad de cada una de las partes.

Existe otro método muy útil, como es el arbitraje (un tercer o decide la solución), el azar, o un procedimiento que aplicarían dos niños a la hora de repartirse un pastel, haciendo que uno sea el que parte y el otro el que escoge. Obviamente, el que parte ya se ocupa de hacerlo de la manera más equitativa posible.

## **8. TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN**

Una vez que hayas diseñado tu estrategia de negociación, a continuación debes seleccionar las tácticas adecuadas para conseguirla. Es igualmente importante que sepas identificar las tácticas que está utilizando tu oponente y que aprendas a rebatirlas. A continuación se indican algunas de las más frecuentes:

### **8.1 TÁCTICAS DE ENGAÑO DELIBERADO**

Dentro de esta primera categoría, distinguiremos las dos tácticas siguientes:

- **HECHOS FALSOS:**



Es una de las más frecuentes, y consiste en que la otra parte nos mienta. Esto nos pone en una situación, en principio, atractiva para nosotros, pero que no hará pagar más por una cosa que, objetivamente, no lo vale o a hacer concesiones innecesarias.

- **INFORMACIÓN CAIDA DEL CIELO:**

Se da una información que después no es cierta, o bien, esta información se va dando una vez cerrado el acuerdo.

### **SOLUCION ANTE TÁCTICAS DE ENGAÑO DELIBERADO**

Es recomendable separar las personas del problema. A menos que tengas muy buenas razones para creer en alguien, no lo hagas.

Si tienes dudas, no permitas que nadie tome dichas dudas como un ataque personal.

Es aconsejable verificar las condiciones ofrecidas siempre que sea posible. Esto suele invitar a no engañar y reduce el riesgo de ser engañado.

En el caso de ofertas tentadoras que finalmente no resultan atractivas, debes ser coherente: si tu idea era no acordar en unas determinadas condiciones, no lo hagas



## **8.2 TÁCTICAS DE GUERRA PSICOLÓGICA**

El objetivo es hacerte sentir incómodo, para que tengas un deseo inconsciente de terminar con la negociación lo más rápido posible. Es lo que pretenden las cinco tácticas que te presentamos a continuación:

### **8.2.1 SITUACIONES INCÓMODAS**

Si en la reunión no existe un ambiente confortable, donde te sientas a gusto, hará que te sientas en posición de debilidad y que estés más dispuesto a ceder por terminar con la situación cuanto antes.

Puede deberse al mismo lugar de la reunión. El cuarto puede ser ruidoso, con mucho frío o mucho calor. La silla de tu oponente puede ser más alta que la tuya, se sitúa de cara al sol,...

Solución:

- Negarte a negociar en esas condiciones.
- Puedes sugerir que se cambien las sillas, que se aplace la reunión hasta encontrar un lugar más adecuado o señalar que se están utilizando tácticas.
- Si decides continuar con la negociación, se consciente de la manipulación, y está alerta sobre posibles peticiones desmedidas.

### **8.2.2 ATAQUES PERSONALES**

La comunicación, tanto verbal como no verbal, es un instrumento que podría ser utilizado para hacerte sentir incómodo. Comentarios aparentemente intrascendentes sobre tu forma de vestir, tu apariencia, tu puntualidad, etc., que te hagan tomar desde el principio un tono de disculpa. Pueden atacar tu status, haciéndote sentir que eres un ignorante, no escuchándote, haciéndote repetir las cosas, o interrumpiendo tu discurso.

Solución:

- Reconocer en cada caso la táctica, ayudará a mitigar sus consecuencias.
- Si la otra parte actúa de forma descortés o incorrecta, lo mejor será hacérselo saber desde el primer momento.

### 8.2.3 EL BUENO Y EL MALO

Esta situación aparece cuando la otra parte está integrada por, al menos, dos personas. Uno de los negociadores es rígido y obcecado. El otro es bastante sensato y amable, sintiéndose aparentemente avergonzado por el comportamiento de su colega. Casi parece que está de tu parte.

Llegará un momento en que te resulta difícil mostrarte en desacuerdo con el negociador bueno. Deseas corresponderle, compensarle por lo razonable de su posición. ¡Cuidado!. Están acabando con tu capacidad para negociar.

Solución:

- Aplicar una adecuada actitud mental, para no caer en el engaño.
- Ten en cuenta que ambos están en el mismo equipo: el bueno no lo es tanto, y los problemas internos de la otra parte también son sus problemas.

#### 8.2.4 AMENAZAS

A veces aparecen amenazas, como medio para encauzar una negociación. Si bien, se trata de un instrumento peligroso ya que puede generar como respuesta nuevas amenazas de la otra parte, deteriorando la negociación y generando una posible crisis en la relación que pudiera existir entre ambos negociadores.

Los expertos en negociación no las utilizan ni las recomiendan. Se pueden utilizar otro tipo de instrumentos como las advertencias, que hacen llegar la información sin necesidad de utilizar la brusquedad ni violencia de las amenazas.

Solución:

- No sentirse intimidado.
- No caer en la provocación ni responder con nuevas amenazas.



### 8.2.5 EXPLOSIONES EMOCIONALES

Son parecidas a las amenazas, pero menos violenta. Por ejemplo, mostrar indignación, de forma controlada, es una manera de indicar a la otra parte que la negociación debe llegar a su fin.

Solución:

- Debes mantener la calma, no reacciones y dejar que la otra parte se desahogue.
- Si la explosión emocional es cierta, es beneficioso para ti, porque se revela mucha más información de la que podría facilitar si estuviese sereno.
- Si es ficticio, demuestra que lo sabes. No te dejes intimidar y tómatelo a broma.

### 8.3 TÁCTICAS DE PRESIÓN

Tienen como objetivo incrementar las concesiones del oponente, hecho que se puede conseguir de diversas formas:

#### 8.3.1 POSICIÓN CERRADA

Una de las partes decide que su posición es inamovible y no puede hacer ninguna concesión aunque él insiste en que le gustaría hacerlo. De este modo, la responsabilidad de continuar negociando recae en la otra parte (quien deberá ceder).

Solución:



- Si la otra parte se encierra en una posición, no se está haciendo ningún favor. Cuando conozca las consecuencias de su decisión, probablemente prefiera encontrar una alternativa.
- El oponente debe mostrar claramente que su posición es inamovible, por lo que podrás conocer su postura fácilmente. Una posible solución es hacer que no te has percatado de su situación, y continuar con la negociación.
- La última es la de olvidarse de su problema. Es él el que ha escogido esa postura, no depende de ti el permitirle salir.

### 8.3.2 SUBIDA DE ÚLTIMA HORA

Una vez estamos a punto de fijar el acuerdo, una de las partes trata de conseguir nuevas concesiones. Normalmente no son peticiones importantes, si bien te resultarán molestas, ya que representan un insignificante obstáculo para volver a alcanzar el acuerdo, por lo que te resultará muy difícil no ceder.

Solución:

- No ceder.
- Dejarle clara su falta de compromiso.
- Realizar la misma táctica, planteándole a la otra parte otra concesión insignificante a cambio del acuerdo.

### 8.3.3 TÓMALO O DÉJALO

Es una táctica que genera fuerte presión. Normalmente se emplea al final de la negociación, y no suele ser cierta.

Solución: ○ Lo primero. Asegurarte si es cierto que es la última oferta. Si compruebas que sí lo es, hazles saber lo que perderán si no se llega a un acuerdo ○ La mejor respuesta es no seguir el juego, ignorarla y seguir negociando como si no hubiéramos oído este ultimátum.

- Ofrecer a la otra parte una vía para que pueda corregir su postura, sin hacer el ridículo.

### 8.3.4 SILENCIO

Otra táctica habitual es utilizar el silencio para establecer un espacio que nos permita obtener información a la otra parte, y también filtrar la cantidad y calidad de la información que ofrecemos en respuesta a sus preguntas.

Solución:

- Es importante mantener la calma, seguir actuando como si no nos importase el silencio del adversario.
- Podríamos formular preguntas abiertas para darle pie a que acabe con su silencio, y para que perciba que conocemos su táctica.

## RESUMEN FINAL



Antes de comenzar con una negociación, debes seguir estos pasos:



Elegir el estilo de negociación según la situación: competitiva o colaborativa.

Establecer tus límites en la negociación.

Seleccionar la estrategia adecuada, según el estilo de negociación que acabas de elegir.

Definir las tácticas de negociación más adecuadas a tu estrategia; identificando y rebatiendo las de tu oponente durante el proceso.

El estilo colaborativo está centrado en la resolución del problema mediante la satisfacción de los intereses de ambas partes. En cambio, el competitivo se caracteriza por una actitud agresiva de las partes

El estilo competitivo está recomendado para situaciones en las que el tema de discusión se reduzca a una única variable y que tanto el acuerdo como la realización del mismo se produzcan en el corto plazo. En caso contrario, la ausencia de alguna de estos condicionantes lleva la recomendación de estilo al que hemos denominado colaborativo.

Antes de comenzar a negociar debes establecer tu Valor Objetivo, tu Punto de Arranque y el Punto de Ruptura. Recuerda que debes ser ambicioso, pero también realista, a la hora de establecer los puntos objetivo y arranque y que debes dejar distancia entre ellos para tener un buen campo de juego.





Para las negociaciones competitivas recuerda: la necesidad de reconocer previamente a la otra parte, reflexionar sobre nuestras alternativas, definir nuestra banda de negociación cuantificando nuestro punto de arranque, objetivo y punto de ruptura, establecer el plan de concesiones y estudiar el punto de vista del oponente.

Para el caso de Negociaciones Colaborativas debes centrarte en los intereses.

La primera tarea de los negociadores es el dar a conocer tus intereses y averiguar los de la parte contraria. La dinámica de los negociadores en una negociación colaborativa se describe como “dos partes esforzadas en la búsqueda de soluciones a un problema común”.

En la práctica las situaciones cotidianas se presentarán en un punto intermedio frente a los dos extremos estudiados. Como decíamos en la introducción, el único principio inamovible, en lo que se refiere el tema de la negociación, es la flexibilidad de los planteamientos.

## **10. BIBLIOGRAFIA**

G. Kennedy, J. Benson, J. McMillan. “Cómo negociar con éxito”. Ediciones Deusto. Bilbao. 1990.



Samfrits Le Poole. “Nunca acepte un “no” por respuesta”. Ediciones Deusto.  
Bilbao. 1988.

Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton. “Obtenga el sí: el arte de negociar  
sin ceder”. Gestión 2000. Madrid. 2002.

Bou Bauzá, Guillem. “El arte de la guerra para directivos, directores y  
dirigentes”. Editorial Pirámide.

Cohen, Steven & Ricardo Altamira. “Claves de negociación”. McGraw-Hill.

Equipo Vértice. “Negociación Comercial”. Editorial Vértice. 2008

Harvard Business Essentials. “Negotiation”. Harvard Business Review Press.  
2006.