



Habilidades de negociación

Manual de formación

ÍNDICE

Módulo uno: Primeros pasos.....	6
<i>Objetivos del taller.....</i>	<i>6</i>
<i>Plan de acción.....</i>	<i>8</i>
<i>Formulario de evaluación.....</i>	<i>9</i>
<i>Revisión previa a la tarea.....</i>	<i>11</i>
<i>Antes de la prueba.....</i>	<i>12</i>
Módulo dos: Entender la negociación.....	16
<i>Tipos de negociación.....</i>	<i>16</i>
<i>Las tres fases.....</i>	<i>17</i>
<i>Habilidades para negociar con éxito.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración práctica.....</i>	<i>19</i>
<i>Módulo dos: Preguntas de repaso.....</i>	<i>20</i>
Módulo tres: Prepararse.....	22
<i>Establecer su WATNA y BATNA.....</i>	<i>22</i>
<i>Identificación de su WAP.....</i>	<i>23</i>
<i>Identificar su ZOPA.....</i>	<i>24</i>
<i>Preparación personal.....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración práctica.....</i>	<i>25</i>
<i>Módulo tres: Preguntas de repaso.....</i>	<i>26</i>
Módulo cuatro: Sentar las bases.....	28
<i>Fijar la hora y el lugar.....</i>	<i>28</i>
<i>Establecer un terreno común.....</i>	<i>29</i>
<i>Creación de un marco de negociación.....</i>	<i>30</i>

<i>El proceso de negociación.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>33</i>
<i>Módulo cuatro: Preguntas de repaso</i>	<i>34</i>
Módulo cinco: Primera fase - Intercambio de información.....	36
<i>Empezar con buen pie.....</i>	<i>36</i>
<i>Qué compartir.....</i>	<i>37</i>
<i>Lo que hay que guardarse para uno mismo</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>38</i>
<i>Módulo cinco: Preguntas de repaso</i>	<i>39</i>
Módulo seis: Segunda fase - Negociación.....	41
<i>Qué esperar</i>	<i>41</i>
<i>Técnicas para probar</i>	<i>42</i>
<i>Cómo salir de un punto muerto</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>44</i>
<i>Módulo seis: Preguntas de repaso.....</i>	<i>45</i>
Módulo Siete: Acerca de la ganancia mutua.....	47
<i>Tres maneras de ver sus opciones</i>	<i>47</i>
<i>Acerca de Mutual Gain</i>	<i>48</i>
<i>Creación de una solución de ganancia mutua.....</i>	<i>49</i>
<i>¿Qué quiero?.....</i>	<i>50</i>
<i>¿Qué quieren?.....</i>	<i>50</i>
<i>¿Qué queremos?.....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>52</i>
<i>Módulo Siete: Preguntas de repaso.....</i>	<i>53</i>
Módulo Ocho: Tercera fase - Cierre	55

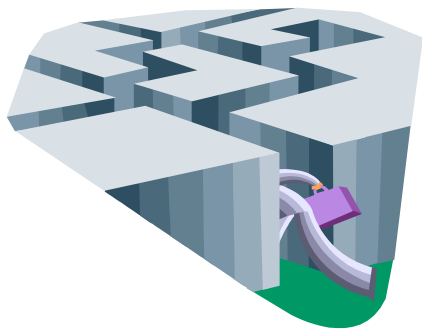
<i>Llegar a un consenso</i>	<i>55</i>
<i>Construcción de un acuerdo</i>	<i>56</i>
<i>Fijación de las condiciones del acuerdo.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>57</i>
<i>Módulo Ocho: Preguntas de repaso</i>	<i>58</i>
Módulo Nueve: Tratar temas difíciles	60
<i>Estar preparado para las tácticas medioambientales.....</i>	<i>60</i>
<i>Ataques personales.....</i>	<i>61</i>
<i>Control de las emociones.....</i>	<i>62</i>
<i>Decidir cuándo es el momento de marcharse</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>63</i>
<i>Módulo Nueve: Preguntas de repaso</i>	<i>64</i>
Módulo diez: Negociar fuera de la sala de juntas	66
<i>Adaptar el proceso a negociaciones más pequeñas.....</i>	<i>66</i>
<i>Negociar por teléfono.....</i>	<i>67</i>
<i>Negociar por correo electrónico</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>69</i>
<i>Preguntas de repaso del Módulo Diez.....</i>	<i>70</i>
Módulo Once: Negociar por cuenta ajena	72
<i>Elección del equipo negociador</i>	<i>72</i>
<i>Cubrir todas las bases.....</i>	<i>73</i>
<i>Preguntas difíciles.....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>74</i>
<i>Módulo Once: Preguntas de repaso</i>	<i>75</i>
Módulo doce: Conclusión	77

<i>Palabras de los Sabios</i>	<i>77</i>
<i>Lecciones aprendidas.....</i>	<i>77</i>
Anexo	79
<i>Evaluación posterior</i>	<i>79</i>
<i>Lecturas recomendadas.....</i>	<i>85</i>

El éxito en los negocios requiere formación, disciplina y trabajo duro. Pero si no te asustan estas cosas, las oportunidades son hoy tan grandes como siempre.

David Rockefeller

Módulo uno: Primeros pasos

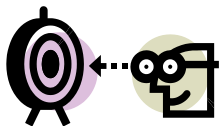


Bienvenido al taller de técnicas de negociación. Aunque la gente suele pensar en salas de juntas, trajes y acuerdos millonarios cuando oye la palabra "negociación", lo cierto es que negociamos todo el tiempo. Por ejemplo, ¿alguna vez:

- ¿Ha decidido dónde comer con un grupo de amigos?
- ¿Ha decidido las tareas de su familia?
- ¿Le has pedido un aumento a tu jefe?

Todas estas situaciones implican negociar. En este taller, los participantes comprenderán las fases de la negociación, las herramientas que deben utilizarse durante la misma y las formas de encontrar soluciones beneficiosas para todos los implicados.

Objetivos del taller



La investigación ha demostrado sistemáticamente que cuando se asocian objetivos claros al aprendizaje, éste se produce con mayor facilidad y rapidez. Con esto en mente, repasemos nuestros objetivos para hoy.

Al final de este taller, los participantes serán capaces de:

- Comprender los tipos básicos de negociación, las fases de la negociación y las habilidades necesarias para negociar con éxito.
- Comprender y aplicar los conceptos básicos de la negociación: WATNA, BATNA, WAP y ZOPA
- Sentar las bases de la negociación
- Determinar qué información compartir y qué reservarse.

- Comprender las técnicas básicas de negociación
- Aplicar estrategias para identificar el beneficio mutuo
- Comprender cómo llegar a un consenso y fijar los términos del acuerdo
- Hacer frente a los ataques personales y otras cuestiones difíciles
- Utilizar el proceso de negociación para resolver problemas cotidianos
- Negociar por cuenta ajena

Plan de acción

MÓDULO	OBJETIVO	¿ESPECÍFICO?	¿SE PUEDE MEDIR?	¿POSIBLE?	¿RELEVANTE?	¿TIEMPO?	PRÓXIMOS PASOS
UN							
DOS							
TRES							
CUATRO							
CINCO							
SEIS							
SIETE							
OCHO							
NUEVE							
DIEZ							
ONCE							

MÓDULO	OBJETIVO	¿ESPECÍFICO?	¿SE PUEDE MEDIR?	¿POSIBLE?	¿RELEVANTE?	¿TIEMPO?	PRÓXIMOS PASOS
DOCE							

Formulario de evaluación

Título del taller:

Instructor del taller:

Date: _____

<i>Por favor, valore los siguientes puntos en una escala del uno al diez, siendo uno pésimo, cinco aceptable y diez perfecto.</i>										
SALA DE TALLERES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Observaciones:</i>										
INSTALACIONES DE TALLERES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Observaciones:</i>										
CONOCIMIENTOS DEL INSTRUCTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Observaciones:</i>										
INTERACTIVIDAD DEL TALLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Observaciones:</i>										

¿Recomendaría este curso a otras personas? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Otras ideas que quiera compartir?

Revisión previa a la tarea

El objetivo de la tarea previa es que los participantes reflexionen sobre el proceso de negociación.

Como tarea previa, pedimos a los participantes que reflexionaran sobre lo que consideran las características de un negociador de éxito.

Diga a los participantes que tendrán la oportunidad de compartir sus ideas en el transcurso del taller.



Antes de la prueba

- 1) ¿Cuántos tipos básicos de negociación existen?
 - a) Dos
 - b) Cuatro
 - c) Tres
 - d) Cinco
- 2) ¿Cuáles son los dos enfoques de la negociación?
 - a) Inicial y final
 - b) Integrativa y recesiva
 - c) Distributiva e integradora
 - d) General y amplio
- 3) La negociación requiere _____.
 - a) Quejica
 - b) Preparación
 - c) Reservas de tesorería
 - d) Gumption
- 4) ¿Qué dos cosas hay que tener para abordar con éxito una negociación?
 - a) Orden público
 - b) Café y golosinas
 - c) Confianza en sí mismo y actitud positiva
 - d) Miedo y aversión
- 5) Fijar el momento y el lugar, establecer un terreno común y crear un marco de negociación son otros aspectos de _____.
 - a) Negociación
 - b) Iniciación
 - c) Preparación
 - d) Celebración
- 6) Fijar la hora y el lugar puede darte un _____ en una negociación.
 - a) Ventaja
 - b) Absolución
 - c) Abstracción
 - d) Ausencia

- 7) La primera fase de la negociación implica una (n) _____ de información.
- a) Sobrecarga
 - b) Subcotización
 - c) Intercambio
 - d) Retirada
- 8) Ambas partes exponen sus posturas sobre los temas tratados en _____ way.
- a) Por adelantado
 - b) Sin confrontación
 - c) Absurdo
 - d) No comprometido
- 9) ¿Qué se considera el núcleo del proceso de negociación?
- a) En
 - b) Negociación
 - c) Ganar
 - d) Sacudida de manos
- 10) Además de conocer las presiones, _____ y necesidades que pueden influir en tus oponentes, también puedes intentar hacerte una idea de su enfoque habitual de negociación.
- a) Quiere
 - b) Lugares
 - c) Objetivos
 - d) Aficiones
- 11) Hay tres formas de ver sus opciones en _____.
- a) Negociar
 - b) Acordar
 - c) Compras
 - d) Caminar
- 12) La clave para que un enfoque _____ funcione es centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- a) Residual
 - b) Intelectual
 - c) Mutua
 - d) Intencional

13) La fase final de una negociación es el momento de llegar a _____ y construir un acuerdo.

- a) Consenso
- b) Impasse
- c) Destino
- d) Éxito

14) Cerrar una negociación puede significar dos cosas _____.

- a) Inicial
- b) Diferentes
- c) Complete
- d) Imposible

15) La mayoría de la gente está dispuesta a _____ de buena fe.

- a) Ríete
- b) Trabajo
- c) Negociar
- d) Relacionar

16) Tienes que estar preparado para tratar con gente que no _____ justo.

- a) Jugar
- b) Pruebe
- c) Parece
- d) Lucha

17) Algunos de los principios de la negociación pueden ser útiles en situaciones de _____.

- a) Todos los días
- b) Insólito
- c) Común
- d) Insalubre

18) No dejes que _____ te impida negociar.

- a) Personas
- b) Personalidades
- c) Alimentación
- d) Dinero

19) _____ en nombre de otra persona presenta algunos retos especiales.

- a) Liquidación
- b) Soñar
- c) Negociar
- d) Trabajar en

20) Tenga una idea clara de qué _____ tiene permiso para hacer.

- a) Excepciones
- b) Concesiones
- c) Acusaciones
- d) Cálculos

La información es la mejor arma de un negociador.

Victor Kiam

Módulo dos: Comprender la negociación

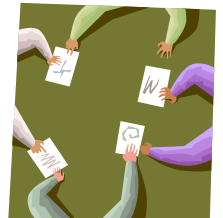


Antes de empezar, echemos un vistazo a los dos tipos básicos de negociación. Examinaremos las tres fases de la negociación y las habilidades que necesitas para convertirte en un negociador eficaz.

Tipos de negociación

Los dos tipos básicos de negociaciones requieren enfoques diferentes.

- Las negociaciones **integradoras se basan** en la cooperación. Ambas partes creen que pueden conseguir lo que quieren sin renunciar a nada importante. El enfoque dominante en las negociaciones integradoras es la resolución de problemas. Las negociaciones integradoras implican:
 - Cuestiones múltiples. Esto permite a cada parte hacer concesiones en cuestiones menos importantes a cambio de concesiones de la otra parte en cuestiones más importantes.
 - Compartir información. Es una parte esencial de la resolución de problemas.
 - Construir puentes. El éxito de las negociaciones integradoras depende de un espíritu de confianza y cooperación.
- Las negociaciones **distributivas** implican un pastel fijo. Sólo hay una parte para repartir y cada parte quiere un trozo lo más grande posible. Un ejemplo de negociación distributiva es regatear el precio de un coche con un vendedor. En este tipo de negociación, las partes están menos



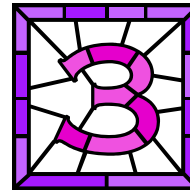
interesadas en establecer una relación o crear una impresión positiva. Las relaciones distributivas implican:

- Mantener la confidencialidad de la información. Por ejemplo, no querrás que un vendedor de coches sepa cuánto necesitas un coche nuevo o cuánto estás dispuesto a pagar.
- Intentar extraer información de la otra parte. En una negociación, el conocimiento es poder. Cuanto más sepa sobre la situación de la otra parte, más fuerte será su posición negociadora.
- Dejar que la otra parte haga la primera oferta. Puede que sea justo lo que tú pensabas ofrecer.

Las tres fases

Las tres fases de una negociación son:

1. Intercambio de información
2. Negociación
3. Cerrar



Estas fases describen el proceso de negociación propiamente dicho. Antes de que comience el proceso, ambas partes deben prepararse para la negociación. Esto implica establecer su posición negociadora definiendo su BATNA, WATNA y WAP (véase el Módulo Tres). También implica recopilar información sobre los temas que se abordarán en la negociación.

Tras la negociación, ambas partes deben esforzarse por restablecer las relaciones que puedan haberse visto deterioradas por el proceso de negociación.

Es esencial prestar atención a todas las fases de la negociación. Sin la primera fase, el intercambio de información y el establecimiento de posiciones de negociación, la segunda fase no puede tener lugar en ningún sentido significativo porque nadie sabe a qué atenerse. Establece un escenario para que las demandas sean manejables y razonables. Al fin y al cabo, las negociaciones son el arte de lo posible. Sin la tercera fase, todo lo que se haya decidido durante la segunda no podrá formalizarse y no se afianzará, lo que llevará a la necesidad de seguir negociando o a una ruptura absoluta de la relación.

Habilidades para negociar con éxito

Estas son algunas de las habilidades necesarias para negociar con éxito. Si los participantes no mencionan alguna de ellas, añádelas tú mismo a la lista.



Las competencias clave incluyen:

- Hablar con eficacia
- Escucha eficaz
- Sentido del humor
- Una actitud positiva
- Respetar
- Autoconfianza
- Inteligencia emocional
- Persistencia
- Paciencia
- Creatividad

Sin los factores mencionados, las negociaciones serán difíciles, si no imposibles. La necesidad de negociar surge porque ninguna de las partes podrá obtener todo lo que desea. Sabiendo que debe haber concesiones, cada parte en la negociación debe adoptar una actitud de comprensión de que debe conseguir el mejor acuerdo posible de una manera que sea aceptable para la otra parte. La importancia de hablar y escuchar con eficacia es evidente; es necesario establecer lo que se busca y lo que se está dispuesto a aceptar, al tiempo que se comprende con qué estarán contentas las otras partes.

El sentido del humor y una actitud positiva son esenciales porque permiten dar y recibir. Las negociaciones pueden llegar a ser tensas, por lo que es esencial tener la capacidad de ver el punto de vista de la otra parte y, al mismo tiempo, ser optimista con respecto a lo que se puede conseguir. Por supuesto, usted querrá todo lo que pueda conseguir, pero la otra parte también necesita conseguir lo que pueda. Unas negociaciones seriamente desiguales simplemente provocarán más problemas en el futuro. Es esencial que haya respeto. Si no hace concesiones a la vez que se las exige a su interlocutor, la negociación acabará en insatisfacción.

Por muy importante que sea comprender a su "oponente", también es necesario tener la confianza necesaria para no conformarse con menos de lo que uno considera justo. Los buenos negociadores comprenden la importancia del equilibrio. Sí, tendrá que hacer concesiones, pero el objetivo de hacer concesiones es asegurarse lo que puede conseguir, por lo que debe prestar atención a su balance final y asegurarse de que no le reducen al mínimo. Saber qué es realista y asegurarse de conseguir el mejor trato depende de estar dispuesto a insistir en algo que la otra parte puede no estar dispuesta a dar inicialmente. La inteligencia emocional, la persistencia, la paciencia y la creatividad pueden desempeñar un papel importante.

Ilustración práctica



John quería comprarse un coche y se había pasado por el concesionario de Paul. John le dijo a Paul que buscaba un coche fiable que no tuviera averías. Paul le dijo que uno de los modelos económicos era una buena opción, y que tenían cinco años de garantía para reparaciones mecánicas gratuitas. Después de discutir el precio durante un rato, era evidente que ni John ni Paul querían ceder. John dio un paso atrás e intentó comprender la postura de Paul. John consideró que tal vez su oferta estaba por debajo del precio mínimo de Paul. Con esa idea en mente, John discutió el precio mínimo del coche y acabó consiguiendo un trato muy justo.

Módulo dos: Preguntas de repaso

- 1) ¿Cuántos tipos básicos de negociación existen?
 - a) Dos
 - b) Cuatro
 - c) Tres
 - d) Cinco
- 2) ¿Cuáles son los dos enfoques de la negociación?
 - a) Inicial y final
 - b) Integrativa y recesiva
 - c) Distributiva e integradora
 - d) General y amplio
- 3) Las negociaciones integradoras se basan en _____.
 - a) Empresas
 - b) Corrupción
 - c) Cooperación
 - d) Cohesión
- 4) El enfoque _____ en las negociaciones integradoras es la resolución de problemas.
 - a) Final
 - b) Dominante
 - c) Crucial
 - d) Más fácil
- 5) Las negociaciones distributivas implican una _____.
 - a) Pastel fijo
 - b) Bien horneado
 - c) Tarta de melocotón
 - d) Tortita plana
- 6) ¿Cuál de ellas interviene en las negociaciones distributivas?
 - a) Cuestiones múltiples
 - b) Confidencialidad de la información
 - c) Intercambio de información
 - d) Construcción de puentes

- 7) ¿Cuál de estos no es un ejemplo de negociación integradora?
- a) Intercambio de información
 - b) Construcción de puentes
 - c) Intentar extraer información de la otra parte
 - d) Permitir que cada parte haga concesiones
- 8) ¿Cuántas fases de negociación hay?
- a) Tres
 - b) Nueve
 - c) Siete
 - d) Dos
- 9) ¿Cuál de estas no es una de las fases de la negociación?
- a) Negociación
 - b) Cerrar
 - c) Volver a visitar
 - d) Intercambio de información
- 10) ¿Cuál de estas no es una de las habilidades necesarias para negociar con éxito?
- a) Hablar con eficacia
 - b) Simpatía
 - c) Sentido del humor
 - d) Respetar

Si no sabes adónde vas, lo más probable es que acabes en otro sitio.

Lawrence J. Peter

Módulo tres: Prepararse



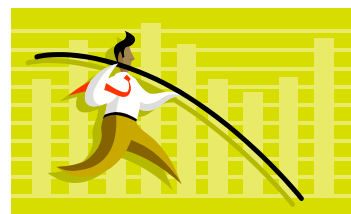
Como cualquier tarea difícil, la negociación requiere preparación. Antes de iniciar una negociación, debe definir qué espera obtener de ella, con qué se conforma y qué considera inaceptable. También debe prepararse personalmente. La clave de la preparación personal es abordar la negociación con confianza en uno mismo y una actitud positiva.

Sin esta preparación, acabará cediendo más de lo que obtenga de las negociaciones. Puede ser inevitable que tenga que ceder más de lo que normalmente estaría dispuesto a hacer, pero encontrar el equilibrio entre concesiones aceptables y conseguir el mejor acuerdo

para usted depende de que esté preparado para ir a las negociaciones con la posición negociadora más fuerte que pueda.

Establecer su WATNA y BATNA

En la mayoría de las negociaciones, las partes están influidas por sus suposiciones sobre lo que creen que son las alternativas a un acuerdo negociado. A menudo, las partes tienen una idea poco realista de cuáles son esas alternativas y no están dispuestas a hacer concesiones porque piensan que pueden hacerlo igual de bien sin negociar. Si no tienes una idea clara de tu **WATNA (Peor Alternativa a un Acuerdo Negociado)** y **BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)**, negociarás mal basándote en falsas nociones sobre lo que puedes esperar sin un acuerdo.

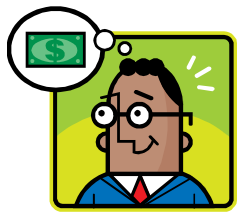


A menudo, las partes de una negociación tienen que decidir la probabilidad de que se produzca un determinado resultado. Si su ANTM es algo que le resultaría difícil aceptar, pero la probabilidad de que ocurra es pequeña, puede que no se sienta obligado a ceder mucho en las negociaciones. El realismo es esencial en esta situación. Si pudieras tener la situación ideal, el escenario del "cielo azul", las negociaciones no serían necesarias. Para centrarse en las negociaciones con un sentido de propósito, su WATNA es importante. Lo que a menudo se denomina el "peor escenario posible" es algo en lo que cualquier persona sensata pensará antes de embarcarse en cualquier iniciativa. ¿Y si sale mal? ¿Cómo lo

afrontaremos? Lo que pienses sobre la ANPMT te dictará lo flexible que tienes que ser (y, por tanto, serás) en las negociaciones.

El BATNA es casi más importante que el WATNA. Si considera su situación en ausencia de un acuerdo negociado, y le parece casi impensable, se verá presionado a entablar negociaciones con la esperanza de obtener un acuerdo satisfactorio. La palabra "satisfactorio" es importante aquí. ¿Es el WATNA mejor que satisfactorio? ¿Es el BATNA peor? Por lo general, la gente sólo entra en negociaciones porque cree que tiene que hacerlo. Llegan a esta conclusión basándose en el análisis de su WATNA y BATNA.

Identificación de su WAP



En cualquier negociación, es importante que te guardes para ti el **precio de salida**, sobre todo si es muy inferior a tu oferta inicial. Si la otra parte sabe que estás dispuesto a aceptar mucho menos de lo que ofreces, estarás negociando desde una posición de debilidad. Si la otra parte sabe o tiene una idea de su VDP, entonces deja de ser su VDP y se convierte simplemente en su precio. Establecer una DAP en su mente y asegurarse de que los negociadores de su parte (y sólo

ellos) la conocen le permite adoptar la posición negociadora más fuerte posible. La otra parte intentará convencerle de que baje el precio propuesto, así que tendrá que mantenerse firme. Si quieren pagar menos, puede estar dispuesto a aceptar un precio más bajo a cambio de concesiones.

La parte contraria tendrá que considerar qué es aceptable para ella. En lugar de presionar demasiado y perder un acuerdo que sería beneficioso para ellos, tendrán sus propias áreas en las que están dispuestos a hacer concesiones. Sin embargo, si saben que usted ha fijado una DAP que les ahorraría dinero, simplemente se mantendrán firmes en ese precio. No tienen ningún incentivo para hacerle concesiones. En muchos sentidos, la negociación consiste en reservarse todo lo que se pueda hasta que ya no se pueda mantener esa posición.

Una vez fijado el precio de salida, es esencial respetarlo. Un precio de salida carece de sentido si no está dispuesto a retirarse en caso de que no se cumpla. Durante la negociación, debe dar la impresión a sus oponentes de que puede retirarse en cualquier momento. Al fin y al cabo, no estarán dispuestos a detenerse en cuanto consigan un precio que les satisfaga: intentarán sacar un poco más de valor del acuerdo para ellos, poniéndole a prueba para ver a qué renuncia. Una advertencia para no fijar un precio demasiado bajo es que la otra parte no le tomará en serio si se muestra pusilánime en las negociaciones. Intentarán ponerle a prueba en todo momento.

Identifique su ZOPA



En la negociación del coche usado, ambas partes deben sentirse bien con el resultado. Aunque las partes podrían haber esperado un trato mejor, ambas obtuvieron un precio mejor que su APA.

Esta negociación demuestra la importancia de reservarse la DAP si se quiere negociar el mejor acuerdo. En esta situación, tu rango se sitúa entre el precio que obtendrías de forma ideal y realista y la AMP que has fijado. En un mundo ideal podrías exigir un millón de dólares y esperar conseguirlo. En un mundo realista, hay que ser realista en las negociaciones.

Para llegar a un precio realista ideal, compruebe cuál es el valor de mercado aceptado para lo que ofrece. Ajustándolo a su posición negociadora específica (si lo aborda desde una posición de necesidad, etc.), puede encontrar su mejor precio realista. A continuación, piense en el precio al que ya no valdría la pena llegar a un acuerdo.

Su conciliador habrá hecho lo mismo. Lo que él espera pagar y lo que usted espera obtener son sólo eso: esperanzas. La **ZOPA (Zona de Posible Acuerdo)** es el área en la que se situará el precio final, y dentro de esa ZOPA lo ideal es acabar con un precio más cercano a su WAP que al tuyo. Si insinúas dónde está tu WAP, es menos probable que la otra parte llegue a un acuerdo sustancialmente mejor.

Preparación personal

Una forma de aliviar parte de la tensión que puede sentir antes de una negociación es recordarse a sí mismo que no hay nada que temer. Mientras entienda su posición, no hay peligro de que "pierda" la negociación. Durante y antes de la negociación siempre debe estar:

- Educado - Nunca reduce su argumento
- Firmeza - Elimina la percepción de debilidad
- Calma - Facilita la persuasión y el compromiso
- No se tome las cosas como algo personal



Conocer su posición antes de entablar negociaciones significa que está seguro de sus "líneas rojas". Cosas que no está dispuesto a considerar y que empeorarían su posición actual. Muchas personas se ven empujadas a llegar a un acuerdo que no les satisface porque no han preparado la negociación de esta manera. Si entras en una negociación con ideas vagas, esa vaguedad se convertirá en una debilidad de tu posición negociadora.

Lo importante de tu posición en las negociaciones es que seas tú el único que sepa cuál es. Mucha gente compara la negociación con una partida de póquer. Cuando juegas al póquer siempre debes tener cuidado de no decir qué tipo de mano tienes. Si tu oponente conoce tu posición, te exprimirá hasta el límite, seguro de que no tienes ningún ímpetu fuerte para contraatacar.

Cuando un negociador sabe que su "oponente" tiene una posición débil o comprometida, sabrá instintivamente que está negociando con alguien que trabaja desde la desesperación. Creerán que "eso es lo que ha decidido que está dispuesto a aceptar, porque necesita este acuerdo". ¿Lo necesita tanto como para darme un poco más de ventaja?", y negociará desde ese punto de vista.

Ilustración práctica



Ted era representante de ventas B2B de una empresa papelerera. Se iba a reunir con un representante de otra oficina para hablar de un posible acuerdo comercial entre sus dos empresas. Antes de la reunión, Ted se tomó su tiempo para prepararse para todo lo que pudiera surgir. Consideró sus escenarios WATNA y BATNA. En el peor de los casos, la otra empresa podría optar por hacer negocios con otro proveedor. En el mejor, sería un cliente a largo plazo. También fijó su precio de salida en función del nivel de beneficios de la empresa. Cuando llegó a la reunión, estaba mucho más preparado que su homólogo y acabó negociando un contrato a largo plazo con ellos.

Módulo tres: Preguntas de repaso

- 1) La negociación requiere _____.
 - a) Quejica
 - b) Preparación
 - c) Reservas de tesorería
 - d) Gumption
- 2) ¿Qué dos cosas hay que tener para abordar con éxito una negociación?
 - a) Orden público
 - b) Café y golosinas
 - c) Confianza en sí mismo y actitud positiva
 - d) Miedo y aversión
- 3) Conseguir el mejor acuerdo para usted depende de que esté preparado para entrar en negociaciones con la posición más fuerte posible en _____.
 - a) Negociación
 - b) Acoso escolar
 - c) Intimidante
 - d) Implacable
- 4) En la mayoría de las negociaciones, las partes están _____ por sus suposiciones sobre lo que creen que son las alternativas a un acuerdo negociado.
 - a) Intimidado
 - b) Inundado
 - c) Influyó
 - d) Incorporado
- 5) ¿Qué significa la sigla WATNA?
 - a) Con un tratado nada avanza
 - b) Sin hablar nadie se pone de acuerdo
 - c) La peor alternativa a un acuerdo negociado
 - d) Alternativa errónea a un acuerdo negociado
- 6) ¿Qué significa la sigla BATNA?
 - a) Mejor alternativa a un acuerdo negociado
 - b) La mejor alternativa a un acuerdo negociado
 - c) Alternativa a un acuerdo negociado

- d) Alternativa feliz a un acuerdo negociado
- 7) ¿Qué es el "cielo azul"?
- a) Buen día para un debate amistoso
 - b) Facilidad de negociación
 - c) Situación ideal
 - d) Día de lluvia
- 8) ¿Qué significa la sigla WAP?
- a) Se acercará en privado
 - b) Márchate orgulloso
 - c) Precio de salida
 - d) Vete sin un céntimo
- 9) En un escenario de negociación de compra de un coche, ¿cuál es el precio final se sentará se refiere?
- a) Zorro
 - b) Zopa
 - c) Zola
 - d) Zoli
- 10) ¿Qué significa la sigla ZOPA?
- a) Cero o guardar
 - b) Zona de posible actuación
 - c) Zona de posible acuerdo
 - d) Zona de acuerdos transitables

Todo le llega al que se afana mientras espera.

Thomas Edison

Módulo cuatro: Sentar las bases



En el módulo anterior vimos la importancia de establecer su posición negociadora. En este módulo consideramos otros aspectos de la preparación: fijar el momento y el lugar, establecer un terreno común y crear un marco de negociación. Incluso en esta fase inicial, es importante establecer ciertos principios. Si permite que se pongan en peligro, ya se habrá colocado en una posición en la que puede ser considerado presa de negociadores hostiles. Sentar las bases puede parecer una formalidad, pero es la primera fase de las negociaciones y, por tanto, forma parte de los acuerdos como cualquier otra.

Fijar la hora y el lugar

Fijar la hora y el lugar puede darte ventaja en una negociación. La gente se siente más cómoda negociando en su propio terreno. La mayoría de las personas tienen un momento del día en el que se sienten más despiertas y lúcidas.



Por ejemplo, los factores ambientales pueden interferir en las negociaciones:

- Un entorno ruidoso
- Interrupciones frecuentes
- Condiciones de hacinamiento
- Falta de intimidad

Si negocia en su propia sede, tiene el control sobre la mayoría de estos aspectos. Si negocias en el lugar de la otra parte, pídele que ponga remedio a estas condiciones en la medida de lo posible antes de empezar las negociaciones.

En el deporte, cada partido se disputa en una sede y, en la mayoría de los casos, una de las partes implicadas será el "equipo local". En la gran mayoría de los casos, cuando las partes están igualadas en cuanto a talento y preparación, el equipo que gana es el local. Juega en un entorno familiar, donde

factores como el clima y el ruido ambiental juegan a su favor. El equipo visitante pasa la primera parte del partido aclimatándose a un entorno desconocido.

En las negociaciones políticas que desembocan en una guerra (o que tratan de evitarla), se tiende a mantener las conversaciones en un lugar neutral, donde ambas partes están igualmente familiarizadas con el entorno, lo que significa que ninguna tiene ventaja y permite que las negociaciones sean ecuanímes. En los negocios, es raro tener la oportunidad de negociar en un lugar neutral, y a menudo habrá una "parte local".

La hora de las negociaciones también es importante. Los seres humanos siempre estamos, en cierta medida, a merced de nuestros "biorritmos", que hacen que el cuerpo y la mente funcionen de forma diferente a distintas horas del día. Algunas personas, como sabrás, tienden a ser "mañaneras", mientras que otras se sienten más cómodas cuanto más se alarga el día. Si quieres obtener una ventaja en las negociaciones, merece la pena que te asegures de que éstas se celebran en el lugar donde vives, en el momento del día en que te sientes más cómodo, o en ambos. A veces habrá debate sobre el escenario de una negociación y, a menudo, es ahí donde tendrán lugar las primeras negociaciones y concesiones.

Establecer puntos en común



A veces, las partes de una negociación empiezan discutiendo el tema en el que están más alejadas. Puede parecer que están trabajando duro, pero no están trabajando con eficacia.

A menudo es más eficaz empezar discutiendo aquello en lo que las partes están de acuerdo y luego pasar a una cuestión en la que estén cerca de llegar a un acuerdo. A continuación, pueden abordar progresivamente cuestiones más difíciles hasta llegar a la cuestión en la que están más alejadas. Este enfoque gradual da un tono positivo a la negociación. También ayuda a las dos partes a adoptar un patrón de pensamiento sobre las cuestiones en términos de intereses compartidos.

El impulso es importante en las negociaciones. Si la reunión se estanca continuamente por disputas sobre los temas más insignificantes, es probable que el resultado sea menos deseable para ambas partes, ya que la buena voluntad necesaria para impulsar las negociaciones será muy escasa. Por esta razón, contar con un orden del día que favorezca los puntos positivos al principio es la mejor manera de trabajar para ambas partes. Al final habrá que hacer concesiones, pero si ambas partes tienen un estado de ánimo positivo, se crea una dinámica positiva en la que negociar.

Crear un marco de negociación



Ambas partes de una negociación aportan su propio marco de referencia basado en su experiencia, valores y objetivos. Para que una negociación siga adelante, las dos partes tienen que acordar un marco común. Tienen que ponerse de acuerdo sobre los temas que se van a tratar. A veces, la forma en que se planteen estas cuestiones influirá en el curso de la negociación. A cada parte le gustaría enmarcar las cuestiones de manera que favorezcan sus objetivos. De ahí se deduce lo complicadas que pueden llegar a ser las negociaciones. A veces se utiliza una frase para describir las negociaciones preliminares: "Se trata de una frase bastante interesante, ya que arroja luz sobre lo mucho que se debate en una negociación normal."

Antes de iniciar las negociaciones, es esencial acordar qué cuestiones son negociables y cuáles no. Las cuestiones que no son negociables se retiran de la mesa de negociación y las partes se esfuerzan por avanzar en aquello sobre lo que pueden negociar. También puede decidirse qué tipo de palabras se utilizarán en el programa de negociaciones, dejando claro a ambas partes qué asuntos están fuera de los límites y por qué.

Sin establecer un marco, las negociaciones pueden ser extremadamente desorganizadas y carecer de dirección. Es útil recordar que intentar llegar a un acuerdo negociado entre dos partes que tienen sus diferencias exige mucha paciencia y la aceptación por ambas partes de que habrá que tomar cierta "medicina" -no se quiere tomar, pero es necesario- y, por lo tanto, es importante que la píldora sea lo más dulce posible. Establecer un marco positivo para las negociaciones consiste en endulzar la píldora.

El proceso de negociación



Preparación:

- Identifique sus compromisos clave

Puesto vacante:

- Esboce su posición inicial
- Decide si será Bola Alta o Bola Baja
- Asegurarse de que esta posición es realista a la luz de los hechos de que disponen ambas partes.
- Permita el movimiento dentro de cualquier posición de apertura que adopte
- Confirmar todos los acuerdos alcanzados y los puestos ofrecidos

Negociación

- Pregunta informativa
- Desafiar a la otra parte para que justifique su postura
- Examinar y poner a prueba su compromiso
- Presente sus principales compromisos
- Explorar los compromisos clave
- Resumir argumentos y buscar aceptación
- Busque señales de posibles movimientos
- Identificar y poner de relieve los puntos en común

Movimiento

- Prepárese para ceder
- Empezar por los de Baja Prioridad y buscar los de Alta Prioridad
- Nunca cedas más de lo que te permita tu informe
- Utilice sus concesiones con prudencia
- No te limites a regalarlas: espera y recibe algo a cambio.
- Utilizar argumento condicional
- Todos los movimientos deben ser realistas y ajustarse a las instrucciones.
- Debe ser siempre hacia la posición de la otra parte y no alejándose de ella.
- Prepárate para movimientos más amplios al principio, ya que pueden generar confianza en la negociación.
- Continuar con movimientos más pequeños

Cerrar

- Destacar los beneficios para ambas partes
- Introducir cuidadosamente las consecuencias de no llegar a un acuerdo para ambas partes y perder lo acordado hasta el momento.
- El momento es esencial
- Tenga cuidado al hacer una oferta final. Asegúrese de que se ajusta a sus instrucciones.
- Una pequeña oferta negociada suele ser mejor. Un pequeño movimiento por parte de ellos a cambio de un movimiento extra por tu parte.
- Asegurarse de que todos los acuerdos se comprenden y aceptan antes de su finalización.
- Esto debe estar bien documentado y firmado al final de las negociaciones.
- Después de las negociaciones, se transmitirán a ambas partes.

Ilustración práctica



Brittany llevaba más de tres años en la empresa y creía que se merecía un aumento. Programó una reunión con su jefa, Tanya, para hablar de ello. Brittany, una persona madrugadora, programó la reunión a primera hora del día. Cuando llegó a la reunión, las dos charlaron para sentirse más cómodas. Brittany sacó temas en los que ambas estaban de acuerdo, lo que les ayudó a pensar en términos de interés compartido. Después de llegar a acuerdos sobre temas fáciles, Brittany sacó el tema de su aumento. Aunque

Brittany tendría que asumir algunas responsabilidades adicionales, Tanya sabía que era una empleada valiosa y accedió a subirle el sueldo.

Módulo cuatro: Preguntas de repaso

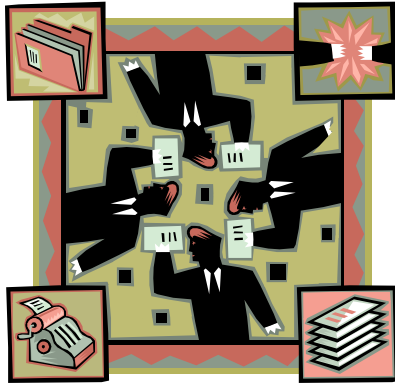
- 1) Fijar el momento y el lugar, establecer un terreno común y crear un marco de negociación son otros aspectos de _____.
 - a) Negociación
 - b) Iniciación
 - c) Preparación
 - d) Celebración
- 2) Fijar la hora y el lugar puede darte un _____ en una negociación.
 - a) Ventaja
 - b) Absolución
 - c) Abstracción
 - d) Ausencia
- 3) ¿Dónde se sienten más cómodos los negociadores?
 - a) En un restaurante
 - b) Por teléfono
 - c) En su propio terreno
 - d) En un callejón oscuro
- 4) _____ factores pueden interferir en las negociaciones.
 - a) Finanzas
 - b) Medio ambiente
 - c) Educación
 - d) Probable
- 5) ¿Cuál de estos no es un ejemplo de factor medioambiental?
 - a) Ajuste ruidoso
 - b) Interrupciones frecuentes
 - c) Salarios bajos
 - d) Falta de intimidad
- 6) El ser humano siempre está en parte a merced de su _____.
 - a) Actitudes
 - b) Biorritmos
 - c) Medio ambiente
 - d) Jefe

- 7) Ambas partes en una negociación aportan su propia _____ de referencia basada en su experiencia, valores y objetivos.
- a) Alimentación
 - b) Ideas
 - c) Marco
 - d) Libros
- 8) Para que una negociación siga adelante, las dos partes tienen que ponerse de acuerdo en _____.
- a) Resultado predeterminado
 - b) Límite preestablecido
 - c) Marco común
 - d) Problema común
- 9) ¿Qué es esencial acordar antes de las negociaciones?
- a) Quién ganará
 - b) Desayuno y comida
 - c) Cuestiones negociables
 - d) Dónde reunirse para jugar al golf
- 10) Sin establecer un _____, las negociaciones pueden ser extremadamente desorganizadas y carecer de dirección.
- a) Nivel
 - b) Marco
 - c) Premio
 - d) Perdedor

El primer paso para conseguir las cosas que quieres de la vida es éste: Decide lo que quieres.

Ben Stein

Módulo cinco: Primera fase - Intercambio de información



La primera fase de una negociación consiste en un intercambio de información. Ambas partes exponen sus posturas sobre los temas que se abordan de forma no conflictiva. Lo difícil de esta fase es decidir qué revelar y qué ocultar. La metáfora del "póquer" para la negociación es muy buena, porque describe exactamente la forma en que las partes negociadoras querrán "permitirse" pensar. La información que compartas con tu interlocutor en la negociación le permitirá interpretar en cierta medida tu posición. Al fin y al cabo, no se puede negociar a ciegas. Sin embargo, dar demasiada información puede volverse en tu contra.

Empezar con buen pie



Antes de ponerse manos a la obra, conviene entablar una pequeña conversación con los demás participantes en la negociación. Esto ayudará a establecer un tono positivo. Puede que descubras que tienes algunas cosas en común (como aficiones o equipos favoritos) con los demás participantes.

Si se precipita a la hora de negociar sin hacer las paces, la otra parte puede tener la impresión de que está siendo insistente y agresivo. Para algunas personas, este es un estilo de negociación deseable. Sin embargo, es aconsejable tener tantas cuerdas como sea posible en el arco cuando se trata de negociaciones. Ser "humano" y fácil de tratar es mucho menos probable que convenga a la otra parte de que es usted alguien a quien hay que mantener a raya, y puede jugar a su favor.

Evidentemente, en las presentaciones y los preliminares conviene no ser demasiado informal. Aparte de todo lo demás, esto parecerá bastante artificial cuando todas las partes sean plenamente conscientes de que hay cuestiones que debatir aquí. ¿Cuántas negociaciones han fracasado en una fase temprana porque uno de los participantes olvidó el nombre de su interlocutor o hizo un comentario ofensivo por desconocimiento de un detalle crítico?

La mejor manera de presentarse es proyectando una imagen de amabilidad relajada con un elemento de moderación. En ningún caso debe dar la impresión de que está aquí para desangrar a su interlocutor

(esto le pondrá a la defensiva y afianzará su posición, en perjuicio suyo), pero sí ayuda a proyectar confianza en sí mismo. Si parece tener prisa por concluir las negociaciones y sellar un acuerdo, dará la impresión de que quiere salir de todo el proceso con un mínimo de pérdidas, lo que no le convertirá en una formidable contraparte negociadora.

Qué compartir



Al principio de una negociación, no conviene dar detalles sobre su posición en temas concretos. Ese es un tema para negociar. Si la otra parte intenta meterle prisa para que declare su posición negociadora antes de tiempo, diga algo como: "Es una pregunta importante. Antes de llegar a eso, asegurémonos de que estamos de acuerdo en los temas que estamos discutiendo hoy".

Puede ser útil pensar por qué la otra parte tendría prisa en que usted expusiera su postura. Si están obsesionados con eso tan pronto en las negociaciones, lo más probable es que hayan estado preocupándose por ello durante algún tiempo antes, y querrán terminar las negociaciones sin tener que preocuparse por revelar más de lo necesario. En ese caso, no le hará ningún daño dejarles esperando esta información concentrándose en establecer el marco.

En las negociaciones, la opinión de una de las partes sobre lo que debe constituir el orden del día diferirá de la de la otra, al menos en lo que se refiere a cómo deben enmarcarse las cuestiones. Una misma cuestión puede enmarcarse de varias maneras diferentes, y una simple forma de expresarse puede resultar bastante polémica. Acordar los temas de discusión es algo que permite a ambas partes encontrar un terreno común, al tiempo que prepara el camino para que ambas partes reconozcan que no completarán las negociaciones sin hacer algún movimiento en algunas cuestiones.

Lo que debe guardarse para sí



Retener información puede ser complicado. No quiere parecer reservado o engañoso, pero al mismo tiempo no quiere revelar prematuramente su posición negociadora. La mejor forma de afrontar esta situación es intentar establecer el orden del día de la negociación. Di algo como: "Vamos a resolver algunas cuestiones generales antes de entrar en los detalles". Al principio de las negociaciones, ambas partes estarán, en cierta medida, a la defensiva y querrán hacerse una idea de con quién están tratando antes de seguir adelante.

Al tratar primero las cuestiones del orden del día, ambas partes tienen la oportunidad de "calibrar" a su interlocutor y pensar qué quieren obtener de la negociación y qué pueden conseguir. La mayor ventaja de estas primeras discusiones es que las primeras negociaciones tentativas pueden hacerse sin hacer o

deshacer todo el proceso. A partir de aquí es posible tener una idea más realista de con quién se está tratando. Esto puede influir en la forma de llevar adelante las negociaciones.

Si entras en una negociación y, tras las presentaciones preliminares, te limitas a decir: "Bien, esto es lo que hemos venido a buscar y nos iremos si no lo conseguimos", entonces da igual que no estés negociando. Del mismo modo, si al principio de la negociación insinúas que estás dispuesto a llegar a un acuerdo que favorezca más o menos a tu interlocutor, simplemente estás preparando el terreno para que acepte todo lo que estás dispuesto a ofrecerle, y más. El éxito en las negociaciones depende de saber qué decir, cuándo decirlo y cuándo callar.

Ilustración práctica



Bob, el propietario de una cafetería de una pequeña ciudad, se reúne con Terry, representante de una cadena internacional de cafeterías. La empresa de Terry quería comprar la cafetería de Bob y abrir una tienda en la ciudad, sin tener que pagar el coste de un nuevo edificio y equipamiento. Sin que Bob lo supiera, la empresa de Terry valoraba los activos de Bob en 164.000 dólares. Bob, sin embargo, aceptaría una oferta mínima de 120.000 dólares. Cuando Terry hizo una oferta que estaba muy por debajo del WAP de Bob, éste la rechazó y contraatacó con 145.000 \$. Ambas partes podían aceptar esas condiciones. Como ninguna de las partes sabía lo que la otra estaba dispuesta a pagar, ambas consiguieron un acuerdo mejor de lo que esperaban.

Módulo cinco: Preguntas de repaso

- 1) La primera fase de la negociación implica una (n) _____ de información.
 - a) Sobrecarga
 - b) Subcotización
 - c) Intercambio
 - d) Retirada
- 2) Ambas partes exponen sus posturas sobre los temas tratados en _____ way.
 - a) Por adelantado
 - b) Sin confrontación
 - c) Absurdo
 - d) No comprometido
- 3) Al principio de una negociación, no conviene dar una declaración en _____ sobre tu posición en temas concretos.
 - a) Cordial
 - b) Agradable
 - c) Detallado
 - d) Inicial
- 4) En las negociaciones, la opinión de una parte sobre lo que debe constituir el orden del día será _____ de la otra, al menos en lo que se refiere a cómo deben enmarcarse los temas.
 - a) Partido
 - b) Diferencia
 - c) Socavar
 - d) Haga hincapié en
- 5) Al tratar primero los asuntos del orden del día, ambas partes tienen la oportunidad de _____ su contraparte y pensar en lo que quieren obtener de la negociación y lo que pueden conseguir.
 - a) Conozca
 - b) Descubra
 - c) Dimensionamiento
 - d) Intimidar
- 6) Al principio de una negociación, ¿qué no debe hacer?
 - a) Sonreír y dar la mano
 - b) Hacer cumplidos

- c) Dar detalles de su posición negociadora
 - d) Sea cordial y respetuoso
- 7) En una negociación, no querrás parecer _____.
- a) Secreto
 - b) Inteligente
 - c) Confianza
 - d) Tarde
- 8) La mayor ventaja de estas conversaciones tempranas es que las primeras negociaciones tentativas pueden hacerse sin hacer o _____ todo el proceso.
- a) Evitar
 - b) Breaking
 - c) Arruinando
 - d) Repudiando
- 9) Ponerse de acuerdo sobre los temas de debate es algo que permite a ambas partes encontrar _____.
- a) Puntos en común
 - b) Nuevos empleos
 - c) Viejos amigos
 - d) Objetos perdidos
- 10) Proyectar una imagen de amabilidad relajada con un elemento de _____ es la mejor manera de presentarse.
- a) Sorpresa
 - b) Caridad
 - c) Sujeción
 - d) Miedo

*Mi idea de una persona agradable es
alguien que está de acuerdo conmigo.*

Benjamin Disraeli

Módulo seis: Segunda fase - Negociación



Ahora hemos llegado al meollo del proceso de negociación. A esta fase, la negociación, se refiere la mayoría de la gente cuando habla de negociar. En este módulo se explica qué esperar cuando se empieza a negociar y qué hacer si se llega a un punto muerto. También se describen algunas de las técnicas de negociación más utilizadas por los negociadores experimentados.

Qué esperar

Además de informarse sobre las presiones, los objetivos y las necesidades que pueden influir en sus oponentes, también puede intentar hacerse una idea de su planteamiento negociador habitual.

- ¿Suelen empezar con una oferta poco razonable?
- ¿Intentan precipitar la negociación?
- ¿Intentan enmarcar las cuestiones en su propio beneficio?



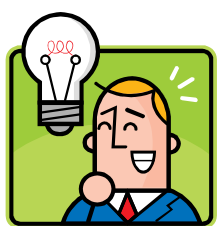
Averiguarlo puede ser un proceso de ensayo y error, pero si tiene algún contacto en la misma empresa que haya negociado con su oponente, puede pedirle un resumen de cómo fue la negociación. Esto es algo que resultará familiar a cualquier aficionado a los deportes, ya que los equipos y los jugadores "exploran" a sus oponentes para explotar cualquier debilidad y prepararse para hacer frente a cualquier fortaleza que pueda hacer formidable a su oponente.

Si un adversario tiene fama de querer siempre precipitar la negociación, puede utilizarlo en su propio beneficio. Si se mantiene firme en su posición negociadora, podrá presionarle para que llegue a un acuerdo en sus términos. Si quieren que se acabe rápido, es menos probable que dediquen tiempo a arrancarle concesiones y tendrán que pasar más tiempo negociando de lo que normalmente desearían

(lo que podría incomodarles y hacerles propensos a tomar decisiones precipitadas) o hacer una concesión para llegar a un acuerdo rápidamente.

Averiguar y analizar la presión, los objetivos y las necesidades de su oponente es algo que debe hacerse, si es posible, antes de negociar con él. Si en las fases preliminares de una reunión le dan información que puede serle útil, puede anotarla debidamente y ponerla en juego más adelante, en un momento clave de las negociaciones. Cuanta más información pueda averiguar de antemano, mejor para usted. Todo ello le será útil en las negociaciones.

Técnicas para probar



Algunas de estas técnicas son las que cabría esperar encontrar al tratar con un vendedor ambulante, pero eso no impide que empresarios más sofisticados las utilicen. Lo importante es reconocerlas y estar preparado para responder a ellas si se utilizan en su contra en una negociación. Siempre que reconozca la técnica cuando se utiliza, puede convertirla en una ventaja en una negociación bajo presión.

Una cosa que muchas de las técnicas tienen en común es que tienden a utilizarse más con la esperanza que con la expectativa. La técnica de **la primera oferta exagerada** suele realizarse con plena conciencia de que no se cumplirá la oferta y con la esperanza de que, en algún punto entre los 1.000 \$ con los que usted se conformará y los 2.000 \$ que ha pedido, el vendedor le haga una oferta lo más alta posible. Los negociadores experimentados reconocen esta técnica y suelen responder con una contraoferta igualmente exagerada que rebaja el valor del coche.

Las técnicas no suelen tener mucho que ver con el realismo, sino que básicamente tratan de crear una circunstancia en la que el cliente se sienta apurado, menospreciado o acosado de algún modo para que acepte una situación beneficiosa para la persona que utiliza la técnica. Si un cliente cree que tiene que elegir entre pagar 1.500 dólares hoy o 3.000 la semana que viene, normalmente se decantará por la primera opción, independientemente de la veracidad de la propuesta. Además, algunos negociadores intentarán halagarte diciéndote: "Vale, normalmente no bajaría tanto, pero como me caes bien, esto es lo que voy a hacer". Si tienes una línea firme a la que aferrarte, sigue manteniéndola frente a estas técnicas y mantendrás el poder.

Diez técnicas de negociación:

1. Prepara, prepara, prepara.
2. Presta atención a los tiempos.
3. Deja atrás tu ego.
4. Mejora tu capacidad de escucha.

5. Si no pides, no recibes.
6. Anticipe el compromiso.
7. Ofrezca y espere compromiso.
8. No absorbas sus problemas.
9. Apégate a tus principios.
10. Cierre con confirmación.

Cómo salir de un punto muerto

El diccionario dice que un punto muerto es un sustantivo que describe: "una situación en la que no es posible avanzar, especialmente debido a un desacuerdo; un punto muerto".



Hay varias formas de salir de un punto muerto en las negociaciones. He aquí algunas:

- Si el impasse tiene que ver con el dinero, cambia las condiciones: un depósito mayor, un periodo de pago más corto, etc.
- Cambiar a un miembro del equipo o al jefe del equipo.
- Pónganse de acuerdo sobre las cuestiones fáciles y dejen las más difíciles para más adelante.
- Cambiar la lista de opciones consideradas.
- Acordar un aplazamiento durante un periodo de tiempo determinado para intentar encontrar otras opciones.

El riesgo de un punto muerto en las negociaciones es que puede convertirse en un punto en el que cualquier movimiento de cualquiera de las partes se considere debilidad. El punto muerto puede convertirse en el centro de atención de las negociaciones, cuando en realidad debería ser el marco inicial acordado en las fases preliminares. A veces, en política, las negociaciones tardan años en llegar a buen puerto, porque los puntos conflictivos son a veces inevitables. En los negocios, no suele llevar tanto tiempo, pero es esencial abordar los puntos muertos a medida que se producen.

Si se quiere superar un punto muerto, hay que darse cuenta de que ocurre por una razón y que para superarlo habrá que cambiar algo en la forma de negociar. Si puede ver cuál es el punto de estancamiento, no dude en centrar en él el cambio, pero si no es así, puede ser una buena idea dejar el

problema en un segundo plano y ocuparse de otra cosa, algo manejable que permita recuperar el impulso en las negociaciones.

Ilustración práctica



Mark era promotor inmobiliario y siempre estaba buscando más terrenos para urbanizar. Estaba a punto de comprar una parcela de 30 acres sin urbanizar a un señor mayor llamado Russ. El precio anunciado era de 38.000 dólares. Cuando Mark se reunió con Russ para hablar de la compra, Mark rebajó su oferta, sabiendo que desanimaría a Russ. Russ le dijo a Mark que su oferta era demasiado baja y le propuso 34.000 dólares por la parcela.

Mark se dio cuenta de que Russ parecía inquieto, así que le ofreció 30.000 dólares, que pagaría por adelantado en lugar de mediante un plan de pagos. Russ aceptó, contento de haber vendido el terreno antes de su jubilación. Gracias al regateo de Mark, todos salieron contentos.

Módulo seis: Preguntas de repaso

- 1) ¿Qué se considera el núcleo del proceso de negociación?
 - a) En
 - b) Negociación
 - c) Ganar
 - d) Sacudida de manos
- 2) Además de conocer las presiones, _____ y necesidades que pueden influir en tus oponentes, también puedes intentar hacerte una idea de su enfoque habitual de negociación.
 - a) Quiere
 - b) Lugares
 - c) Objetivos
 - d) Aficiones
- 3) ¿Qué significa "explorar al adversario"?
 - a) Reclutarlos
 - b) Conozca sus técnicas de negociación
 - c) Cazarlos
 - d) Unirse a un equipo
- 4) Si mantiene su posición negociadora en _____, podrá presionarles para que lleguen a un acuerdo en sus propios términos.
 - a) Leal
 - b) Firme
 - c) Asustado
 - d) Sin saberlo
- 5) Averiguar - y _____ - la presión, los objetivos y las necesidades de su oponente es algo que debe hacerse, si es posible, antes de negociar con él.
 - a) Destruir
 - b) Fabricación
 - c) Análisis de
 - d) Igualar

6) Complete esta frase. Cuanta más información pueda averiguar de antemano, mejor para usted:

_____.

- a) Más duro
- b) Mejor
- c) Menos
- d) Más sencillo

7) ¿Qué técnica se suele emplear a sabiendas de que la oferta no se va a cumplir?

- a) La ridícula primera oferta
- b) La primera oferta fallida
- c) La exagerada primera oferta
- d) La primera oferta rechazada

8) ¿Cuántas técnicas de negociación son posibles?

- a) Cinco
- b) Siete
- c) Diez
- d) Cuatro

9) ¿Cuál es un ejemplo de técnica de negociación?

- a) Preparar, preparar, preparar
- b) Prepárelo y olvídense
- c) Aniquila tu componente
- d) Muestre todas sus cartas

10) Hay varias formas de romper un (n) _____ en las negociaciones.

- a) Barrera del sonido
- b) Impasse
- c) Dedo
- d) Registro

Cuando trates con personas, recuerda que no estás tratando con criaturas de la lógica, sino con criaturas de la emoción.

Dale Carnegie

Módulo Siete: Acerca de la ganancia mutua



consecución de un beneficio mutuo.

En su clásico libro *Getting to Yes*, Roger Fisher y William Ury sostienen que la mayoría de las negociaciones no son tan eficientes o exitosas como podrían serlo porque la gente tiende a discutir sobre posiciones más que sobre intereses. Una vez que las partes en una negociación se comprometen con una postura, creen que cambiar de postura representa un fracaso. En cambio, Fisher y Ury sugieren que las partes de una negociación se centren en sus intereses. ¿Qué podemos obtener de la negociación que favorezca nuestros intereses? Esa es la pregunta que debe guiar una negociación hacia la

Tres maneras de ver sus opciones



Negociación posicional: Soft

- Los participantes quieren ser amigos
- El objetivo es llegar a un acuerdo
- Los participantes confían los unos en los otros
- Los participantes son blandos con las personas y el problema
- Los participantes cambian de posición con facilidad
- Los participantes exponen sus conclusiones
- Los participantes hacen concesiones
- Los participantes buscan una solución

Negociación posicional: Hard

- Los participantes son adversarios
- El objetivo es la victoria
- Los participantes desconfían unos de otros
- Los participantes son duros con las personas y el problema
- Los participantes se adhieren a una posición
- Los participantes ocultan sus resultados
- Los participantes exigen concesiones
- Los participantes exigen una solución

Negociación de intereses: Principios

- Los participantes resuelven problemas
- El objetivo es un resultado que satisfaga los intereses de los participantes
- Los participantes consideran irrelevantes la confianza y la desconfianza
- Los participantes son blandos con la gente, duros con el problema
- Los participantes se centran en los intereses, no en las posiciones
- Los participantes no tienen cuenta de resultados
- Los participantes inventan opciones para beneficio mutuo
- Los participantes desarrollan múltiples opciones

Acerca de Mutual Gain



La clave para que el enfoque de beneficio mutuo funcione es centrarse en los intereses, no en las posiciones. Ambas partes quieren crear un ambiente de respeto y orden en las escuelas. ¿De qué opciones disponen para satisfacer sus intereses?

La respuesta en esta situación puede ser un compromiso. Una parte quiere uniformes, la otra no. Las razones por las que la primera parte quiere uniformes son evitar una situación en la que cada alumno lleve su propia ropa y -potencialmente- pueda surgir el acoso cuando una persona o grupo actúe con hostilidad hacia otra que tenga su propio estilo individual. Aunque la individualidad debe fomentarse, tiene sus inconvenientes cuando conduce a marcadas diferencias.

Una posible solución es no exigir un uniforme específico -en el que todos lleven la misma ropa-, ya que esto tiene sus propios inconvenientes, pues hace que los alumnos sean fácilmente identificables para los de fuera y puede causar problemas a los padres con medios económicos limitados. En su lugar, se puede implantar un código de vestimenta que exija a los alumnos vestir de una determinada manera sin que todos vestan necesariamente igual. El código de vestimenta puede estipular que los alumnos vestan de forma modesta y razonable sin ser necesariamente clones unos de otros. Esto permite que ambas partes obtengan algo de lo que desean, sin que ninguna tenga que renunciar a demasiado.

Creación de una solución de ganancia mutua

Crear una solución de beneficio mutuo requiere algunas actividades que no suelen asociarse a las negociaciones, por ejemplo:

- Lluvia de ideas para "ampliar el pastel" proponiendo una serie de opciones
- Identificar valores compartidos para ayudar a crear opciones que satisfagan los intereses de ambas partes.
- Modificar el alcance de la negociación, ampliándola o reduciéndola
- Determinar las cuestiones que pueden reservarse para futuras negociaciones.



Uno de los problemas que surgen en las negociaciones es que las partes pueden sentirse marginadas en cuanto a lo que pueden hacer y conseguir. Pueden sentir que estar en constante oposición significa que las negociaciones avanzan a paso de tortuga, si es que avanzan. Para establecer una mentalidad en la que haya posibilidades de consenso, las partes pueden fijarse en lo que les une en lugar de en lo que les opone.

La dificultad en cualquier negociación surge cuando hay cuestiones en las que ambas partes tienen una ZOPA filosófica demasiado alejada de la de la otra. En este caso no hay ZOPA, y por mucho que se negocie habrá un punto de fricción. Si se puede eliminar el punto de fricción de la ecuación, al menos temporalmente, se puede llegar a una situación en la que haya espacio para el consenso.

El peligro de "ignorar al elefante en la habitación" es que no desaparecerá por el mero hecho de ignorarlo. Seguirá estando ahí, y aunque es tentador mirar las cosas desde un punto de vista de "cielo azul" y olvidarse de las nubes que se forman encima, puedes acabar guardándote los problemas para las últimas fases de las negociaciones. Lo que puedes hacer es que alguien trabaje fuera de la mesa de negociación para encontrar una solución de compromiso y volver a ponerla sobre la mesa cuando parezca más aceptable para ambas partes.

¿Qué quiero?

Para empezar, identifique lo que usted personalmente quiere de la negociación. Intente expresarlo de forma positiva.

Ejemplos:

- Quiero una parte justa de todos los nuevos clientes.
- Quiero mejorar mi relación laboral con mi jefe.
- Quiero cambios en el horario.



Puedes crear dos versiones de tu declaración de necesidades personales: tu resolución ideal y tu resolución realista. O, si la negociación es complicada, puedes dividirla en varios pasos.

Otro ejercicio útil es desglosar la declaración en deseos y necesidades. Esto es especialmente útil si la declaración es vaga. Tomemos como ejemplo la afirmación "Quiero cambios en el horario".

Desea	Necesita
Mayor participación en el proceso de programación	Trabajar menos de 30 horas semanales
Un horario más regular	Más información sobre los cambios de horario

Esto le dará cierto margen de maniobra durante el proceso de negociación y le ayudará a asegurarse de que obtiene lo que necesita de la solución. En el ejemplo anterior, puedes estar dispuesto a renunciar a un horario más regular si te avisan con más antelación de los cambios de horario.

¿Qué quieren?

A continuación, identifica lo que quiere la persona con la que tienes el conflicto. Trata de enmarcarlo positivamente. Explora todos los ángulos para maximizar las posibilidades de beneficio mutuo.

Estas preguntas marco le ayudarán a iniciar el proceso.

- ¿Qué necesita mi adversario?



- ¿Qué quiere mi adversario?
- ¿Qué es lo más importante para ellos?
- ¿Qué es lo menos importante para ellos?

¿Qué queremos?



Ahora que ha identificado los deseos y necesidades de ambas partes, busque áreas de coincidencia. Estos serán los puntos de partida para establecer una base mutua.

He aquí un ejemplo. Joe y George están en conflicto por el horario actual. Como miembros más veteranos del equipo de la cadena de montaje, ambos alternan sus tareas habituales con las de capataz. Aunque asumir esta responsabilidad le da al capataz 250 dólares más por turno, también tiene que trabajar una hora más por turno y tiene responsabilidades adicionales en materia de seguridad.

Joe y George trabajan de lunes a viernes. Como miembros normales de la cadena de montaje, sus turnos son de 8.30 a 16.30 horas. Como capataces, deben trabajar de 8.00 a 17.00 horas.

	Joe	George
Quiere	• Tener al menos dos turnos de capataz por semana.	• Tener al menos dos turnos de capataz por semana. • Salir antes de las 16:30 los viernes.
Necesita	• Salir a las 16:30 los lunes y miércoles para recoger a sus hijos. • Garantizar que el puesto de capataz esté cubierto por alguien de lunes a viernes, de 8 a 17 horas.	• No tener más de tres turnos de capataz por semana, ya que le obligará a pagar impuestos adicionales. • Garantizar que el puesto de capataz esté cubierto por alguien de lunes a viernes, de 8 a 17 horas.

A partir de este sencillo gráfico, podemos ver que Joe y George tienen el mismo objetivo: asegurarse de que el puesto de capataz esté cubierto por alguien durante las horas de trabajo habituales. Por tanto, se

trata de un conflicto logístico más que emocional. También podemos ver en el gráfico que parece haber un buen punto de partida para una solución.

Cuando analices los deseos y necesidades de ambas partes, procura no sacar conclusiones precipitadas. Más bien hay que buscar la raíz del problema. A menudo, el problema no es lo que parece.

Ilustración práctica



Clay, el presidente de la junta educativa de su zona, quería introducir uniformes estandarizados en todas las escuelas para eliminar los casos de alumnos que llevaban ropa inadecuada. En su opinión, que todos vistieran igual impediría que los alumnos se salieran de la norma con su estilo de vestir. Cheryl, otro miembro del consejo educativo, dijo que tener un uniforme único tenía consecuencias negativas. Sugirió que haría que los alumnos fueran fácilmente identificables y podría causar problemas a las familias con ingresos limitados. Cheryl sugirió que un código de vestimenta modesto evitaría que los alumnos llevaran ropa inadecuada, al tiempo que mantendría su individualidad. Clay estuvo de acuerdo en que se trataba de un compromiso justo, y pronto instituyó la norma del código de vestimenta.

Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 1) Hay tres formas de ver sus opciones en _____.
 - a) Negociar
 - b) Acordar
 - c) Compras
 - d) Caminar
- 2) La clave para que un enfoque _____ funcione es centrarse en los intereses, no en las posiciones.
 - a) Residual
 - b) Intelectual
 - c) Mutua
 - d) Intencional
- 3) Crear una solución mutua _____ requiere algunas actividades que no suelen asociarse a las negociaciones.
 - a) Dolor
 - b) Gane
 - c) Cepa
 - d) Lluvia
- 4) Uno de los problemas que surgen en las negociaciones es que las partes pueden sentir que están siendo _____ en términos de lo que pueden hacer y lo que pueden conseguir.
 - a) Compartimentado
 - b) Dramatizado
 - c) Marginados
 - d) Industrializado
- 5) La dificultad en cualquier negociación surge cuando hay cuestiones en las que ambas partes tienen una filosofía _____ demasiado alejada de la del otro.
 - a) MOP
 - b) WAP
 - c) RAIC
 - d) STOP
- 6) ¿Cuál es el peligro de ignorar al "elefante en la habitación"?
 - a) Se comerá todo
 - b) Se enfermará

- c) No desaparecerá
 - d) Romperá muebles
- 7) Identifica con qué está en conflicto _____.
- a) Quiere
 - b) Necesita
 - c) Ve
 - d) No le gusta
- 8) Una vez identificados los deseos y necesidades de ambas partes, busque áreas de _____.
- a) Diversión
 - b) Puntos débiles
 - c) Desprecio
 - d) Solapamiento
- 9) El solapamiento es el punto de partida de _____ ground.
- a) Mutua
 - b) Nivel
 - c) Desarticulado
 - d) Permeable
- 10) ¿Qué no forma parte de una pregunta marco que debe plantearse a la hora de determinar lo que se busca?
- a) Lo más importante
 - b) Lo menos importante
 - c)Cuál es el camino de menor resistencia
 - d) ¿Qué necesita mi oponente?

La negociación en sentido clásico presupone que las partes están más dispuestas a llegar a un acuerdo que a discrepar.

Dean Acheson

Módulo Ocho: Tercera fase - Cierre



La fase final de una negociación es el momento de llegar a un consenso y construir un acuerdo. Un poco de trabajo duro en esta fase puede garantizar que la negociación alcance los resultados deseados.

Cerrar una negociación puede significar dos cosas diferentes: En primer lugar, puede tratarse de cómo llevar las distintas ideas a una conclusión de mutuo acuerdo. Una segunda posible visión del "cierre" es qué medios pueden utilizar las partes negociadoras para reconocer o formalizar la idea de que se ha llegado a un acuerdo.

Reconocer que las partes han llegado a un acuerdo puede ser bastante sencillo. Una puede preguntar a la otra: "Entonces, ¿hemos llegado a un acuerdo?". Las partes pueden darse la mano, hacer un anuncio público o firmar un documento. La verdadera cuestión es que cada una tiene que dejar claro a los demás negociadores que, efectivamente, se ha llegado a una conclusión de mutuo acuerdo.

Llegar a un consenso



La gente tiene ideas diferentes sobre lo que constituye el consenso. Aplicado a las negociaciones, el consenso suele implicar un acuerdo sustantivo sobre cuestiones clave. No es necesario que todo el mundo esté completamente satisfecho para llegar a un consenso, pero todos deben sentir que el resultado de la negociación es algo con lo que pueden vivir. Llegar a un consenso es una de las partes más difíciles de la negociación, porque las partes negociadoras pueden tener actitudes

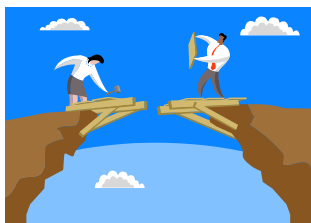
radicalmente distintas sobre lo que creen que deberían ser los resultados.

El consenso tiene significados diferentes para cada persona. Para algunos, es un compromiso insatisfactorio, en el que ambas partes llegan a una solución que no les da todo lo que quieren. Sin embargo, lo cierto es que no se puede complacer a todo el mundo todo el tiempo. El consenso consiste en complacer al mayor número posible de personas. En realidad, las mejores soluciones son las que no disgustan a nadie. En un mundo ideal se podría complacer a todo el mundo por igual y por completo.

Pero este mundo no es ideal, y la realidad dicta que para complacer a una persona normalmente hay que disgustar a otra.

Por eso existen las concesiones: si exiges el 100%, es posible que acabes con el 0%. Por eso es mucho mejor tener dos partes que tengan cada una un porcentaje significativo de lo que quieren. Llegar a un consenso puede tener un sabor agri dulce para algunas partes, pero es mejor tener el 50% de algo que el 100% de nada.

Construir un acuerdo



Llegar a un acuerdo requiere una habilidad especial: la capacidad de traducir las generalidades en detalles concretos. Los negociadores deben ser conscientes de que, en esta fase del proceso, la negociación ha terminado. Deben intentar crear un acuerdo basado en una interpretación justa y precisa del consenso al que han llegado las partes. Al mismo tiempo, deben tener cuidado de no ceder inadvertidamente en algo por no prestar suficiente atención al acuerdo escrito.

A veces, en las negociaciones se tiende a llegar a ciertos acuerdos de principio y pensar que el trabajo está hecho. La negociación es mucho más que ofrecer una concesión aquí y estipular un límite allá. Si cometemos el error de pensar que el proceso de negociación ha resuelto todos los problemas de un acuerdo, nos encontraremos con una desagradable sorpresa cuando llegue el momento de formalizarlo.

Puede ser útil pensar en el proceso de negociación como si fuera un telediario. Es estupendo tener titulares que hagan que la gente se levante y preste atención, pero para que estos titulares tengan realmente algún significado es necesario escribir las historias. Aunque el acuerdo básico alcanzado en la sala de negociaciones será el titular, y lo que se quede grabado en la mente de la gente, es necesario respaldarlo con detalles. Un buen equipo de negociación contará al menos con una "persona de detalles" que sea capaz de poner la letra pequeña en su sitio después de que los negociadores les hayan presentado el esquema.

Fijación de las condiciones del acuerdo



Todos sabemos lo que puede ocurrir cuando las condiciones de un acuerdo no están claramente definidas. Por ejemplo:

Dos empleados se ponen de acuerdo sobre sus responsabilidades individuales a la hora de actualizar la página web de su empresa. Pasa una semana y no pasa nada. Cada uno esperaba que el otro diera el primer paso. Habían definido sus

responsabilidades, pero no habían formulado un plan para llevarlas a cabo.

Para que un acuerdo tenga éxito, todos los términos esenciales deben constar claramente por escrito. Una cosa es tener un acuerdo en teoría, pero carecerá de sentido sin los aspectos prácticos. El acuerdo que surja al final de las negociaciones debe estar respaldado por el "cómo". Lo que surge de la negociación inicial es lo que se va a hacer, y posiblemente cuándo. El "cómo" es lo más importante. Sin los detalles concretos de cómo se va a poner todo en marcha, se puede acordar lo que se quiera y no importará.

Ilustración práctica



Tiana y Hugh recibieron el encargo de realizar un proyecto para su empresa. El proyecto era importante y tenía una gran carga de trabajo, así que Tiana y Hugh se reunieron para negociar quién haría qué. Llevó algún tiempo, pero ambos socios recibieron una parte justa de trabajo y se sintieron satisfechos con el trato. Una semana después, Tiana no había recibido noticias de Hugh. Cuando se reunió con él, Hugh le dijo a Tiana que había estado esperando noticias suyas. Entonces se dieron cuenta de que deberían haber elaborado un plan de acción durante la negociación, ya que habían perdido una semana. Estuvieron de acuerdo en que su negociación no se había cerrado correctamente.

Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 1) La fase final de una negociación es el momento de llegar a _____ y construir un acuerdo.
 - a) Consenso
 - b) Impasse
 - c) Destino
 - d) Éxito
- 2) Cerrar una negociación puede significar dos cosas _____.
 - a) Inicial
 - b) Diferentes
 - c) Complete
 - d) Imposible
- 3) Cuando se aplica a las negociaciones, el consenso suele implicar _____ acuerdo sobre cuestiones clave.
 - a) Amplia
 - b) Sustantivo
 - c) Esencial
 - d) Mutua
- 4) Todos tienen que sentir que el resultado de la negociación es algo con lo que pueden _____.
 - a) En directo
 - b) Pase
 - c) Terreno
 - d) De acuerdo
- 5) ¿Qué habilidad especial se necesita para llegar a un acuerdo?
 - a) Crear más problemas
 - b) Traducir las generalidades en detalles
 - c) Crear barreras lingüísticas
 - d) Generalizar los problemas
- 6) A veces, en las negociaciones se tiende a llegar a ciertos principios _____ y pensar que el trabajo está hecho.
 - a) Meridianos
 - b) Colaboradores
 - c) Acuerdos

- d) Teorías
- 7) La negociación es algo más que ofrecer una concesión aquí y _____ un límite allá.
- a) Estipulando
 - b) Manipulación
 - c) Adoctrinando
 - d) Evaluación de
- 8) Para que un acuerdo tenga éxito, todos los términos esenciales deben constar por escrito en _____.
- a) Adecuadamente
 - b) En colaboración
 - c) Claramente
 - d) De todo corazón
- 9) Puede ser útil pensar en el proceso de negociación como un _____.
- a) Trabajo ingrato
 - b) Noticias
 - c) Noticias de última hora
 - d) Noticias antiguas
- 10) Un buen equipo de negociación tendrá al menos un _____.
- a) Buen tiro
 - b) Última oportunidad
 - c) Detalles persona
 - d) Último recurso

Todas las cosas son difíciles antes de ser fáciles.

Módulo Nueve: Tratar temas difíciles



La mayoría de la gente está dispuesta a negociar de buena fe. No recurren a trucos ni a la intimidación. De vez en cuando, sin embargo, puede encontrarse con alguien que adopte un planteamiento menos basado en los principios. Hay que estar preparado para tratar con gente que no juega limpio. No es cinismo prepararse para la posibilidad de que alguien intente saltarse las normas, sobre todo cuando esas normas no están escritas. Es simplemente buena preparación y realismo. Algunas personas carecen de escrúpulos, pero si sabes cómo manejarlas no tiene por qué ser el fin del mundo.

Estar preparado para las tácticas medioambientales



Utilizar tácticas ambientales para obtener ventaja en una negociación no ocurre tan a menudo, pero los negociadores deben estar preparados para ello. Un caso bastante obvio es el del ejecutivo que se niega a salir de detrás de su mesa y obliga a la otra parte a sentarse en sillas de visita. Si esto ocurriera, la mejor respuesta podría ser: "Lo siento, pero necesito espacio para extender mis notas. ¿Hay alguna sala de conferencias disponible?".

El anfitrión de las negociaciones está en una posición de poder. Negarlo sería ingenuo y contraproducente. Sin embargo, la forma en que utilizan este poder varía de un anfitrión a otro. A veces nos encontraremos con un anfitrión que pone las condiciones a su favor y, si no decimos algo al respecto, corremos el riesgo de que nuestro "oponente" sienta que puede hacer y decir cualquier cosa y salirse con la suya. Aunque te limites a pedir una mejora de las condiciones, le harás saber que te has dado cuenta de lo que ha hecho.

Es posible que crea que puede hacer frente a cualquier táctica ambiental que le impongan. Si demuestra su capacidad para negociar de forma competente a pesar de las condiciones que le han impuesto, puede ganarse el respeto de su oponente. Sin embargo, no debería tener que hacerlo, y es sensato advertir a su oponente de que no se andará con chiquitas, con educación, pero con firmeza si es necesario.

Ataques personales

Cualquier negociación será más productiva si eres capaz de centrarte en los problemas y no en las personalidades. Por desgracia, es posible que las otras partes de la negociación no adopten este enfoque.

Hay varias razones por las que los negociadores a veces se enzarzan en ataques personales:

- Pueden pensar que este tipo de comportamiento les dará ventaja en la negociación.
- Pueden ver cualquier desacuerdo con su postura como una amenaza a su propia imagen.
- Pueden sentir que no reciben un trato justo o respetuoso.



A veces puedes evitar los ataques personales demostrando desde el principio que respetas a las otras partes y sus posturas. Una apertura respetuosa da un tono positivo a la negociación.

Si la otra parte se resiste a tus esfuerzos por establecer una atmósfera de respeto mutuo, puedes intentar decir algo como: "Volvamos a los problemas". Si la otra parte sigue lanzando ataques personales, puede que haya llegado el momento de suspender la negociación. Los ataques personales nunca son útiles, aunque puede haber personas en la parte contraria que piensen que actuando o hablando de forma abusiva pueden intimidarte.

El consejo dado por muchos padres a los niños que han sido objeto de burlas en el patio del colegio es aplicable en este caso. Cuando alguien dice algo contra ti, a menudo dice más de él que de ti. Es prudente tener en cuenta los factores que han llevado a su comportamiento: puede que se haya producido en un momento especialmente emotivo de las negociaciones, o puede que simplemente haya intentado hacer valer algún tipo de superioridad sobre ti. Si mantiene su dignidad, le tendrán en alta estima.

No ayuda a nadie responder con la misma moneda a los ataques personales. Lo único que conseguirá es que la persona que le ha atacado reaccione y se dé cuenta de que ha dado en el blanco. Te irá mejor si simplemente pides seguir con las negociaciones e ignoras las aportaciones inútiles. Puede parecer un intento de echarse atrás en una confrontación, pero no es ningún signo de debilidad negarse a responder a chiquilladas.

Controle sus emociones



Reconocer y controlar las emociones es un aspecto de la "inteligencia emocional".

La inteligencia emocional es diferente de lo que podría llamarse inteligencia académica, el tipo de inteligencia que permite a algunas personas obtener buenas notas en la escuela y puntuar bien en los exámenes estandarizados. Cada vez más personas se dan cuenta de que hace falta algo más que este tipo de inteligencia para tener éxito en el trabajo y en la vida.

En una negociación, la inteligencia emocional implica reconocer cómo usted y la otra parte están respondiendo emocionalmente a la discusión. Si la temperatura emocional de la sala parece estar subiendo, puede decidir que es hora de tomarse un descanso. No es muy beneficioso permitir que se cree una atmósfera negativa en una sala de juntas y que se convierta en algo que puede torpedear las negociaciones en una fase delicada.

Reconocerás cuándo la temperatura emocional está subiendo más de lo debido, porque las discusiones se volverán menos centradas, se alzarán las voces y los silencios serán aún más silenciosos. En este punto de las negociaciones, puede ser prudente sugerir una breve pausa para que todo el mundo vaya a tomar un café o un poco de aire fresco. Entonces podrás retomar las negociaciones con el ambiente algo más despejado e intentar avanzar sin riesgo de que la gente pierda los nervios.

Decidir cuándo es el momento de marcharse



Sería maravilloso que el ambiente de cada negociación fuera cálido y amistoso, pero así no funcionan las cosas en el mundo real. Por su propia naturaleza, las negociaciones implican una especie de relación de confrontación. Para que una negociación siga adelante, no es necesario que las dos partes tengan relaciones amistosas, pero sí deben evitar que los conflictos personales y las tácticas desleales interfieran en el proceso.

Es hora de abandonar una negociación si:

- La otra parte te hace sentir amenazado o extremadamente incómodo.
- La otra parte utiliza tácticas desleales que hacen imposible una negociación equitativa.

Puede que sientas que marcharte es admitir tu derrota, y esto puede animarte a intentar que las cosas funcionen incluso cuando la perspectiva de que eso ocurra es cada vez más remota. Sin embargo, hay veces en que la otra parte simplemente cruza la línea, y harías bien en demostrarle que eso no se va a

permitir. Poner fin a la reunión, con una invitación a reanudar las negociaciones más adelante, puede ser lo mejor para todos.

Algunos negociadores utilizan tácticas simple y llanamente amenazadoras para intentar que usted se pliegue a su voluntad. La razón por la que mucha gente hace esto es porque a menudo funciona. Sin embargo, sólo funcionará si se permite que funcione. Si la gente abandonara las negociaciones cada vez que alguien intenta engañarla o intimidarla, ese tipo de táctica desaparecería. Es bueno tener principios en este sentido, porque nadie ha conseguido nunca un buen acuerdo haciendo concesiones a un negociador amenazador.

Ilustración práctica



Todd era una persona difícil de tratar. A menudo sentía la necesidad de adoptar una postura agresiva y se negaba a retroceder un ápice en sus negociaciones. A menudo se negaba a cumplir las condiciones de la gente o a complacerla, y era conocido por utilizar ataques personales contra las personas cuando debatía o negociaba con ellas. Cuando Andy se reunió con Todd para hablar de un posible acuerdo comercial, se sorprendió por el descarado comportamiento de Todd. Cuando Todd se puso más agresivo, Andy sugirió que tal vez deberían tomar un descanso. Todd hizo un ataque personal contra el carácter de Andy, a lo que Andy respondió poniendo fin a su discusión. Este trato perdido le costó a la empresa de Todd bastante dinero, y más tarde fue despedido.

Módulo Nueve: Preguntas de repaso

- 1) La mayoría de la gente está dispuesta a _____ de buena fe.
 - a) Ríete
 - b) Trabajo
 - c) Negociar
 - d) Relacionar
- 2) Tienes que estar preparado para tratar con gente que no _____ justo.
 - a) Jugar
 - b) Pruebe
 - c) Parece
 - d) Lucha
- 3) Utilizar tácticas de _____ para obtener una ventaja en una negociación no ocurre muy a menudo, pero los negociadores deben estar preparados para ello.
 - a) Gubernamental
 - b) Integral
 - c) Medio ambiente
 - d) Instrumental
- 4) El _____ de las negociaciones se encuentra en una posición de poder.
 - a) Anfitrión
 - b) Última
 - c) Ganador
 - d) Perdedor
- 5) Cualquier negociación será más productiva si es capaz de _____ centrarse en los problemas y no en las personalidades.
 - a) Arpa
 - b) Linger
 - c) Enfoque
 - d) Habla
- 6) Reconocer y controlar las emociones es un aspecto de _____.
 - a) Sentido común
 - b) Cualidades redentoras
 - c) Inteligencia emocional

- d) Retraso en la gratificación
- 7) En una negociación, la inteligencia emocional implica _____ cómo usted y la otra parte están respondiendo emocionalmente a la discusión.
- a) Disfrutar de
 - b) Reconocer
 - c) Discutir
 - d) Descubrir
- 8) Por su propia naturaleza, las negociaciones implican una especie de relación _____.
- a) Complicado
 - b) Individual
 - c) Adversarial
 - d) Enojado
- 9) ¿Cuál sería un ejemplo de cuándo abandonar una negociación?
- a) Cuando las cosas van bien
 - b) Cuando la otra parte te amenaza
 - c) Cuando la otra parte está de acuerdo con usted
 - d) Cuando lo hayas conseguido
- 10) A veces, factores ajenos al tema de una negociación pueden hacer que ésta sea demasiado _____ para continuar.
- a) Fácil
 - b) Difícil
 - c) Enternecedor
 - d) Fascinante

Módulo diez: Negociar fuera de la sala de juntas



Negociar no es algo que sólo tenga lugar en salas de conferencias con fuerzas poderosas alineadas a ambos lados de una mesa. La gente negocia de manera informal todos los días, con sus compañeros de trabajo, con comerciantes e incluso con miembros de su familia.

Adaptar el proceso a negociaciones más pequeñas

Algunos de los principios de la negociación pueden ser útiles en situaciones cotidianas. Por ejemplo:

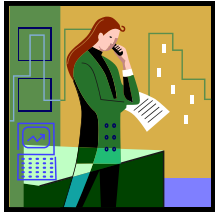
- Separe a las personas del problema. No dejes que las personalidades se interpongan en la negociación.
- Céntrate en los intereses, no en las posiciones. Considere lo que ambas partes quieren y necesitan. No dejes que la adhesión a una postura concreta limite el abanico de opciones que estás dispuesto a considerar.
- Ampliar el abanico de opciones. Una forma de superar un punto muerto en una negociación es ampliar el abanico de la discusión.
- Establezca las condiciones de un acuerdo en términos específicos y claros.



Aunque no se encuentre en una posición de negociación tradicional, puede resultarle útil utilizar los principios de la negociación para obtener un resultado positivo en la vida cotidiana . Al tomar decisiones en el hogar, comprobará que utilizando estos principios se pueden obtener resultados que beneficien a todas las partes. Hay que añadir que no es aconsejable utilizar estos principios para todas las decisiones, pero cuando haya alguna dificultad para tomar una decisión, se puede llegar a un resultado positivo

teniendo en cuenta algunos principios sólidos y decentes que se han utilizado durante años para tomar decisiones positivas.

Negociar por teléfono



El teléfono puede ser un vehículo cómodo para las negociaciones, sobre todo cuando a las dos partes les resulta difícil reunirse en persona. Pero en muchos casos un acuerdo alcanzado por teléfono debe confirmarse por algún otro método.

Por ejemplo, supongamos que mantiene una conversación telefónica con un compañero de trabajo en la que ambos se comprometen a hacer determinadas cosas en el plazo de una semana. Pasa una semana y la otra persona no ha hecho lo acordado. Le llamas y te contesta: "No estaba de acuerdo". Habría sido mejor seguir la primera llamada telefónica con un mensaje de correo electrónico que empezara así: "Sólo quiero confirmar lo que acordamos hacer en nuestra conversación telefónica".

Cuando se llega a una conclusión positiva en una negociación telefónica, puede ser tentador aferrarse a la creencia de que se ha obtenido el resultado correcto, pero incluso si se ha grabado la llamada, una contraparte sin escrúpulos puede intentar echarse atrás si cree que tiene una negación plausible. Asegúrese de que todo queda bien claro haciendo un seguimiento, y podrá dejar constancia de la operación en los libros de registro. Es de sentido común mantener todo regulado y evitar cualquier dificultad posterior.

Para negociar eficazmente por teléfono debemos tener en cuenta algunas reglas que también se aplican a la negociación cara a cara:

- Preste atención a determinados puntos.
- Escucha activamente. No interrumpas a la otra parte; no pases tu "tiempo de escucha" pensando cómo vas a responderle cuando por fin deje de hablar. Cuanto mejor escuches, mejor aprenderás y más probabilidades tendrás de responder de forma que mejore el resultado de la negociación.
- No deje que la inmediatez de una llamada telefónica le obligue a tomar decisiones rápidas e imprudentes. No hay nada malo en pedir más tiempo para pensar sobre los términos discutidos.

Negociar por correo electrónico

El correo electrónico puede ser un método de comunicación eficaz, pero tiene algunas limitaciones inherentes.



En general, es apropiado utilizar el correo electrónico en una negociación:

- Cuando el tema está claramente definido.
- Cuando el tema no requiere un debate extenso
- Cuando la respuesta esperada es relativamente sencilla
- Cuando hay pocas posibilidades de malentendidos

No es apropiado utilizar el correo electrónico:

- Cuando el tema es complejo
- Cuando el tema requiere un amplio debate
- Cuando el tema tiene un gran significado personal para las partes implicadas
- Cuando el tema pueda suscitar emociones fuertes

El correo electrónico se ha convertido en una forma muy popular de mantener conversaciones sencillas y directas, tanto en las comunicaciones profesionales como en las personales. Sin embargo, tiene sus limitaciones y es importante conocerlas. Mantener comunicaciones sencillas y algo informales puede ser útil, pero tenga en cuenta que esperar un correo electrónico puede ser frustrante. Si hay que comunicarse varias veces, es mejor hacerlo cara a cara.

Lo que el correo electrónico tiene a su favor en el marco de una negociación es que mantiene un registro de cada correo electrónico enviado y recibido, junto con las fechas y horas, lo que permite que todo sea oficial. Si hay que ultimar uno o dos detalles relativamente sencillos, el correo electrónico está bien. Si la situación requiere una negociación completa, el correo electrónico sólo debe utilizarse como ayuda para la preparación y como confirmación formal de lo decidido en una negociación cara a cara.

Ilustración práctica



A Roman le gusta montar en bicicleta de montaña en su tiempo libre. Se le rompe una pieza importante de la bicicleta y necesita repararla. Llamó a un taller local y le dijeron que le costaría 200 dólares repararla. Roman les dijo que en un taller de unos pueblos más allá se lo arreglarían por 115 dólares. En el taller local le dijeron que lo harían por 160 dólares, Roman aceptó y dejó la bicicleta. Cuando volvió a recogerla, le cobraron 200 dólares y alegaron que nunca habían acordado un descuento. Roman no tenía forma de demostrar concretamente que habían acordado un descuento. Roman se dio cuenta de que debería haber hecho un seguimiento para dejar constancia del acuerdo.

Preguntas de repaso del módulo diez

- 1) Algunos de los principios de la negociación pueden ser útiles en situaciones de _____.
 - a) Todos los días
 - b) Insólito
 - c) Común
 - d) Insalubre
- 2) No dejes que _____ te impida negociar.
 - a) Personas
 - b) Personalidades
 - c) Alimentación
 - d) Dinero
- 3) Céntrese en _____, no en las posiciones.
 - a) Ropa
 - b) Almuerzo
 - c) Intereses
 - d) Deportes
- 4) No deje que la adhesión a una determinada _____ limite el abanico de opciones que está dispuesto a considerar.
 - a) Situación
 - b) Posición
 - c) Punto
 - d) Premisa
- 5) Amplíe la gama de _____.
 - a) Distancias
 - b) Idiomas
 - c) Opciones
 - d) Barreras
- 6) Establezca las condiciones de un _____ en términos específicos y claros.
 - a) Disposición
 - b) Acuerdo
 - c) Argumento
 - d) Publicidad

- 7) Utilice los principios de _____ para obtener resultados positivos en la vida cotidiana.
- a) Negociación
 - b) Enunciación
 - c) Pronunciación
 - d) Procrastinación
- 8) Puedes llegar a un resultado positivo teniendo en cuenta algunos principios decentes de _____.
- a) Fuerte
 - b) Sonido
 - c) Silencio
 - d) Susurrado
- 9) En una negociación por teléfono, puede ser difícil hacer una evaluación _____ de cómo está respondiendo la otra parte.
- a) Aconsejable
 - b) Actual
 - c) Preciso
 - d) Accesible
- 10) _____ las negociaciones dificultan la documentación de los términos de un acuerdo.
- a) Honesto
 - b) Teléfono
 - c) Inicio
 - d) Trabajo

Tener éxito como equipo significa responsabilizar a todos los miembros de su pericia.

Mitchell Caplan

Módulo Once: Negociar por cuenta ajena



Negociar en nombre de otra persona plantea algunos retos especiales. Al iniciar una negociación de este tipo, debe tener una idea clara de su precio de salida (WAP) y de las concesiones que tiene permiso para hacer. También debe estar seguro de que entiende los problemas lo suficientemente bien como para responder a las preguntas difíciles que puedan surgir en la negociación.

Si va a formar un equipo para que le ayude en la negociación, tendrá que seleccionar a personas que tengan la experiencia y el temperamento necesarios para hacer avanzar la negociación. En cierto modo, es como elegir una unidad militar. Cuando uno entra en combate, quiere tener cerca a gente que garantice la protección de sus intereses. Se dice que una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil, y este es un buen principio para llevar a las negociaciones.

Elección del equipo negociador

Una parte esencial de la dirección de un equipo de cualquier tipo es compartir información. Los equipos necesitan información para prosperar. Antes de la negociación, celebre una reunión con el equipo para asegurarse de que todos tienen la información que necesitan para contribuir eficazmente. También puede aprovechar estas reuniones para:

- Recordar a todos los miembros los objetivos del equipo
- Asegurarse de que todo el mundo comprende su papel en la negociación.
- Crear un "plan de juego" para la negociación



No querrá abordar las negociaciones con un equipo en el que haya alguien que desconozca su papel o el objetivo general. Si hay incertidumbre en el equipo, se extenderá rápidamente y sus homólogos la percibirán. Esto puede mermar su poder de negociación, ya que un equipo con un mandato claramente

definido y todos sus miembros plenamente informados del plan podrá hacer concesiones a otro con caos en sus filas.

Disponer de un equipo con funciones claramente definidas y un objetivo bien definido será una ventaja en cualquier negociación. Cuantas más personas tenga (siempre que sean profesionales y conscientes de su posición), más talentos tendrá a su disposición y más margen de maniobra tendrá a la hora de negociar intensamente. Lo que quieres es una situación en la que "dos cabezas piensan más que una", en lugar de una en la que "demasiados cocineros estropean el caldo".

Cubrir todas las bases



Algunas negociaciones son tan complejas que es difícil que una sola persona domine todas las cuestiones. En estas situaciones merece la pena formar un equipo de expertos para asegurarse de que se cubren todas las bases. Como en cualquier equipo, es importante que cada persona sepa exactamente de qué es responsable. Lo que se gana con un equipo dedicado a conseguir el mejor músculo negociador puede perderse con personas que desconocen sus funciones o no tienen claro lo que pueden o no pueden hacer.

Es beneficioso contar con un equipo que sienta que puede tomar decisiones con un elemento de autonomía. Esto les permitirá actuar con naturalidad en una negociación, sin temor a extralimitarse. Sin embargo, es importante limitar su autonomía, ya que no negocian para sí mismos. Es necesario un equilibrio en estas situaciones. Si se sienten con las manos atadas y no pueden tomar una decisión sin consultarte, se sentirán impotentes en las negociaciones. Si sienten que tienen las manos libres y que pueden hacer lo que quieran, pueden tomar una decisión que tú no habrías tomado y que perjudica tu posición. Es esencial encontrar el punto intermedio en el que puedas confiar en que sus decisiones te beneficiarán.

Como en tantas otras cuestiones, es importante encontrar el equilibrio, ya que las negociaciones complejas tienden a fracasar o acabar en un acuerdo impopular si no se gestionan correctamente y con un sentido de propósito común. Si consigues que su equipo sea el adecuado, se asegurará al menos de no ser el negociador que acabe con un acuerdo impopular entre las manos.

Preguntas difíciles

He aquí algunas formas posibles de responder a las preguntas que te niegas a contestar:

- Sugiere (de forma amistosa) que la pregunta es irrelevante. Por ejemplo, puedes decir: "No estoy seguro de cómo encaja esa pregunta aquí".
- Di que no sabes la respuesta. Esta es la mejor forma de actuar si realmente no sabes la respuesta. Este enfoque es mejor que adivinar. Como siguiente paso, puedes decir que averiguarás la respuesta y te pondrás en contacto con el interlocutor en uno o dos días.
- Diga que le gustaría esperar para responder a la pregunta hasta más adelante en la negociación. Es lo mejor que puedes hacer si tu respuesta revela demasiado pronto tu posición.
- Responda con su propia pregunta. Esto puede ayudar a aclarar la motivación del interrogador. (¿Qué está preguntando realmente el interrogador?)



Cada uno de estos enfoques es una forma de tomarse la pregunta con calma y dar la impresión de que se le presta la atención que merece, sin dar una respuesta que le ponga en una situación de desventaja en las negociaciones. La gente puede hacerte preguntas difíciles para atraparte, o porque su propia posición es incierta y quieren encontrar una manera de aclararla. La forma en que responda a esas preguntas será importante, pero mientras demuestre seguridad y deseo de ser sincero con ellos, no tiene por qué perder la confianza.

Ilustración práctica



Jillian dirigía un equipo de negociación de tres personas para una fusión entre su empresa, Tillman's Diamond Imports, y otra empresa importadora de metales preciosos. Antes de la reunión, recordó a cada uno su papel en la negociación y repasó un plan aproximado de cómo debía desarrollarse la reunión. Durante la reunión, los representantes de la otra empresa hicieron varias preguntas que el equipo de Jillian no supo responder. En lugar de adivinar, Jillian las anotó y dijo al otro equipo que lo averiguaría para la siguiente reunión.

Gracias a un trabajo diligente y de calidad, Jillian y su equipo llevaron a cabo la fusión sin problemas.

Módulo Once: Preguntas de repaso

- 1) _____ en nombre de otra persona presenta algunos retos especiales.
 - a) Liquidación
 - b) Soñar
 - c) Negociar
 - d) Trabajar en
- 2) Tenga una idea clara de qué _____ tiene permiso para hacer.
 - a) Excepciones
 - b) Concesiones
 - c) Acusaciones
 - d) Cálculos
- 3) Hay que seleccionar a personas que tengan la _____ y el temperamento necesarios para hacer avanzar la negociación.
 - a) Experiencia
 - b) Actitud
 - c) Vehículo
 - d) Guión
- 4) ¿Qué es esencial para dirigir un equipo de cualquier tipo?
 - a) Compartir vehículos
 - b) Compartir problemas
 - c) Compartir información
 - d) Compartir lo que no te gusta
- 5) Los equipos necesitan _____ para prosperar.
 - a) Entrenadores
 - b) Agua
 - c) Información
 - d) Alimentación
- 6) Cree un _____ para la negociación.
 - a) Jefe de equipo
 - b) Plan de juego
 - c) Consenso del grupo
 - d) Tema de conversación

- 7) Algunas negociaciones son tan complejas que resulta difícil para una sola persona _____ todas las cuestiones.
- a) Maestro
 - b) Manipule
 - c) Maniobra
 - d) Mantener
- 8) Es necesario _____ en las situaciones.
- a) Líderes
 - b) Saldo
 - c) Estados de ánimo
 - d) Actitudes
- 9) Cuando negocies por cuenta ajena, asegúrate de que conoces todos los aspectos en _____.
- a) Pequeño
 - b) A fondo
 - c) Relativa
 - d) Menor
- 10) _____ un equipo de especialistas le ayudará a asegurarse de que tiene todas las bases cubiertas.
- a) Negociar
 - b) Montaje
 - c) Alienando
 - d) En

El éxito suele llegar a quienes están demasiado ocupados para buscarlo.

Henry David Thoreau

Módulo doce: Conclusión



Aunque este taller está llegando a su fin, esperamos que su viaje para mejorar sus Habilidades de Negociación no haya hecho más que empezar. Tómese un momento para revisar y actualizar su Plan de Acción. Será una herramienta clave para guiar su progreso en los próximos días, semanas, meses y años. Le deseamos mucha suerte en el resto de su viaje.

Palabras de los Sabios

- **John F. Kennedy:** Empecemos de nuevo; recordando por ambas partes que el civismo no es un signo de debilidad. Nunca negociemos por miedo, pero nunca temamos negociar.
- **Henry Kissinger:** Cada éxito sólo compra un billete de entrada a un problema más difícil.
- **Tom Peters:** Promete menos, cumple más.

Lecciones aprendidas

- Comprender los tipos básicos de negociación, las fases de la negociación y las habilidades necesarias para negociar con éxito.
- Comprender y aplicar los conceptos básicos de la negociación: WATNA, BATNA, WAP y ZOPA
- Sentar las bases de la negociación
- Determinar qué información compartir y qué reservarse.
- Comprender las técnicas básicas de negociación
- Aplicar estrategias para identificar el beneficio mutuo

- Comprender cómo llegar a un consenso y fijar los términos del acuerdo
- Hacer frente a los ataques personales y otras cuestiones difíciles
- Utilizar el proceso de negociación para resolver problemas cotidianos
- Negociar por cuenta ajena

Anexo

Evaluación posterior

- 1) ¿Cuál de estas no es una de las fases de la negociación?
 - a) Negociación
 - b) Cerrar
 - c) Volver a visitar
 - d) Intercambio de información
- 2) ¿Cuál de estas no es una de las habilidades necesarias para negociar con éxito?
 - a) Hablar con eficacia
 - b) Simpatía
 - c) Sentido del humor
 - d) Respetar
- 3.) ¿Qué significan las siglas WAP?
 - a) Se acercará en privado
 - b) Márchate orgulloso
 - c) Precio de salida
 - d) Vete sin un céntimo
- 4.) En un escenario de negociación de compra de un coche, ¿cuál es el precio final se sentará se refiere?
 - a) Zorro
 - b) Zopa
 - c) Zola
 - d) Zoli
- 5.) ¿Qué es esencial acordar antes de las negociaciones?
 - a) Quién ganará
 - b) Desayuno y comida
 - c) Cuestiones que pueden negociarse
 - d) Dónde reunirse para jugar al golf
- 6.) Sin establecer un _____, las negociaciones pueden ser extremadamente desorganizadas y carecer de dirección.
 - a) Nivel
 - b) Marco

- c) Premio
- d) Perdedor

7.) Ponerse de acuerdo sobre los temas de debate es algo que permite a ambas partes encontrar _____.

- a) Puntos en común
- b) Nuevos empleos
- c) Viejos amigos
- d) Objetos perdidos

8.) Proyectar una imagen de amabilidad relajada con un elemento de _____ es la mejor manera de presentarse.

- a) Sorpresa
- b) Caridad
- c) Sujeción
- d) Miedo

9.) ¿Cuál es un ejemplo de técnica de negociación?

- a) Preparar, preparar, preparar
- b) Prepárelo y olvídense
- c) Aniquila tu componente
- d) Muestre todas sus cartas

10.) Hay varias formas de romper un (n) _____ en las negociaciones.

- a) Barrera del sonido
- b) Impasse
- c) Dedo
- d) Registro

11.) Una vez identificados los deseos y necesidades de ambas partes, busque áreas de _____.

- a) Diversión
- b) Puntos débiles
- c) Desprecio
- d) Solapamiento

12.) El solapamiento es el punto de partida de _____ ground.

- a) Mutua
- b) Nivel
- c) Desarticulado

d) Permeable

13.) Para que un acuerdo tenga éxito, todos los términos esenciales deben constar por escrito en _____.

- a) Adecuadamente
- b) En colaboración
- c) Claramente
- d) De todo corazón

14.) Puede ser útil pensar en el proceso de negociación como un _____.

- a) Trabajo ingrato
- b) Noticias
- c) Noticias de última hora
- d) Noticias antiguas

15.) ¿Cuál sería un ejemplo de cuándo abandonar una negociación?

- a) Cuando las cosas van bien
- b) Cuando la otra parte te amenaza
- c) Cuando la otra parte está de acuerdo con usted
- d) Cuando lo hayas conseguido

16.) A veces, factores ajenos al tema de una negociación pueden hacer que ésta sea demasiado _____ para continuar.

- a) Fácil
- b) Difícil
- c) Enternecedor
- d) Fascinante

17.) En una negociación por teléfono, puede ser difícil hacer una evaluación _____ de cómo está respondiendo la otra parte.

- a) Aconsejable
- b) Actual
- c) Preciso
- d) Accesible

18.) _____ las negociaciones dificultan la documentación de los términos de un acuerdo.

- a) Honesto
- b) Teléfono
- c) Inicio
- d) Trabajo

19.) Es necesario _____ en las situaciones.

- a) Líderes
- b) Saldo
- c) Estados de ánimo
- d) Actitudes

20.) Cuando negocies por cuenta ajena, asegúrate de que conoces todos los temas en _____.

- a) Pequeño
- b) A fondo
- c) Relativa
- d) Menor

Lecturas recomendadas

Brodow, E. (2006). *Negotiation Boot Camp*. Doubleday.

Fisher, R. y William Ury (1991). *Getting to Yes*. Penugin Books.

Ilich, J. W. (1999). *The Complete Idiot's Guide to Winning Through Negotiation*. Alpha Books.

Lewicki, R. (1999). *Negotiation*. McGraw Hill.

Peppet, S. (2000). *Más allá de ganar*. Harvard University Press.

Volkema, R. (1999). *The Negotiation Tool Kit*. American Management Association.