

CON DUMMIES ES MÁS FÁCIL



# Negociación

para  
**dummies**<sup>®</sup>



Planifica  
tu negociación  
estratégicamente

Conoce las variables que  
te ayudarán a desbloquear  
un acuerdo

Logra todo lo que  
te propongas

**Alejandro Hernández**

*Autor de Negociar es fácil, si sabe cómo*



# Negociación

para  
**dummies**<sup>®</sup>

**Alejandro Hernández**

para  
**dummies**<sup>®</sup>

Edición publicada mediante acuerdo con Wiley Publishing, Inc.  
...For Dummies, el señor Dummy y los logos de Wiley Publishing, Inc. son marcas registradas  
utilizadas con licencia exclusiva de Wiley Publishing, Inc.

© Alejandro Hernández, 2017

© Centro Libros PAFP, SLU, 2017  
Grupo Planeta  
Avda. Diagonal, 662-664  
08034 – Barcelona

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

ISBN: 978-84-329-0356-4

Depósito legal: B. 8.408-2017

Primera edición: mayo de 2017  
Preimpresión: Víctor Igual, S. L.  
Impresión: Huertas Industrias Gráficas

Impreso en España - Printed in Spain  
[www.dummies.es](http://www.dummies.es)  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

# Sumario

INTRODUCCIÓN .....	1
Acerca de este libro .....	1
Algunas suposiciones previas .....	2
Cómo está organizado este libro .....	3
Parte I: La preparación del terreno .....	3
Parte II: Tu comportamiento como negociador .....	4
Parte III: Debate y propuestas .....	5
Parte IV: Intercambio y acuerdo .....	5
Parte V: Los decálogos .....	5
Iconos empleados en este libro .....	6
Adónde ir a partir de aquí .....	6
PARTE I: LA PREPARACIÓN DEL TERRENO .....	7
CAPÍTULO 1: <b>En qué consiste eso de <i>negociar</i></b> .....	9
Negociar es intercambiar .....	10
Tu lógica no es la mía .....	10
Los límites de la persuasión .....	11
Verdura a cambio de helado .....	11
El peligro del <i>esquerosismo</i> y del <i>siperosismo</i> .....	12
No busques excusas, haz tus propuestas .....	13
¿Por qué tengo que negociar? .....	15
Valoramos las cosas de manera diferente .....	17
Tenemos prioridades distintas .....	18
¡La otra parte espera verte negociar! .....	19
Un negociador quiere negociar .....	19
Nunca se acepta la primera oferta .....	20
La buena voluntad provoca avaricia, no gratitud .....	20
La generosidad es un pozo sin fondo .....	22
CAPÍTULO 2: <b>Las cinco fases de la negociación</b> .....	25
Los cinco momentos para el éxito .....	26
Tú tienes el control porque diriges el proceso .....	26
El proceso fase a fase .....	27
La fase de preparación .....	28
La fase de exploración .....	29
La fase de la propuesta .....	30
La fase del intercambio .....	30
La fase del acuerdo .....	31
La zona de negociación .....	31
Tu ideal y tu límite .....	32
Evita el efecto subasta .....	33
La importancia de pedir una pausa .....	34

<b>CAPÍTULO 3: La preparación en cinco pasos</b> .....	37
Paso 1. Asuntos que tratar.....	38
Paso 2. Intenciones.....	38
Paso 3. Límites.....	38
Paso 4. Lista de peticiones.....	39
Paso 5. Lista de concesiones.....	41
¿Qué son las variables?.....	42
Tu lista de variables.....	43
Cómo preparar y planificar tus negociaciones.....	44
Pon en juego tus variables.....	45
Cómo ganar poder ante una negociación.....	45
Fuentes para ganar poder.....	46
El poder está en tu mente.....	47
Tienes más poder del que percibes.....	48
Prepara tu lista de incentivos y sanciones.....	49
Incentivo y sanción van de la mano.....	50
Una amenaza lleva a otra amenaza.....	51
Una sanción no es una amenaza.....	52
<b>PARTE II: TU COMPORTAMIENTO COMO NEGOCIADOR</b> .....	55
<b>CAPÍTULO 4: Tus percepciones dirigen tu comportamiento</b> .....	57
Tu mente trabaja con imágenes.....	57
Un motor de estrés.....	58
Tus imágenes dictan tu forma de comportarte.....	59
Nuestro filtro personal.....	60
Y tú, ¿cómo te ves?.....	61
Carga tu filtro de imágenes positivas.....	62
Un filtro muy potente.....	64
Cada filtro tiene su visión.....	65
El vicio de juzgar es universal.....	65
Viaja al filtro del otro.....	66
Conocer el filtro del otro no es fácil.....	66
El precio es el asunto más importante, o no.....	70
<b>CAPÍTULO 5: Cuánto te gustas</b> .....	73
Lo que cuenta es el concepto que tienes de ti mismo.....	73
¡Arriba la autoestima!.....	74
Las expectativas altas generan resultados altos.....	74
Tienes un termostato interno.....	75
Las aspiraciones se crean en tu pensamiento.....	76
Anótalo en la libreta.....	77
Huye de las actitudes negativas.....	78
Todos queremos ser protagonistas de nuestra película.....	79

Qué es ser VIP. . . . .	80
Siempre nos tememos lo peor . . . . .	82
El VIP busca puntos de encuentro . . . . .	83
El VIP nace, pero también se hace . . . . .	83
Cambia tu comportamiento para ser un VIP . . . . .	84
<b>CAPÍTULO 6: ¡A ver por dónde respiran!</b> . . . . .	87
La preparación es mejor que la inspiración . . . . .	88
Dile lo que quieres. . . . .	89
Di que lo quieres, pero no cuánto lo quieres . . . . .	91
¡Cuidado con las expectativas!. . . . .	91
El <i>flinch</i> , bonita palabra . . . . .	92
Los hábitos dictan tu comportamiento . . . . .	94
<b>CAPÍTULO 7: El cromañón que llevamos dentro</b> . . . . .	97
Negociación vs. <i>egociación</i> . . . . .	98
El ciclo de ataque y defensa. . . . .	99
Quién me impide negociar con eficacia. . . . .	100
Nunca se gana una discusión . . . . .	102
No siempre tenemos razón . . . . .	103
Cuando la cosa se pone fea. . . . .	103
Cómo actuar ante un negociador agresivo . . . . .	105
Resiste como el agua. . . . .	106
El poder de no reaccionar . . . . .	107
No pongas cara de póquer . . . . .	111
<b>CAPÍTULO 8: Introduce variables en tu negociación</b> . . . . .	113
¡Así negocia el FBI! . . . . .	114
El valor del tiempo y otras variables. . . . .	115
Un buen modelo que seguir . . . . .	115
Identifica las variables de tu negocio . . . . .	116
<i>Regatear</i> no es sinónimo de <i>negociar</i> . . . . .	116
Del embudo al cilindro . . . . .	118
El precio no es el único punto de la agenda. . . . .	119
El tiempo, la variable de emergencia . . . . .	120
La falta de tiempo te debilita . . . . .	121
Negociar el sueldo. . . . .	123
Con la congelación salarial hemos topado . . . . .	123
<b>PARTE III: DEBATE Y PROPUESTAS</b> . . . . .	127
<b>CAPÍTULO 9: Se abre el diálogo negociador</b> . . . . .	129
La mesa de negociación . . . . .	130
El portavoz. . . . .	130
El recapitulador . . . . .	131
El observador . . . . .	131

Dialogar es hablar y escuchar . . . . .	132
Para qué dialogamos. . . . .	133
Dos ideas falsas de la negociación . . . . .	134
No se dialoga para engañar . . . . .	135
No se dialoga para manipular . . . . .	136
Esas expresiones irritantes . . . . .	137
Nunca presupongas, pregunta siempre . . . . .	139
Cuantas más razones das, mayor es el riesgo . . . . .	140
<b>CAPÍTULO 10: Quien pregunta y escucha, dirige . . . . .</b>	<b>143</b>
Las preguntas correctas conducen al otro . . . . .	143
Ejemplos de preguntas correctas . . . . .	145
Ejemplos de preguntas incorrectas . . . . .	147
Pregunta en función de la respuesta que quieras obtener . . . . .	148
Pregúntate qué te une al otro . . . . .	150
Pregunta para descubrir. . . . .	151
Escucha hasta la última gota . . . . .	153
El poder del encantamiento. . . . .	155
Has creado un clima favorable . . . . .	156
<b>CAPÍTULO 11: Llega la hora de las propuestas . . . . .</b>	<b>157</b>
Condiciones y ofertas . . . . .	157
¿Quién debe plantear la primera propuesta?. . . . .	158
Cómo avanza una negociación . . . . .	160
Las buenas propuestas son realistas. . . . .	160
Cómo hacer una propuesta . . . . .	161
Las propuestas no se venden, se transmiten bien . . . . .	161
Primero propón, luego explica... . . . . .	163
... y después pregunta. . . . .	164
Se propone de manera condicional . . . . .	164
Abre de manera realista... . . . .	165
... y muévete con moderación . . . . .	166
Firme en lo general, flexible en lo concreto . . . . .	167
Concreto en tus condiciones, ambiguo en tus ofertas . . . . .	167
Cómo contestar a una propuesta . . . . .	168
Es yudo, no sumo. . . . .	168
Sólo se responde a preguntas. . . . .	170
<b>PARTE IV: INTERCAMBIO Y ACUERDO . . . . .</b>	<b>171</b>
<b>CAPÍTULO 12: Bajo toda propuesta se esconde una necesidad . . . . .</b>	<b>173</b>
La hora de las concesiones . . . . .	174
Tus condiciones antes que las ofertas . . . . .	176
El valor de las concesiones. . . . .	176
Hacemos concesiones demasiado rápido. . . . .	177

	A cada pega, un descuento . . . . .	178
	La estrategia del “ya que...” . . . . .	178
	Cómo se hacen las concesiones . . . . .	179
	“Por ser tú y por la relación que nos une” . . . . .	180
	Promesas de futuro . . . . .	180
	Concede siempre de manera condicional . . . . .	181
	Concede de menor... ja menor! . . . . .	182
	Divide tus concesiones . . . . .	184
	Las buenas noticias, por partes . . . . .	184
	Pon precio a todas tus concesiones . . . . .	185
	Poco coste para ti, mucho valor para el otro . . . . .	187
	Tus respuestas pueden contener una concesión . . . . .	187
<b>CAPÍTULO 13:</b>	<b>Las señales y los asuntos en la negociación</b> . . . . .	189
	Todas las palabras tienen un porqué . . . . .	190
	Las señales son débiles . . . . .	191
	Recompensa cada señal . . . . .	191
	Anima al otro a que desarrolle la señal . . . . .	192
	Un buen negociador recapitula constantemente . . . . .	192
	Conserva todos los asuntos enlazados . . . . .	194
	Evita los acuerdos aislados . . . . .	195
	Pide un desglose . . . . .	196
	No te quejes, propón el remedio . . . . .	197
<b>CAPÍTULO 14:</b>	<b>Aprende a amar el “no”</b> . . . . .	199
	El “no” es el inicio de la negociación . . . . .	200
	Un negociador no dice “sí”, no dice “no” . . . . .	200
	¡Podías haber pedido más! . . . . .	201
	Ideas para proteger tus negociaciones . . . . .	202
	Los extras . . . . .	202
	Ni “sí”, ni “no” . . . . .	202
	Añade un “sí” . . . . .	203
	Un “sí”, sin acento . . . . .	204
	Este negociador parece un embaucador . . . . .	204
	Concesiones seguidas . . . . .	204
	Tengo una oferta mejor . . . . .	205
	Es una oferta que debes rechazar . . . . .	205
	No reaccionar . . . . .	205
	“No es culpa mía si firman lo que no entienden” . . . . .	206
	Introducir un factor perturbador . . . . .	206
<b>CAPÍTULO 15:</b>	<b>Así se cierra un acuerdo</b> . . . . .	209
	Se negocia hasta el último segundo . . . . .	209
	La doble incertidumbre . . . . .	210
	Cuando te piden “una cosita más” . . . . .	211



Los acuerdos escritos reducen los riesgos . . . . .	212
Dale la vuelta al calcetín . . . . .	213
Tú siembras tu buena suerte . . . . .	214
Tú provocas tu buena suerte . . . . .	215
Un comentario final . . . . .	216
<b>PARTE V: LOS DECÁLOGOS . . . . .</b>	<b>217</b>
<b>CAPÍTULO 16: Los diez mandamientos de la negociación . . . . .</b>	<b>219</b>
I. Siempre prepararás una larga lista con las variables de tu negocio . . . . .	219
II. Entenderás que el otro valora más lo que te pide que lo que das gratis . . . . .	220
III. Entenderás que tu lógica no siempre es persuasiva . . . . .	220
IV. Mantendrás todos los asuntos enlazados . . . . .	220
V. Venderás primero, negociarás después . . . . .	221
VI. No cederás, intercambiarás . . . . .	221
VII. Propondrás de forma condicional . . . . .	221
VIII. No aceptarás dividir por la mitad . . . . .	222
IX. Intercambiarás lo que tiene valor para el otro, no lo que tiene valor para ti . . . . .	222
X. Entenderás que el poder está en tu cabeza . . . . .	222
<b>CAPÍTULO 17: Las diez técnicas más comunes en una negociación . . . . .</b>	<b>223</b>
Los extras . . . . .	223
Poli bueno, poli malo . . . . .	224
El salami . . . . .	224
Bolsillos vacíos . . . . .	226
Norma de la casa . . . . .	226
Autoridad superior . . . . .	227
Propuesta espejo . . . . .	228
Un rango es mejor que un precio fijo . . . . .	229
Tengo una oferta mejor . . . . .	231
Que pongan todos los asuntos sobre la mesa . . . . .	232
<b>CAPÍTULO 18: Diez comportamientos del negociador experto . . . . .</b>	<b>233</b>
Recapitula constantemente . . . . .	233
Pregunta después de proponer . . . . .	234
No contrapropone de inmediato . . . . .	235
Dice lo que quiere . . . . .	236
Verifica sus suposiciones . . . . .	236
Enlaza todos los asuntos . . . . .	237
Avanza con su propuesta . . . . .	238
Estructura expectativas . . . . .	239
No cedas, intercambia . . . . .	240
Lleva escrita una lista de variables, incentivos y sanciones . . . . .	241

<b>CAPÍTULO 19: Las diez frases más comunes del negociador inexperto</b> .....	243
"¿Es tu última oferta?" .....	244
"Ni tú ni yo, la mitad para cada uno" .....	244
"¿Y yo qué gano con eso?" .....	246
"Vale, acepto" .....	246
"Mi propuesta es razonable" .....	247
"Perdona, pero te equivocas" .....	247
"¡Hágame una oferta!" .....	248
"Lo tomas o lo dejas" .....	248
"No te pongas así, ya te lo miro yo" .....	249
"Si sigues así, me levanto y me voy" .....	250
<b>CAPÍTULO 20: Diez claves para resolver un conflicto</b> .....	251
Persuasión .....	251
Posposición .....	252
Rendición .....	253
Imposición .....	253
Acuerdo mutuo .....	254
Negociación .....	255
Regateo .....	255
Arbitraje .....	256
Azar .....	257
Mandato .....	257
<b>ÍNDICE</b> .....	259

# 1

**La  
preparación  
del terreno**

## EN ESTA PARTE . . .

La negociación forma parte de nuestras vidas. ¡Es así! Negociamos a todas horas y sobre cualquier asunto. Pero lo hacemos sin método, intuitivamente, así que no siempre logramos lo que queremos tal como lo queremos. Por suerte, tienes este libro en las manos, y te descubriré los secretos del arte de negociar.

---

En esta primera parte trabajaremos las bases que definen toda negociación exitosa. Por supuesto, te diré qué significa e implica negociar, pero también te voy a mostrar las fases y pasos que definen ese proceso.

## EN ESTE CAPÍTULO

**El arte de negociar es un proceso de descubrimiento**

**Se puede intercambiar porque las partes tienen distintos puntos de vista**

**Cuestiona siempre la primera oferta**

**Un gesto de buena voluntad te debilita de cara a la otra parte**

## Capítulo 1

# En qué consiste eso de *negociar*

**T**odos hemos oído en algún momento la frase “Eso habrá que negociarlo” aplicada a las circunstancias más diversas. ¿O es que tú, en la adolescencia, no negociabas con tus padres a qué hora tenías que volver? Pues lo mismo ocurre cuando se trata de firmar el mejor contrato de trabajo o de contratar una hipoteca, un crédito o un seguro. De hecho, buena parte de nuestra vida la pasamos negociando todo tipo de asuntos y con todo tipo de gente.

En este libro te enseñaré el arte de negociar, que no es más que un proceso donde se emplea el intercambio voluntario entre varias partes: supone dar lo que tiene menos importancia para ti a fin de obtener lo que consideras fundamental. En este sentido, negociar es un método más que tienes a mano para tomar decisiones. Y, como tal, hay que saber aprovecharlo al máximo.

Si lees este capítulo, aprenderás las bases sobre las que se sustenta toda negociación. ¡Espero que tomes nota!

# Negociar es intercambiar

El intercambio es el corazón de toda negociación y está presente a lo largo de este proceso. De hecho, verás que existe una fase dedicada al intercambio y a los comportamientos más eficaces para llevarlo a cabo. Para entenderlo, ten en cuenta estas dos reglas:

- » **Negociar no es ceder.** Cuando un vendedor dice que está negociando con un cliente y le hace un descuento, no está negociando, se está rindiendo. Y para rendirse no hacen falta habilidades especiales ni necesitas leer este libro. El negociador que sabe lo que hace no cede, intercambia.
- » **Negociar no es convencer.** Nos empeñamos en vender, en persuadir al otro durante la negociación. Pero es un error: negociar no es vender. Lo entenderás con el siguiente ejemplo, exagerado si quieres, pero ilustrativo: tanto tú como yo vendemos cuando cortejamos a nuestra pareja al inicio de la relación. Le decimos lo guapo o guapa que es, lo que nos gusta su pelo, su sonrisa o sus manos. Le abrimos la puerta, le dedicamos palabras bonitas. Nos “vendemos” para obtener lo que queremos.

¿Y cuando ya te has casado? Entonces tienes que cambiar de técnica, pues de nada te sirve intentar convencer a tu pareja. Haz la prueba y un día, de repente, dile a tu marido o tu esposa: “Cariño, me encanta tu pelo”. Seguramente pensará: “Y éste / a, ¿qué quiere?”. Ahora ya no tienes que venderte, te toca negociar.

Apúntate estas dos reglas porque son esenciales para entender qué es y qué no es la negociación.

## Tu lógica no es la mía

De igual modo, es importante evitar un error —por otro lado habitual— a la hora de negociar. Me refiero a pensar que la lógica que rige tu discurso es universal y que sirve para todo el mundo. Pero eso no es así: aunque a ti te convenza, tu lógica es tuya y no siempre convencerá al otro porque su forma de pensar, su lógica, será otra.

Entenderás qué quiero decir con este ejemplo extraído de la vida. En una charla dada a un grupo de atentas abuelitas de una residencia para la tercera edad, un médico quiso explicar la importancia de cui-

dar la salud. Para que entendiesen la idea recogió del jardín cuatro lombrices que metió en cuatro frascos distintos. A continuación, en el primero vertió vodka; en el segundo, humo de un cigarrillo; en el tercero, chocolate. El cuarto frasco lo rellenó con tierra de ese jardín. Al hacerlo, el doctor pensaba que quedarían claros los problemas de salud que provocan el alcohol, el tabaco y el azúcar, pues al acabar su discurso y vaciar el contenido de los recipientes todas las lombrices habían muerto, salvo la del que contenía tierra.

“¿Qué aprendemos de esta historia?”, preguntó a sus atentas ancianas. Y rápida como un rayo, la anciana más avispada contestó: “Está claro. ¡Beber, fumar y comer chocolate es lo más indicado para no tener lombrices!”... Un razonamiento, hay que reconocerlo, tan lógico como el del médico, si no más.

La conclusión es obvia: cuando negocies, ¡no importa lo persuasivo que sea para ti tu argumento si el otro ve las cosas de otra manera! Cada uno percibe la realidad desde su punto de vista, desde su experiencia, y harás bien si no crees que los demás lo entenderán y compartirán sin problemas (para saber más sobre cómo percibimos la realidad, pasa al capítulo 4).

## Los límites de la persuasión

Otro tema que hay que evitar es un exceso de confianza en la capacidad de *persuasión*. Demasiadas personas que creen estar negociando invierten más tiempo en persuadir al otro que en desarrollar un diálogo para descubrir lo que el otro quiere. Creemos que nuestra forma de ver y nuestra lógica son las correctas o, incluso, las únicas posibles. Y lo cierto es que esa persuasión sólo funciona cuando no hay hechos. En una negociación se falla demasiado porque usamos argumentos que, como nos convencen a nosotros, suponemos que convencerán al otro.

La persuasión eficaz parte de comprender que el otro puede pensar de otra manera, lo que nos obliga a diseñar un mensaje acorde (encontrarás más información sobre el diálogo persuasivo en el capítulo 9).

## Verdura a cambio de helado

Imagínate que tu hijo (o tú, cuando eras pequeño) no quiere comerse el plato de verdura. En ese caso recurre a la persuasión para convencerlo de que se lo coma. No funciona. Por más que le digas que la

verdura es buenísima para su salud y para su dieta, que contiene fibra, que se va a poner muy fuerte... ¡no sirve de nada! Es como hablarle a una pared. Y eso que se trata de argumentos muy persuasivos, pero para ti y para mí, no para tu hijo.

¿Qué hacer entonces? Negociar. ¿Cómo? Pregúntate: “¿Qué tengo yo que quiera mi hijo?”. Por ejemplo, al niño le gusta mucho el helado. Podemos empezar a negociar. Como el otro método no funciona, prueba con: “Cariño, si te tomas la verdura te doy el helado”.

No perdemos tiempo añadiendo razones para defender nuestro argumento de los beneficios de la verdura. En lugar de convencer, buscamos el intercambio, es decir, que el niño se coma la verdura y, a cambio, se gane el helado que tanto le gusta.

Además, si quieres conseguir poder puedes añadir, con tacto y sutileza, una *sanción* (en el capítulo 3 desarrollo este tema). Funciona de este modo: “Cariño, he sacado de la nevera el helado que tanto te gusta, pero se está derritiendo por el calor. Acábate la verdura y te lo doy”.

En este caso le estaremos enseñando que el helado se derrite por el calor (*sanción*) y conseguiremos que, rápidamente, haga lo que deseamos (que se coma la verdura cuanto antes). Es decir, negociamos porque se ha agotado la fase de persuasión sin llegar a nada.

## El peligro del *esquerosismo* y del *siperosismo*

Otro ejemplo. Si el mismo día el marido quiere ir a ver un partido de fútbol y su pareja pretende que vayan a una cena con sus amigas de la universidad, de nada le sirve a él decirle a ella frases de este estilo:

- » “Es que es la final”.
- » “Es que juega mi equipo preferido”.
- » “Es que llevo esperando este partido toda la temporada”.
- » “Es que te quiero mucho”.
- » “Es que el fútbol es mi pasión”.
- » “Es que siempre hago lo que me dices”.

Este marido es lo que yo llamo un *esqueroso*, palabro para el que te propongo la siguiente definición: (adj.) 1. Especialista en poner problemas a todo. 2. Quien habitualmente inicia sus frases con “es que...”.



3. Ser desagradable, que no aporta soluciones a la organización y que suele provocar asco.

Del mismo modo, la esposa no convencerá a su marido si le dice:

» «Sí, pero es una cena a la que van todas mis amigas».

» «Sí, pero me he comprado un vestido para la cena».

» «Sí, pero habrá más partidos de fútbol».

» «Sí, pero la cena es una vez cada veinte años».

Lo has adivinado, la esposa es una *siperosa*: (adj.) 1. Persona hábil y rápida en encontrar pegas y defectos en los demás. 2. Enfermedad de las personas que se centran en lo que está mal, en lo negativo y en el pasado. 3. Síntoma de los que inician su argumento con las palabras “sí, pero...”.

Ninguno de los argumentos de las dos partes convencerá al otro. No tienen poder persuasivo. No convencen. Es más, si lo hacen, se ganarán la fama de pesados. Ahora les toca a las dos partes dejar de argumentar y empezar a usar un diálogo negociador porque se ha agotado la fase de la persuasión.

## No busques excusas, haz tus propuestas

Como puedes ver, una negociación avanza con propuestas, no con argumentos (el tema de las propuestas lo encontrarás en el capítulo 11). El negociador experimentado prepara propuestas, no una lista con las cien mejores razones para defender su argumento. En todas las discusiones que observes, las partes entrecruzan muchos argumentos porque es lo que tienen más a mano para “ganar” y vender su idea. Nos empeñamos en convencer a todo aquel que opine de manera distinta a la nuestra para que vea las cosas como nosotros. Y eso porque pensamos que tenemos razón y que el resto del mundo se equivoca. Pero, como te explicaré en el capítulo 7, nunca se gana una discusión.

Si le preguntas a un niño: “¿Quién es la mamá más guapa del mundo?”, te dirá que la suya. Si le preguntas a otro niño, afirmará que la más guapa es su mamá. ¡Cada niño piensa que su madre es la más guapa del mundo! Ninguno entiende por qué los otros niños piensan que la otra madre es la más guapa. Es imposible convencer a un niño de esto, como es imposible hacerle ver a una madre que la niña del vecino es más guapa que la suya.



CONSEJO

Antes de preparar una negociación, analiza si tus argumentos te impiden hacer propuestas.

## NEGOCIAR ES UN JUEGO DE NIÑOS

En 1895, el propietario de una panadería de Connecticut empezó a utilizar platos de hojalata para los moldes de las tartas y bizcochos en lugar de los tradicionales moldes de hierro. Los clientes lo agradecieron porque se llevaban las tartas en recipientes más ligeros. Durante los descansos, los trabajadores de la panadería se entretenían jugando con esos nuevos moldes de hojalata. Uno se lo lanzaba a otro desde cierta distancia y luego el otro se lo devolvía.

Los niños del colegio de delante se asomaban al patio de la panadería durante el recreo porque les llamaba la atención ver a los trabajadores divertirse con esos moldes. Un día, uno de los niños se acercó a uno de los que jugaban y le preguntó: "Señor, no entiendo, ¿quién pierde en este juego?". El señor lo miró, le sonrió, y le contestó: "Hijo, en este juego nadie pierde, los dos ganan".

Ese señor se llamaba William Frisbie, propietario de Panaderías Frisbie. El nombre de *Frisbie* estaba grabado en todos los platillos de las tartas y bizcochos. Desde entonces ese juego se conoce en todo el mundo como *frisbie*.

Negociar es un juego de *frisbie* porque los dos ganan. En el tenis, por ejemplo, hay un ganador y un vencido. Con el *frisbie* sólo hay ganadores, pues todo consiste en pasarse el disco. En el campo de la negociación, el platillo es la información que se comparte, que va de una persona a la otra, y son también las preguntas, las propuestas, las respuestas... Si me lo lanzas, te lo devuelvo. Así, se necesitan dos personas para jugar al *frisbie* y dos personas para negociar. Si uno no pasa el platillo, no se avanza. Este juego ofrece muchas posibilidades porque se pueden hacer pases, recepciones, lanzamientos, rebotes, controles y tantas virguerías como en una negociación.

Hoy, *Frisbie*® es propiedad de la empresa Mattel.

# ¿Por qué tengo que negociar?

He aquí las cinco razones principales por las que tienes que negociar. Seguro que te identificas con alguna de ellas:

- » **Porque hay un interés en juego para ambas partes.** Una parte quiere vender un servicio y la otra quiere adquirirlo. Las dos partes deben sentarse para acordar las condiciones.
- » **Porque quieres alcanzar un acuerdo mejor.** Tienes un acuerdo firmado que te interesa y negocias porque quieres mejorarlo. Por ejemplo, cuando volvemos al banco a renegociar nuestra hipoteca, queremos mejorar las condiciones del alquiler o queremos que nos suban el sueldo.
- » **Porque te han planteado una reclamación.** Las reclamaciones deben solucionarse de inmediato para que no se extiendan. Un cliente insatisfecho sólo se desahoga cuando va contando su mala experiencia a todo el mundo. Pero el cliente satisfecho se lo cuenta a muy pocos porque está conforme.
- » **Porque el otro te ha dicho “no”.** Muchas veces nuestra pareja, jefe o compañero nos dice “no”, y lo aceptamos de buen grado. ¡Aquí empieza la negociación! El negociador experto sabe que en algún momento de la negociación vendrá un “no”, y se prepara para ese momento porque justo entonces empieza el proceso negociador.
- » **Porque hay un conflicto entre las dos partes.** Suele darse entre compañeros que están en el mismo nivel jerárquico en la empresa. Muchos directivos, hartos de tantos conflictos en su trabajo, prefieren estar con sus clientes que con sus compañeros. Dicen: “¡Me cuesta más negociar con un compañero que con un cliente!”.

Cada vez más, tenemos que negociar para llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Sin embargo, la experiencia nos demuestra que la mayoría de las negociaciones se rompen antes de la fase del cierre. ¿Qué consecuencia tiene el no llegar a un acuerdo? ¿Cuánto dinero pierdes por no conocer las habilidades que puedes emplear en estos casos? ¿Cuántos acuerdos se rompen porque las partes no saben cómo hacer avanzar la negociación? ¿Cuántas veces discutimos con la otra parte en vez de desarrollar el verdadero diálogo negociador? Seguro que habrás oído más de una vez frases del tipo: “Es imposible negociar con éste”, “Mira que lo he intentado, pero no hay forma”, “Es un cabezota y sólo quiere salirse con la suya”,

“No escucha, insiste en lo suyo y no piensa en los demás” o “¡Imposible!”.

¿No sería mejor que fuéramos humildes y nos cuestionásemos nuestra forma de negociar? Cuando uno se cuestiona a diario su forma de negociar, aprende. Si no te cuestionas, te limitas a repetir el mismo error toda tu vida. Tendrás años de “experiencia” repitiendo el mismo error, y eso no es experiencia, son malos hábitos. Cuando un acuerdo se rompe por tu ego, aunque creas que ganas, la empresa para la que trabajas en realidad pierde. Muchas veces es más barato llegar a un acuerdo, que no llegar.

## UN CONFLICTO EN LA OFICINA

Los peores conflictos suelen surgir entre la gente que tenemos más próxima, y ello tanto en el ámbito familiar como en el laboral. Hay que ir con cuidado a la hora de negociar, pues si lo haces mal sólo conseguirás que el problema crezca. Por ejemplo, veamos esta conversación entre dos compañeros de oficina:

—Disculpa, pero has aparcado tu coche dos veces en mi plaza. Te lo digo bien, sin enfadarme.

—He aparcado sólo una vez.

—Perdona, pero han sido dos veces.

—No es para tanto, hombre. No te pongas así.

—¿Que no me ponga así? Mira, no me pondría así si no aparcaras tantas veces en mi plaza.

—Oye, no me gusta tu tono.

—¿Que no te gusta mi tono? ¿De qué tono hablas? Pues a mí no me gusta tu falta de compañerismo.

—Falta de compañerismo la tuya, que ya me tienes harto. Parece que seas el dueño de la plaza.

Estos dos “compañeros” dejarán de hablarse a partir de ese momento. Se convertirán en dos enemigos llenos de resentimiento. El ego de cada uno de ellos gana, la empresa pierde. Los conflictos que no se resuelven son agujeros por donde se va el trabajo en equipo y el dinero de la empresa. Los conflictos sólo se resuelven con un verdadero diálogo negociador.

## Valoramos las cosas de manera diferente

Es un hecho: negociamos porque valoramos las cosas de distinta manera. Compruébalo en la siguiente historia que le pasó a mi amigo Eugenio. Un día me invitó a cenar para celebrar la venta de su barco, del que siempre decía que era un agujero en el agua por donde se iba todo su dinero. “Toda persona que tiene un barco vive dos momentos de felicidad: uno cuando lo compra, ¡y otro cuando lo vende!” , exclamaba triunfante.

Para celebrar ese segundo momento de felicidad me invitó a cenar en un restaurante frente a la bahía. Quiso llevarme allí porque ese día se filmaba sobre el agua una escena de una película de acción.

Durante la cena me contó que estaba muy satisfecho porque había hecho un gran negocio. Había conseguido vender su barco por más dinero del que esperaba. Y eso que era un barco que flotaba de milagro, abandonado y sin mantenimiento. Pero había conseguido venderse a una ejecutiva que acababa de llegar a la ciudad por motivos de trabajo.

Durante la cena, oímos por los altavoces que se iniciaba el rodaje. “¡Cámaras!, ¡acción!” Unos potentes focos iluminaron la bahía y al poco rato vimos una gran explosión en el mar, justo delante de nuestras narices. ¡Un yate de lujo volaba por los aires!

En ese instante, mi amigo Eugenio identificó a la chica que le había comprado el barco. Sonreía, satisfecha, rodeada por miembros del equipo de producción de la película. Eugenio se acercó a ella y le dijo:

—¡Qué casualidad verte por aquí! ¿Qué tal el barco, has podido arreglarlo?

Ella lo miró sonriendo y le contestó:

—Sí, ya lo he arreglado. Y me ha sobrado presupuesto para que los técnicos le quitaran el motor, los carpinteros hicieran unos arreglos para que pareciera un yate de lujo, los pintores le dieran una mano de pintura y los chicos de efectos especiales lo volaran por los aires, tal como acabas de ver. Ése era tu barco.

Moraleja: mi amigo Eugenio quería quitarse de encima un barco que flotaba de milagro y le generaba muchos gastos, mientras que la productora de cine necesitaba un yate como ése para hundirlo en la bahía. Era el mismo barco, sin duda, pero ambos lo valoraban de forma diferente. Y supieron llegar a un acuerdo.

## Tenemos prioridades distintas

Igual que valoramos las cosas de diferente manera, cada uno de nosotros tiene prioridades distintas. Por eso entablamos negociaciones. Ahora bien, ¿cómo saber cuáles son las prioridades de la otra parte? ¿O cuáles son tus prioridades?

La segunda parece una pregunta fácil, pero te animo a que cojas un folio y las pongas por escrito. ¿Las tienes claras? Entonces has dado un gran paso para luchar por ellas durante la negociación. Pero ¡alto! Llegamos a una pregunta clave: “¿Tengo que comunicarle a la otra parte cuáles son mis prioridades?”.

Presta atención a los siguientes puntos:

- » Si le dices al otro lo que es prioritario, quizá ignore lo que tiene menos importancia para ti. También podrá darte lo prioritario a cambio de que cedas en lo menos importante.
- » Si no le dices lo que es prioritario para ti, quizá te haga concesiones en lo que no das importancia, ignorando lo que realmente te interesa.

Al final, con esto de las prioridades pasa lo que en aquella final del Máster de Tenis, cuando uno de los espectadores se extrañó en voz alta de que hubiera un asiento vacío en el palco principal. Tímidamente, un señor que estaba sentado al lado de la localidad libre contestó:

—Es que ese asiento también es mío. Verá, tenía previsto venir con mi esposa, pero lamentablemente ella ha fallecido. Es la primera vez en veinte años que vengo solo a la final de este torneo desde que me casé con ella.

—Oh, lo siento. Disculpe mi ignorancia. Es una historia terrible. Lamento lo de su esposa... ¿Y no ha podido usted hablar con algún familiar que le guste el tenis, un amigo o algún vecino que quisiera aprovechar este sitio vacío?

—No, es que hoy todos están en su funeral.

Como te habrás imaginado, este señor era más aficionado al tenis que a su esposa y prefería ver un buen partido que estar en el funeral con sus familiares, vecinos y amigos.

¿Por qué? Porque todos tenemos nuestras prioridades. No importa si está bien o no, lo fundamental es que descubras las prioridades de la

otra parte. Cuando lo hagas, te darás cuenta de que es muy útil para la fase de intercambio y para manejar a aquellas personas que te piden una cosa, después otra y luego otra más.

## ¡La otra parte espera verte negociar!

A mucha gente le aburre negociar y por eso les cuesta no comunicar a la otra parte hasta dónde pueden llegar. Una pregunta que me hacen los participantes en mis talleres de negociación es: “Alejandro, ¿no es mejor ahorrarme todo el proceso de negociación y tanta palabrería e ir directo al grano con mi mejor oferta?”.

¡Ojalá funcionara!, pero el ser humano reacciona de forma un tanto primitiva. Dicho de otro modo, somos desconfiados por naturaleza, incluso con el que va de buena fe. Y con ése, ¡más aún!

### Un negociador quiere negociar

Es así y no hay vuelta de hoja: un negociador espera negociar y se frustrará si la otra parte no lo hace. Para empezar, nunca aceptará la primera oferta.

Te lo puede confirmar Javier, un representante de zapatos de esos que transmiten confianza. Una vez, en su visita a un cliente, Javier fue directo al grano. Con total honestidad y buena voluntad, le dio el mejor precio posible, el más bajo que podía ofrecer:

—Vamos a ahorrarnos tiempo y sudor, y dejarnos de tanto regateo y ritual entre nosotros. Le voy a dar mi mejor precio y usted me dice cuántos zapatos me va a comprar. Así, luego nos vamos a tomar una cerveza tan ricamente. Bueno, ¿qué me dice? ¿Cuántos pares de zapatos me va a comprar a éste, mi mejor precio?

—A ese precio, ninguno —le contestó el comprador.

—¿Ninguno? —replicó Javier sorprendido—. Pero si le estoy dando mi mejor precio... Como verá, es mejor que el precio que le di el año pasado.

—Javier, hace tiempo aprendí que si alguien te asegura que te ofrece su mejor precio es porque tiene margen para bajar más —replicó el comprador.

Obrando así, el comprador demostró tener una experiencia contra la que nada podía hacer la buena voluntad de Javier.

## Nunca se acepta la primera oferta

Por si no te ha quedado claro, ahí va un segundo ejemplo aplicado a otro sector. Hay empresarios que deciden saltarse las largas negociaciones con sus representantes sindicales y, al inicio de las conversaciones, presentan su mejor oferta salarial para ahorrarse tiempo y disgustos. ¿La respuesta de los sindicatos? Pues piden más porque revisan sus expectativas al alza. Aspiran más alto porque suponen que el empresario tendrá margen para ofrecer más. La negociación se bloquea sin remedio.

Algo parecido sucede con las compañías aseguradoras y sus clientes. En caso de siniestro, dos tercios de éstos aceptan la primera oferta que ofrece el perito, sin pensar que la compañía está preparada para presentar una oferta mejor. Pero como los peritos saben que la mayoría de nosotros aceptamos esa primera oferta, nos las hacen muy bajas, incluso ridículas.

La aceptación de esa primera oferta se traduce en que en el próximo siniestro el perito nos ofrecerá menos porque habrá revisado sus expectativas a la baja.

Piénsalo: ¿por qué la compañía nos da la indemnización en efectivo en vez de ocuparse de la reparación? Porque con el dinero que nos dan no les llega.



CONSEJO

¡Cuestiona siempre la primera oferta o te apretarán más la próxima vez! (Encontrarás más información sobre este tema en el capítulo 14.)

## La buena voluntad provoca avaricia, no gratitud

También puedes encontrarte con otra situación: si cedes poco o mucho, quizá nunca sea suficiente, pues la otra parte te pedirá más. Piensa que se lo merece por derecho y revisará rápidamente sus expectativas al alza.

Al respecto puedo explicarte algo, trivial pero ilustrativo, que me pasó a mí. En 1993, con mucho orgullo, impartí mi primer curso de negociación. Hicimos una pausa a las once de la mañana para el café. Cuando salimos de la sala, los camareros del hotel no habían prepa-



rado la mesa del desayuno para el grupo. Los participantes me miraron “reclamando” su desayuno. Rápidamente bajé a recepción a pedirles que sirvieran el café. Me dijeron que no estaba contratado. “¿Cómo que no está contratado? ¡Si tengo en la sala a doce directivos

## UNA DE INDIOS

En mi libro *Negociar es fácil, si sabe cómo* (Alienta, 2011), cuento una de indios. Es la historia del kiowa Lobo Solitario. Los kiowa vivían del bisonte americano, que usaban para comer y abrigarse con sus pieles, y dependían de sus caballos, que utilizaban para la caza, el transporte y la guerra. El joven Lobo Solitario salió una mañana con su caballo para cazar, con tanta fortuna que logró abatir un joven bisonte macho de trescientos kilos. Lo ató a su caballo e inició el camino de regreso a su aldea. Apenas llevaba recorrido un trecho cuando oyó un ruido detrás. Miró y vio entre la maleza al gran enemigo del bisonte, el coyote. Lobo Solitario sabía que si luchaba contra un coyote hambriento, perdería. ¿Qué hacer? ¿Atacar y arriesgar su vida? ¿Quejarse? ¿Salir corriendo y dejar a su presa? Se le ocurrió una solución. Rápidamente, sacó su cuchillo y cortó un filete del bisonte, se lo mostró al coyote y se lo tiró lo más lejos que pudo. El hambriento coyote se lanzó a por el trozo de carne para devorarlo.

Lobo Solitario, consciente de que el peligro no había desaparecido, se apresuró para llegar cuanto antes a su aldea. Ya se veía el humo de ésta cuando volvió a oír un ruido detrás. Se giró y ¿quién apareció de nuevo entre la maleza? ¡El coyote! El mismo coyote, pero esta vez no había venido solo. ¡Tres coyotes más lo acompañaban! Lobo Solitario sacó el cuchillo y cortó cuatro filetes que lanzó lo más lejos que pudo.

Cansado y asustado, Lobo Solitario tiraba de su exhausto caballo en un intento desesperado por arrastrar el bisonte. Ya se oían los tambores de su aldea. Pero el indio se dio cuenta de que no estaba solo. Entre la maleza aparecieron ¡cinco coyotes! Cortó cinco filetes y los lanzó lo más lejos que pudo.

Cuando llegó a la aldea, Lobo Solitario se echó a los brazos del gran jefe de la tribu, Long Bow. Éste, en lugar de alegrarse de verlo, le reprochó su comportamiento: “¡Has enseñado a los coyotes que, cada vez que quieran comer, ataquen a un indio a caballo!”. Pero eso no era lo peor; como asimismo le increpó el jefe: “Has enseñado a los coyotes el camino a nuestra aldea. ¡Estamos rodeados de coyotes!”.

Recuerda esta historia cuando inicies una negociación: cuanto más le des al otro, ¡más te pedirá!

esperando el desayuno!” El hotel necesitaba como mínimo media hora para avisar a un camarero y tener la cafetería disponible. Agobiado, salí a la calle y, justo delante del hotel, vi una pastelería. Compré una bandeja con toda clase de pasteles y una segunda bandeja con unos saladitos para dar más opciones a esos directivos.

Entré en la sala cargado con las dos bandejas y las dejé sobre la mesa. Los participantes del curso las miraron, se miraron entre ellos, me miraron y me preguntaron: “¿Y el café?”.

Tu gesto de buena voluntad genera avaricia en el otro, no gratitud. Es un reflejo humano. En el caso de Javier, el representante de zapatos del que te hablaba antes, su buena voluntad se percibió como debilidad y le pedían más. En el caso de las bandejas de pasteles, me exigían el café. Ni siquiera me dieron las gracias por las bandejas o por el esfuerzo. Y si les llevo café, ¡seguro que uno me pide sacarina!

## La generosidad es un pozo sin fondo

Cuando haces una concesión incondicional, sin pedir nada a cambio, estás haciendo un regalo. Es gratuito. Cedes. ¡Y ese regalo te costará dinero! Y no te lo agradecerán ni pagarán de forma alguna (pasa al capítulo 11 si quieres saber más sobre este interesante tema).

Muchas veces hacemos un regalo o una pequeña concesión inicial para ganarnos al otro. Nos escondemos bajo la excusa de que lo hacemos como un gesto de buena voluntad. Pero en una negociación hay pocos casos en los que un gesto generoso por tu parte ayude a crear un clima de colaboración. Eso sólo ocurre en el ámbito familiar y entre amigos. En una negociación, el otro no espera amor ni romanticismo, quiere negociar. Sólo piensa en sí mismo. Tu concesión se la tomarán como un signo de debilidad y provocará una reacción depredadora primitiva como la de los coyotes (lee el recuadro “Una de indios” en la página anterior).

Si haces concesiones en las primeras fases de la negociación en nombre de la buena voluntad, obtendrás el siguiente resultado:

- » Aumentarás las expectativas de la otra parte porque la concesión se percibe como una señal de debilidad. Se vienen arriba.
- » Perderás parte de tu capital negociador. Si luego se complica el trato, estarás más débil, pues habrás reducido tu capital negociador para usarlo en la fase de intercambio.

En una negociación, la buena voluntad nace de un buen acuerdo, ¡no de hacer regalos! Como te explico en el capítulo 11, lo que das gratis no tiene valor para el otro. Tu generosidad generará avaricia, no gratitud. Por tanto, ¡no hagas el indio y pide antes de dar!

Si durante una negociación regalas algo para calmar al otro, conseguirás el efecto contrario, y a partir de ese momento te exigirán mucho más. Desgraciadamente, muchas mujeres ceden ante la brutalidad de su pareja. Son maltratadas y no dicen nada. Creen que, si se callan, calmarán a la bestia. El efecto es el contrario, esos animales vienen a por más. ¡Por más filetes de bison que le des a un coyote, no se convierte en vegetariano!

¿Por qué crees que muchos gobiernos han dejado de negociar con secuestradores? Porque saben por experiencia las consecuencias desastrosas que conlleva. Cuando un gobierno cede y se somete a la voluntad de los secuestradores, les está diciendo a gritos que secuestren otra vez, ¡eso funciona!