

ALEJANDRO HERNÁNDEZ

# Negociar es fácil, si sabe cómo

¿Cuánto dinero pierde por desconocer  
las técnicas de negociación?

  
alienta  
EDITORIAL

*Dedico este libro a un artista que me enseñó a quitarle  
hierro  
a los problemas y a utilizar el sentido del humor  
como un camino para disfrutar de la vida.*

*Su nombre es Luis Hernández Pardo,  
Conde Duque de Tobago y Señor de Villena.  
Mi padre*

Mas libros, audiolibros y cursos gratis en:  
[educaciondemillonarios.blogspot.com](http://educaciondemillonarios.blogspot.com)



# **INTRODUCCIÓN**

## **SER NATURAL NO BASTA**

Desde el año 1993 me divierto impartiendo seminarios y conferencias sobre habilidades directivas y negociación a ejecutivos de empresas del sector industrial de la distribución y de la banca. Paralelamente desarrollo también esta labor en escuelas de negocios como el Instituto de Empresa, la Escuela de Empresarios EDEM o la Fundación para el Desarrollo Empresarial FUNDESEM. Soy propietario de tres empresas y personalmente también me toca negociar.

He observado durante todos estos años que miles de directivos repiten determinados comportamientos naturales al negociar que no son eficaces. Comportarse de una manera «natural» no basta. Reaccionar instintivamente a los

movimientos de la otra parte no es suficiente. El negociador experimentado se comporta de una manera «consciente» porque sabe que así aumenta su eficacia. Repite unos comportamientos que le producen mejores resultados. En este libro desvelamos esos comportamientos.

El número de acuerdos comerciales que se firman va en aumento. Más abogados recomiendan negociar los acuerdos en lugar de litigar. Han crecido rápidamente las decisiones tomadas mediante la negociación tanto en el seno familiar como en las empresas. Las fusiones de las cajas, las negociaciones de los controladores aéreos, las de los políticos para salvar los presupuestos, las de los sindicatos y la patronal, la negociación de la reforma laboral... Negociar es una necesidad creciente. ¡Es imparable! Se ha iniciado una verdadera revolución de la negociación.

En la actual Era de la Información mandamos cada vez menos y nos toca negociar más. Una negociación bien dirigida le ahorrará costes porque hay ocasiones en las que no llegar a un acuerdo es más costoso que alcanzarlo.

*La habilidad para negociar es una necesidad creciente.*

Con este libro usted conseguirá tener una herramienta de preparación fácil de usar que le ayudará a reducir su tensión cuando negocie. No importa si usted negocia tratados internacionales o acuerdos con su vecino. ¡Las habilidades son las mismas! Lo que hace complicada una

negociación no son esas habilidades, son las circunstancias que la rodean.

¿Quién tiene que hacer la primera propuesta? ¿Cómo manejar a un negociador agresivo? ¿Cómo proteger mi precio? ¿Cómo hacer una propuesta? ¿Cómo realizar concesiones? ¿Cómo reducir mi ansiedad cuando tengo que negociar? ¿Debo pedir más de lo que quiero?... En este libro se responden estas preguntas y muchas más.

A partir de hoy no tendrá que adivinar qué movimiento tiene que hacer para avanzar. Sabrá cómo responder al otro y cuál será su mejor paso. Usted será consciente de lo que hace y de dónde está en cada fase del proceso.

## Capítulo 1

### EMPIECE CON USTED MISMO

Para mejorar sus habilidades como negociador debe tomar conciencia de cómo negocia a día de hoy. Este cuestionario de once preguntas le ayudará a conocer cuál es su punto de partida. Las respuestas las irá descubriendo al leer este libro.

1. ¿Es acertado acudir a una negociación para «ver por dónde respira» el otro? Verdadero / falso
2. ¿Es correcto pedir el doble de lo que usted quiere para así tener más margen para moverse? Verdadero / falso
3. ¿Debe evitar que la otra parte le diga «no»? Verdadero /

falso

4. ¿Le ayudará hacer una pequeña concesión inicial para «ganarse» al otro? Verdadero / falso
5. ¿Es aconsejable aceptar la propuesta del otro de «dividir por la mitad» para ser equitativos? Verdadero / falso
6. ¿Es mejor pedirle al otro que sea él quien plantee la primera propuesta? Verdadero / falso
7. Cuando usted se queja, ¿es bueno pedirle al otro que le dé una solución? Verdadero / falso
8. ¿Es mejor mantener todos los asuntos enlazados y tratarlos globalmente que dar respuesta a un asunto y después a otro? Verdadero / falso
9. Si la otra parte le propone cerrar el trato, ¿le contestará usted afirmativamente para conseguir así el acuerdo? Verdadero / falso
10. ¿Es aconsejable aceptar una propuesta que sea favorable y que supere sus expectativas iniciales para terminar cuanto antes y llegar a un acuerdo? Verdadero / falso
11. Cuando se encuentra con un negociador agresivo, ¿le ayudará a usted hacer una pequeña concesión para favorecer la relación y aliviar la presión? Verdadero / falso

# 1. NEGOCIAMOS TODOS LOS DÍAS. ¿ESTÁ SEGURO?

«Negociamos todos los días, con nuestra pareja, clientes, proveedores...» Así comienzan muchos libros sobre negociación. ¿Está seguro de que negociamos todos los días? Si todos lo hiciéramos, acudiríamos a negociar con menos ansiedad y, sin embargo, lo hacemos con desazón e incertidumbre. ¿Cómo es posible?

«Oiga, que yo sí negocio todos los días y me preparo lo que tengo que decirle al otro.»

¿Nos preparamos? ¿O redactamos una lista con los cien argumentos para salirnos con la nuestra? Tal como usted dice, preparamos lo que tenemos que decir para defender nuestra propuesta y no ceder. Otras veces presentamos una única propuesta y nos centramos en defenderla exclusivamente. Una sola propuesta no es negociar, es simplemente comunicarle al otro una decisión. Y cuando se comunica una decisión no hay movimiento. El otro la acepta o no la acepta.

«Pues mire, yo tengo varios pisos en alquiler y estoy acostumbrado a negociar con mis inquilinos a diario. Domino la técnica del regateo, y mucho.»



Utilizamos en exceso la palabra negociación. A menudo se nos oye decir «estamos negociando con un cliente», cuando en realidad estamos defendiéndonos para que no nos baje mucho el precio. Defenderse no es negociar. Regatear no es negociar. Hacer un descuento no es negociar. Decirle a un vendedor «lo aceptas, o no hay trato», no es negociar. Salirnos con la nuestra no es negociar. Querer vencer no es negociar. Ser inflexibles no es negociar.

Una negociación requiere movimiento. No avanza con posiciones rígidas y cerradas. Un negociador inflexible que sólo hace una única propuesta se arriesga a que la negociación se rompa. A nadie le gusta que le digan «lo tomas o lo dejas». Un «no es negociable» es darle a nuestro interlocutor con la puerta en las narices. Y a nadie le gusta que le digan «no». Un negociador consciente abre puertas, no las cierra. Y si le cierran una puerta, abre la otra.

«Sí, pero es que mi caso es diferente. Verá, es que yo soy el jefe y en mi empresa las cosas se hacen como yo digo y punto. No quiero que haya tanta flexibilidad.»

Es verdad que hay jefes que tienen «mando» para conseguir que se hagan las cosas, pero cada vez «mandamos» menos y nos toca negociar más. Antes el jefe ordenaba y sus colaboradores obedecían. Hoy la pirámide

en las empresas es más plana y nos obliga a negociar muchas de las decisiones con nuestros colaboradores y asociados.

«Pero aun así, no se aplica. Hace un año le alquilé una casa a Gloria. No se puede negociar nada con ella. Seguro que sus consejos se pueden aplicar en otro sector, pero con Gloria es diferente.»

Los comportamientos de negociación que se descubren en este libro son los mismos para cada sector ¡y para cada inquilina! No importa si usted negocia un tratado internacional o su contrato de alquiler, ya sea con un secuestrador o con su inquilina. Las habilidades que le mostramos sirven para todos los casos.

«¿Y si mi inquilina ha leído también este libro y se sabe sus trucos?»

Mejor para los dos. Cuanto más conozcan las dos partes los comportamientos eficaces, mayores resultados obtendrán porque avanzarán, evitarán el bloqueo, llegarán a mejores acuerdos y ahorrarán tiempo. Dos negociadores novatos no avanzan, dos experimentados, sí.

Demasiados negociadores atrevidos acuden sin prepararse, con las dos manos metidas en los bolsillos.

Piensan que su experiencia, genialidad o suerte les ayudarán cuando estén delante del otro. Muchos negociadores dicen frases como «vamos a ver por dónde respiran éstos», hacen movimientos al estilo de «hágame una oferta», ceden para «ganarse al otro», ofrecen «dividir por la mitad», preguntan «¿es ésta su última oferta?», piden «el doble» de lo que quieren o hacen descuentos para defenderse.

¿Son eficaces estos movimientos? Esta pregunta nos inspira a presentar este libro como una guía sencilla para usted. Le vamos a acercar las herramientas que usan los expertos para ayudarle a obtener mejores acuerdos y para que afronte sus negociaciones con menos ansiedad.

*Deme lo que yo quiero y le daré lo que usted quiere.*

## 2. USTED TIENE UN GENIO DENTRO

«Es que yo no soy un gran empresario o un alto directivo de esos que negocian todos los días y que salen en los periódicos. ¿Podré aprender a negociar?»

Por supuesto. Usted ha nacido ganador. Piénselo. Una sola célula ganó entre millones de células que participaron en la gran carrera de la vida. Una extraordinaria célula que alcanzó el valioso óvulo. La suya. ¡Usted proviene de esa célula ganadora!

Usted es importante. Nada sucede hasta que usted alcanza un acuerdo. Gracias a sus acuerdos se mueve la rueda de una economía. Sin ellos nuestra sociedad se paralizaría. Sin los beneficios de esos acuerdos, las compañías tendrían que cerrar. Cada trato es una chispa que enciende el motor de la economía de un país. Cuanto más alto sea el nivel de negociación de una empresa, más exitosa será. ¡Usted es importante! Usted activa nuestra sociedad. Siéntase orgulloso de ser un negociador.

### 3. ¿QUIÉN LE IMPIDE NEGOCIAR?

Cuando negociamos actuamos como si alguien nos obligara a obrar de una manera emotiva e instintiva. Ese «alguien», presente en cada uno de nosotros, guarda parte de nuestros instintos y hábitos que dirigen nuestro comportamiento. Es el hombre de Cromañón que todos llevamos dentro. Es nuestro perpetuo acompañante que se niega a ser controlado porque atiende más a los instintos y las emociones que a su razón.



Este Cromañón dirigió el comportamiento de su padre, de su abuelo, de su tatarabuelo y del abuelo de su tatarabuelo. Vivió en la Tierra antes que ellos, y durante muchos más años que ellos. Los cuarenta mil años que le separan de su antepasado no han bastado para borrar esa

herencia. Por eso, siempre que negocie le acompañará su cavernícola. Su oponente tampoco va solo a negociar. Una negociación es un encuentro en el que se enfrentan dos seres racionales y dos irracionales.

¿Le ha ocurrido alguna vez que se dirige hacia su coche y no está ahí, donde suele aparcarlo? Está en otro sitio que encontró por casualidad. Los hábitos del Cromañón le han dirigido de forma automática al lugar donde acostumbra a aparcar su vehículo. ¿Por qué reacciona con irritación en un atasco? Es la agresividad natural del Cromañón que le aportaba la energía necesaria para cazar. Sin esa agresividad no hubiera podido defender su territorio contra los intrusos, proteger a sus hijos y multiplicarse. ¿Por qué le cuesta permanecer callado cuando está con un extraño dentro de un ascensor? Se siente invadido y habla del tiempo, juega con el móvil o cuenta los pisos. Es un ambiente tenso y molesto, como la selva hace miles de años cuando reinaba el completo silencio. No hay nada que impresione más al hombre de Cromañón que la fuerza invisible del silencio que le inquieta y desazona.

La agresividad natural, las emociones desbordantes, el miedo y los hábitos han dejado rastro en su subconsciente y dirigen su comportamiento fuera de la razón. Le obligan a adoptar comportamientos instintivos y automáticos cuando negocia. ¡Nada ha cambiado a pesar de los miles de años que nos separan del Cromañón!

«Oiga, que lo que cuenta del Cromañón ese será con usted. Yo me controlo. ¡Faltaría más!»

Haga la prueba y saldrá de dudas. Cuando vea una larga cola de coches esperando, cuélese y póngase el primero. Observe desde el retrovisor la cara de los conductores de atrás. Es la cara del otro mundo en el que vivimos. Verá seres del pasado, amenazantes, gesticulantes y primitivos. Cuando el árbitro pita un penalti en contra del equipo del espectador que tiene a su lado, fíjese bien. El apacible y ejemplar ciudadano desaparece como por arte de magia y en su lugar descubrirá a una persona desaliñada, de pelo largo, que empieza a gritar y a gesticular violentamente con un mazo. Todos tenemos reacciones primitivas.

Pídale a una persona que extienda sus brazos hacia usted con las palmas de las manos abiertas. Ahora coloque sus palmas contra las de él y empiece a empujarle, ¿qué cree usted que hará el otro? Cuando empuja a alguien recibe la misma fuerza y en sentido contrario. ¿Cedemos entonces? Si usted cede para salvar la relación, demostrará debilidad y le explotarán más. Si usted empuja con fuerza y vence, tampoco ganará porque habrá lastimado el orgullo del otro.

«Devora o te devorarán» es lo que piensan los negociadores inexpertos que justifican el uso de tácticas deshonestas para vencer al otro. Se atrincheran en una posición porque no conocen otra manera de negociar. Emplean las mismas tácticas que aprendieron en la infancia

cuando jugaban en la arena con otros niños. Ganar o perder. Indudablemente no piensan perder. «Nunca se enfade ni amenace al otro, razone con él», dijo don Vito Corleone.

- ¿Qué quieres que hagamos el fin de semana?
- Yo voy a salir a jugar al tenis con mis amigas.
- ¿Otra vez a jugar al tenis?
- ¡Tú, que ni te mueves!
- ¿Que no me muevo? Lo que pasa es que...
- Perdona, no te pongas a la defensiva.
- ¿A la defensiva? ¡La que se pone a la defensiva eres tú!
- ¡Esto es el colmo! Ahora va y me grita.
- ¿Que yo te grito? La única que grita aquí eres tú. Estoy harto de que siempre...
- ¿Harto?, ¿harto de qué? Si no paras de salir por ahí todo el día, que cuando te llamo al móvil no hay forma de localizarte cuando...
- ¡Mira quién fue a hablar! ¡La lista! ¿Qué pasa?... ¿Que tú sales con tus amiguitas y yo me tengo que quedar en casa esperando a la diva?
- ¿Diva? ¡No me insultes que yo no te...!
- ¿Que yo te insulto?, ¡tú qué sabes de insultar!

¿Le suena familiar? Un comportamiento «natural» le alejará de su opositor. Un comportamiento «consciente» le acercará y aumentará su eficacia. Conseguirá mejores



acuerdos.

*Hable con ira y pronunciará un gran discurso que  
lamentará siempre.*

Las personas somos máquinas de reacción. Cuando a usted le atacan, su reacción primitiva es contraatacar, responder «al fuego con fuego». Así lo hacen muchos negociadores pedantes que sólo quieren marcarse un tanto delante de su jefe. Se les reconoce porque dicen frases como «vamos a darle al enemigo un poco de su propia medicina». Esta estrategia conduce a enfrentamientos inútiles y costosos para su empresa.

Cuando usted utiliza la fuerza contra el otro, le está dando a su oponente la excusa perfecta para continuar con su obstinación. Eso aumentará las tensiones hasta que la situación se convierta en un campeonato de gritos, en una demanda o en la guerra. Contraatacar daña las relaciones a largo plazo, convierte una simple discrepancia racional en un enfrentamiento emocional. Ganará una batalla, y correrá el riesgo de perder la guerra. Hay negociadores a los que les gusta el juego duro y esperan que usted los ataque para colocarle en ese terreno en el que ellos son expertos y en el que usted se siente incómodo. Quedará atrapado.

*Cuando su emoción está alta, su inteligencia está baja.*

«Perdone, pero está claro que usted no conoce a Gloria. Cuando no hago lo que me pide, se enfada. Empieza a argumentar y a contarme un rollo, a decirme cuáles son mis obligaciones. ¡No hay quien la aguante! ¿Que mi reacción es natural? Pues me alegro que lo sea. Me enervo, es humano, y me lo pide el cuerpo. Es algo más fuerte que yo.»

Ese «algo más fuerte que yo» es su Cromañón que quiere salir dando tortas. No hay atajos, sea paciente. No es un juego de ping-pong. Si a usted le lanzan la pelota no tiene la obligación de contestar.

*Usted es el primer obstáculo para una negociación eficaz.*

Por muy grande que sea la empresa con la que negocie y por mucho poder que tenga esa compañía en el mercado, usted trata siempre con personas. Esas personas, al igual que usted, quieren y necesitan llegar a un acuerdo. La conversación con ellas es sólo una parte de lo que realmente está sucediendo, ocurre algo más que un mero intercambio de palabras. Piense por ejemplo en lo débiles que suenan las palabras cuando una madre quiere expresar todo el amor que siente por sus hijos. O lo poco útiles que son las palabras cuando le decimos a una persona víctima del pánico que se

tranquílize. ¡Qué poco ayudan las palabras cuando es la emoción la que domina la situación!

«Ahora entiendo algo más lo que usted dice. Cuando Gloria no me paga la renta dejo de escuchar y reacciono como un cavernícola. Sólo quiero que me pague, interrumpo y quiero salirme con la mía. No atiendo a razones y discutimos como dos trogloditas.»

¡Exacto! Usted deja de escuchar y reacciona instintivamente a las palabras del otro porque le molestan. Se defiende y busca más argumentos para convencerle de que es él quien está equivocado. Ese comportamiento es el que debe cambiar si quiere negociar como un experto. ¿Una cebra es blanca con rayas negras o negra con rayas blancas? Es cuestión de puntos de vista diferentes.

## **4. NOS DISTRAEMOS CON BASTANTE FACILIDAD**

Las manifestaciones que realiza a su interlocutor pueden tener una importancia relativa para él. Lo que le dice es una idea más ¡de otras tantas miles que entran en su pensamiento! Después, es posible que esa idea no sea tan relevante para él porque pasa a su subconsciente. Le viene otro pensamiento que ocupa el lugar del anterior.

«Me he perdido. Disculpe, pero es que no me quito de la cabeza a Gloria. No me paga las rentas. Usted me está hablando y no me entero. ¿Qué decía?»

Exactamente le decía lo que le ha ocurrido ahora mismo. Le estoy contando una historia que para usted es una batalla porque no ha penetrado en su mente. Ahora mismo el único pensamiento que ocupa su cabeza es que Gloria no le ha pagado la renta. Por más que yo le cuente, no hay sitio para más. Para poder escuchar, debe desenfocarse de su pensamiento actual y enfocarse en el pensamiento nuevo.

No entre al trapo ante las ofensas, propuestas negativas o juicios de la otra parte. Si lo hace, estará dando más peso a ese argumento que a otros más «interesantes»

que le acercarán más a alcanzar su objetivo. Hay veces que la otra parte necesita desahogarse, no entre a cada uno de los puntos negativos. Óbvios.

*Si no escucha lo que quiere el otro, no podrá proponer nada.*

Su adversario piensa en primer lugar en él, en segundo lugar en él y en tercer lugar en él. En sus problemas, alegrías y tristezas.

«Perdone, déjeme decirle que yo, precisamente yo, pienso mucho en los demás.»

Ya contaba con eso. Déjeme hacerle dos preguntas. ¿A usted qué le preocupa más: cobrar el alquiler de su inquilina o que a su vecino le suban el sueldo? Cuando mira una fotografía en la que aparece usted con sus amigos, ¿a quién busca primero en la foto? ¡Pensamos siempre en nosotros antes que en los demás! Así son las reglas del juego. No juzgo si está bien o mal preocuparse por uno mismo primero, sólo quiero señalar que así es como piensa también su oponente. Tristemente, me molesta más que me falte *mi* pasta de dientes, que haya un maremoto en Japón.

*¡El otro piensa en él mismo antes que en usted!*

## 5. LAPALABRA «MI»

Muchas veces usted cambia de opinión sin oponer ninguna resistencia. Ahora bien, como le digan que «está usted equivocado» se cerrará en banda porque ese juicio le ofende. Formamos nuestras creencias de una forma irreflexiva, y sin embargo nos apasionamos cuando alguien pretende privarnos de ellas. ¿Por qué reaccionamos así? Porque lo que se siente amenazado es *mi* amor propio, más que el concepto de esa idea en sí.

¿Por qué le cuento esto? El negociador que al inicio de su presentación polemiza con su interlocutor con frases como «usted se equivoca» conseguirá iluminar ideas opuestas en el pensamiento del otro. Despertará antagonismo. Le pondrá a la defensiva y logrará que sea casi imposible hacerle cambiar de opinión. El negociador que empieza diciendo «le voy a demostrar que...», cometerá también una torpeza porque activará la oposición del otro, que pensará «nadie me demuestra nada». ¿No será más provechoso destacar inicialmente aquello en lo que tanto su oyente como usted creen como verdadero? ¿Cómo hacerlo?

Obtenga una respuesta afirmativa. Abraham Lincoln decía que para resolver una discusión hay que empezar por encontrar un punto de coincidencia con el otro, y no destacar aquello que nos separa. Cuando hable con su

interlocutor empiece destacando los puntos en los que ambos están de acuerdo. Tenga paciencia y no salte a la primera cuando el otro piense de manera distinta a usted. Un «no» como respuesta es un obstáculo difícil de vencer porque cuando su interlocutor le dice «no», todo el orgullo que hay dentro de su personalidad le exige ser consecuente consigo mismo. Una vez dicha una cosa debe atenerse a ella para ser coherente. Haga que la otra persona diga «sí» desde el principio. Así les dice María, comerciante de zapatos, a sus vendedoras: «No discutáis con las clientas, aun cuando sepáis que están equivocadas. Lo único que conseguiréis con eso es venderles menos».

Seguramente usted tendrá algún compañero que está de acuerdo con usted en el 99 %, pero basta que no esté de acuerdo en ese 1 % que queda para que le diga «no estoy de acuerdo», y ponga toda su atención en ese porcentaje mínimo de la discrepancia. Si la otra parte está solamente de acuerdo con usted en ese débil 1 %, dígame «estoy de acuerdo con usted». ¡Concéntrense en ese 1 % de unión! Es natural destacar inicialmente las diferencias de opinión porque son ellas las causantes del problema. En sus próximas negociaciones inicie la conversación destacando los puntos en los que ambos coincidan.

*Es negociando cuando usted gana más dinero.*

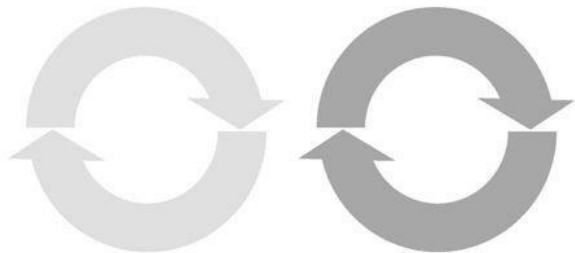
## Capítulo 2

### NEGOCIACIÓN 5 + 5



# 1. ¿DÓNDE EMPIEZA TODO?

La discusión de la pareja de las páginas 21 y 22 muestra el ciclo de ataque y defensa. Cuanto más larga sea la lista de argumentos que presente una de las partes para defender su propuesta, ¡más argumentos sacará la otra parte para defender la suya! Un argumento circular es una tentación que se debe evitar. Las dos partes se enfocan en el pasado, se atrincheran y dan vueltas sobre un mismo asunto.



Volvamos a la pareja. ¿Qué pasaría si coincide el mismo día que él quiere ir a ver una final de fútbol y ella quiere ver la final del máster de tenis? ¿Qué ocurrirá con la relación si uno se impone al otro? Les toca negociar porque hay un interés en juego para las dos partes y porque ninguno puede convencer al otro ni imponerle su propio criterio. Si él se va al partido de fútbol pondrá en riesgo su relación con la otra

parte. Si ella se marcha al máster de tenis también pondrá en riesgo la relación. ¡Es aquí donde empieza todo! Y empieza todo porque se ha agotado la fase de persuasión. De nada sirve ahora querer que el otro vea las cosas como nosotros las vemos. De nada sirve querer influir, argumentar, exigir, venderle nuestra idea. De nada sirve decirle al otro lo que debe hacer o lo que hace mal. Ahora les toca negociar.

*Negociamos porque se ha agotado la fase de la persuasión.*

## 2. EL PODER EN UNANEGOCIACIÓN

Si usted le pide un descuento a la dependienta de una tienda por llevarse un par de zapatos, posiblemente le contestará que no. Las tiendas son establecimientos de primera oferta, usted lo toma o lo deja. Los propietarios de la tienda no desean que cada dependienta pierda el tiempo acordando el precio de cada par de zapatos con cada uno de los clientes. ¿Y si usted le dice a la dependienta que se lleva cinco pares? ¿Y si le dice que se quiere llevar quince pares? Es posible que ese incentivo se traduzca en un precio menor para usted.

También es probable que le digan que no hacen descuentos y que el precio es el que está expuesto en el escaparate. Como usted ha observado que no están puestos todos los precios en el escaparate advierte a la dependienta que hablará con la encargada y que le pedirá el libro de reclamaciones. Es posible que consiga un ligero descuento o que le regalen un llavero, o algo parecido, con tal de que se marche lo más lejos de allí y cuanto antes.

*Los incentivos y las sanciones hacen posible una negociación.*

El poder en una negociación se obtiene de dos elementos: los incentivos y las sanciones. Usted incentiva

cuando hace la oferta de comprar más zapatos, usted sanciona cuando pide el libro de reclamaciones. Preséntese en cada negociación con los dos bolsillos llenos. En un bolsillo guarde los incentivos, en el otro las sanciones. ¿Qué incentivos y sanciones lleva usted en los bolsillos cuando va a negociar? Identifíquelos y anótelos para poder usarlos en sus próximas negociaciones.

*Use la sanción como advertencia, no como amenaza.*

José María quiere abrir una tienda en régimen de franquicia, duda en darle a Antonio los 50000 euros iniciales a cuenta de toda la inversión. Para cerrar el acuerdo, Antonio usa la sanción y le dice «tengo otros candidatos interesados». Acto seguido usa también el incentivo y le dice a José María: «Cuando hagas el ingreso te aseguras de que nadie más que tú podrá optar a esta tienda en franquicia (incentivo)».

La relación entre el jefe y el colaborador se basa también en la idea de los incentivos y las sanciones. El incentivo es el salario, la sanción es el miedo que siente el colaborador de ser criticado por su superior o, peor, de ser despedido. ¿Por qué tienen tanta fuerza las sanciones? He aquí un descubrimiento. El miedo a perder es dos veces y medio más poderoso que el deseo de beneficiarse de algo. A las personas las motiva más comprar su producto cuando sienten que pueden perder algo si no lo compran, que

disfrutar de un beneficio adicional. ¿Cómo utilizar este hallazgo a nuestro favor? Haga que el otro se sienta «constructivamente descontento».

## **2.1. Constructivamente descontento**

Todos disfrutábamos de nuestros discos de vinilo hasta que apareció el compact disc. ¿Cómo vendérselo a clientes satisfechos con su tocadiscos y sus discos de vinilo? Los fabricantes de CD inventaron una nueva palabra para nosotros, «Alta Fidelidad», y nos la definieron de esta forma: «Escuche su tocadiscos, ¿oye ese ruido que provoca el rozamiento de la aguja con el disco de vinilo?». Nunca antes había oído ese débil rozamiento y ahora que alguien me lo indica lo oigo y me molesta. ¡No me gusta! Usted se siente ahora constructivamente descontento. Nos hacen sentir infelices con lo que tenemos, saben que perder algo posee un efecto motivador superior a beneficiarse de algo.

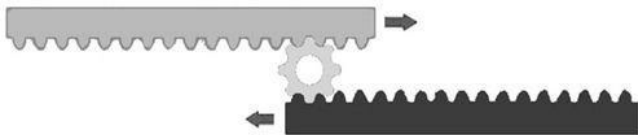
También utilizaron esta técnica cuando lanzaron los televisores de 100 hercios. Para venderlos nos dijeron: «Fíjese en su actual televisor de 50 hercios, ¿ve cómo la imagen parpadea cuando la mira ligeramente de lado? Este televisor de 100 hercios no parpadea». Nuestro televisor de 50 hercios que hemos disfrutado durante muchos años tiene una imagen que parpadea y nunca nos dimos cuenta de eso hasta que nos lo han dicho. Ahora solamente veo que mi televisor parpadea. ¡Quiero uno nuevo de 100 hercios que

no parpadee!

¿Y usted?, ¿cómo puede usar este descubrimiento en su beneficio? Prepare una lista con aquellas pérdidas más significativas para la otra parte si no llegaran a un acuerdo. ¿Se ha fijado en la portada de este libro? Dice: «¿Cuánto dinero pierde cada día porque no ha tenido la oportunidad de aprender las técnicas de los negociadores experimentados?».

### 3. ACERQUE LAS CREMALLERAS

Negociar es moverse, un acercamiento hasta que ambas partes alcanzan un punto aceptable. Frases como «estamos cerca de un acuerdo» o «existe mucha distancia entre nosotros» nos recuerdan la idea de aproximación porque existe un distanciamiento entre las dos partes.



En la ilustración de la cremallera, si usted gira el piñón hacia la derecha, las partes se acercan. Si lo gira hacia la izquierda, las partes se separan. Las dos se acercan porque si sólo lo hiciera una parte no habría intercambio, sólo imposición de una parte o rendición de la otra. La idea de acercamiento se opone a la de enfrentamiento. Cuando usted destaca las diferencias que existen entre los dos, está separando las cremalleras. Cuando inicia su diálogo con un «pero», estará separando las cremalleras. Cuando le dice «no» al otro, también las estará separando. Cuando le dice «no estoy de acuerdo», también.

## 4. LAS ETAPAS

*Preparación. Exposición. Propuestas. Intercambio.  
Cierre.*

Toda negociación avanza por etapas, como el alpinista en su larga escalada. No importa si usted, como le ocurre al alpinista en la niebla, no ve el destino final. Cada una de las etapas será su punto de referencia. Sin ellas se saldrá del camino. Cada etapa es como un poste en la niebla. Para avanzar guíese por esos postes. Fíjese en el poste más cercano, el que puede ver. Llegue hasta él. Después propóngase como meta el siguiente, y así, de poste en poste, hasta llegar al final. Cada poste es una etapa. Para pasar de uno a otro se servirá de los comportamientos eficaces de cada etapa que se desvelan en este libro. Así llegará a saber cuál es la dirección correcta entre la niebla.



## 5. SU IDEAL. SU LÍMITE

Su ideal es lo máximo que le gustaría alcanzar. Su límite es la cantidad mínima, por debajo de esa cantidad se rompería la negociación. ¿Por qué es tan importante tener marcado el límite? Por el efecto subasta.

Existe el riesgo de ir a una subasta sin tener definido nuestro límite. En el calor de la puja vemos más el valor marginal de lo que se subasta que la totalidad del precio de la pieza subastada. Imagine que quiere llevarse una pieza y está dispuesto a pagar seis mil euros. Alguien ofrece un poco más de lo que usted tenía previsto pagar, pongamos por ejemplo cien euros más. Usted no puede consentir que otra persona se lleve ese lote que tanto desea, así que ofrece cien euros más. Su contrincante reacciona como usted y ofrece de nuevo la misma cantidad, lo que le obliga a subir otros cien euros adicionales. ¿Hasta donde pujará para conseguir el lote?, ¿por cuánto lo conseguirá?, ¿por ocho mil euros?, ¿por nueve mil? Si le hubieran dicho al principio que se lo podría llevar por la cantidad que finalmente ha pagado, ¿lo hubiera comprado? Si nunca hubiese pensado en adquirir ese lote por la cantidad que finalmente desembolsó, debe concluir que ha sido víctima del efecto subasta.

El efecto subasta consiste en que dentro de la dinámica del proceso negociador únicamente vemos el diferencial que

nos separa de la consecución del acuerdo, sin ser conscientes del valor total que suman las concesiones que hacemos. Es como si la negociación cobrara vida por sí misma, los objetivos iniciales se abandonan y llegar al acuerdo se convierte en un fin en sí mismo. Acuda a cada proceso negociador con su punto de ruptura marcado desde el inicio. Si usted va a una «subasta» sin tener claramente definidos sus límites, caerá en la tentación de seguir ofreciendo y pagará más de lo que se puede permitir.

Luis es director general de una consultora. Su política es cambiar el coche de los consultores cada tres años. El primer coche que éstos le solicitaron a Luis fue un BMW serie tres. Pero él decidió que fuera un Laguna. Pasaron tres años y le pidieron un Audi A4. Luis lo aceptó porque el incremento de precio era mínimo. Pasados tres años le pidieron un BMW serie 3, pero básico, sin ningún extra. Luis aceptó porque era el modelo base. Luego, tres años más tarde, le pidieron repetir el mismo BMW serie 3, pero esta vez con tracción a las cuatro ruedas, techo solar y faros de xenón. Luis cedió. Han pasado ya tres años más y Luis tiene que volver a cambiar los coches. Sus consultores ya le han presentado la propuesta: Un BMW serie 5. Luis ha caído en el efecto subasta al alejarse poco a poco del límite inicial que se fijó con el Laguna.

El movimiento hacia el otro requiere un límite, es el punto de ruptura. Se rompe la negociación porque es mejor

que aceptar el acuerdo. El solo hecho de definir por escrito su límite le ayudará a ganar confianza.



El ideal es la posición más favorable, el límite la menos favorable. Cuando los dos segmentos se solapan existe la posibilidad de acuerdo. Es la zona de intercambio. Aquí el poder está equilibrado. Si los segmentos no se solapan, no hay negociación posible. Aunque las dos partes se acercaran hasta su límite, existirá un espacio vacío que hará imposible el acuerdo, salvo que las partes revisen sus límites. Habrá casos en los que descubrirá nuevos datos que le harán cambiar su ideal o su límite.

Aunque la ilustración nos facilite entender el acercamiento, una negociación es todavía más compleja porque en ella no se trata un único asunto, y el dibujo representa uno solo. Para entender una negociación deberíamos utilizar un conjunto de segmentos donde unos se solaparían y otros no.

**DE UN VISTAZO**

- Negociar no es vender, negociar no es convencer.
- Negociar no es querer influir.
- Negociar no es argumentar.
- Decida su límite para no caer en el efecto subasta.
- No cambie su límite durante la negociación, pida una pausa antes.
- Advierta al otro, no le amenace.
- Cuanto más argumente, más lo hará el otro.
- Tenga cuidado para no caer en una argumentación circular.
- Que el otro se sienta «constructivamente descontento».
- Negociamos porque se ha agotado la persuasión.
- ¿Qué sanciones e incentivos tiene en sus bolsillos?

## Capítulo 3

# LAPREPARACIÓN

El futbolista pasa el 90 % de su tiempo entrenando y un 10 % jugando. Un piloto de Fórmula 1 dedica igualmente un 90 % de su tiempo a dar vueltas al circuito, y sólo un 10 % a la carrera del Gran Premio. Ya no es un secreto que los ingredientes clave para negociar con eficacia se resumen en tres: preparación, preparación y preparación.

*Sin preparación no hay resultado.*

¿Por qué existen todavía directivos que consideran que no es necesario prepararse de manera adecuada cuando

tienen que negociar? A lo mejor creen que si se preparan ya no podrán causar una impresión natural y espontánea. Esto es cierto en el caso de que se entienda por ser «natural» y «espontáneo» el espectáculo lamentable de una persona que se enreda cuando trata de buscar las ideas adecuadas al discutir con el otro. No someta a su interlocutor a una prueba.

Un negociador que no se prepara se limita a reaccionar ante los movimientos de su interlocutor. No dirige nada. Se le reconoce cuando dice «vamos a ver por dónde respiran éstos». El adversario percibe claramente que su contrincante no sabe de lo que está hablando, gana confianza en sí mismo, aumenta sus expectativas y se atreve a pedirle aún más.

El inexperto mide su éxito por los tantos que marca al otro y usa un lenguaje sarcástico. Dice frases típicas como «hágame una oferta seria» e impertinencias al estilo de «se supone que hemos venido a negociar». Él es quien tiene razón, y es el otro quien está equivocado. Sin preparación se enredará, perderá su tiempo y se lo hará perder al otro.

Los novatos piensan que es excesivo invertir tanto tiempo en preparar una negociación y deciden ir poniendo sus ideas en orden sobre la marcha, mientras negocian. Confían en esa inspiración genial del último momento, que les falla casi siempre. ¡Bastante difícil es aclarar nuestras ideas sobre la mesa de la oficina, como para encima hacerlo

frente a la otra parte y en el calor de una negociación! ¿Cómo conseguirá así provocar el efecto positivo deseado? Debería comenzar su negociación diciendo «hoy le voy a robar gran parte de su precioso tiempo porque no me he preparado».

*Prepárese para negociar, no sólo para defenderse.*

Ser un negociador eficaz no es cuestión de talento, es cuestión de preparación. Se gana en la mesa de trabajo, antes de salir al encuentro del otro. El éxito se paga por adelantado. La preparación aumentará su flexibilidad, estará más dispuesto frente a lo inesperado y más despierto a las oportunidades.

Cuando un negociador reconoce que no ha tenido tiempo para prepararse está diciéndole al otro que no sabe lo que quiere. Si no sabe dónde ha de llegar, tendrá muchos problemas para alcanzar su destino.

*Sólo si sabe lo que quiere, verá las oportunidades.*

# 1. LAPREPARACIÓN EN CINCO PASOS

El secuestro del avión cubano que aterrizó en Florida con cuarenta y seis pasajeros en el año 2003 nos muestra la importancia que tiene una preparación escrita. Entre el pasaje se contaban bebés, ancianos, mujeres embarazadas y niños. El terrorista amenazaba con dos pistolas automáticas. ¿Cuánto poder tiene el secuestrador ahora? ¿Cómo negociar con un individuo así? Aprendamos del FBI.

El negociador del FBI inicia su diálogo para interesarse por lo que el secuestrador necesita. «Mi nombre es fulanito. Soy el negociador de la policía federal. Vengo a ayudar.» Se plantea preguntas como ¿qué es lo que tengo yo que el otro quiere?, ¿qué necesita el secuestrador con cuarenta y seis pasajeros, niños incluidos? Después de horas de secuestro hará falta leche para los bebés, agua, alimentos y medicina para los ancianos. ¿El secuestrador quiere dinero?, ¿cómo lo quiere?, ¿dónde lo quiere?, ¿cómo piensa salir?, ¿qué vehículo necesita?, ¿precisa un piloto?, ¿desea que venga la prensa?, ¿le hará falta combustible para salir volando?

Estas preguntas abren el diálogo hacia varios asuntos, en lugar de centrarlo en un solo asunto, la vida de los pasajeros. No se busca convencer al secuestrador y persuadirle para que no mate a nadie. Convencer a un secuestrador raramente les ha funcionado. Sermonear a un



secuestrador tampoco funciona. ¡Sólo funciona darle lo que quiere!

¿Y cómo protege el FBI a los pasajeros? Introduciendo las variables. Los alimentos, el agua, la leche para los bebés, los medicamentos para los ancianos, la gasolina para el avión o el dinero, son las variables. ¿Por qué el FBI introduce estas variables? Para no centrar la discusión en un único tema: matar o no matar. Piénselo, cuando usted negocia con sus clientes termina muchas veces discutiendo sobre una sola variable, que lamentablemente es la de siempre: el precio. Que si un descuento de un 5 %, que si un descuento de un 10... Al final del proceso, todo el diálogo se reduce al dinero. Y eso es muy difícil de defender para cualquiera.

El FBI introduce variables para usarlas después como capital negociador en la fase de intercambio. El negociador de la policía federal empieza con pequeños intercambios para inspirar confianza. Es muy común que vaya entregando pequeñas cosas a cambio de rehenes. «¿Quiere cenar pizza? Si libera a un rehén se la daremos.» «¿Quiere cigarrillos?, libere a otro rehén.» Así, cuando el secuestrador ve que el negociador va cumpliendo con su palabra, su tensión va menguando y comienza a tener la suficiente confianza como para discutir su rendición. ¿Que el secuestrador pide medicamentos para algún pasajero? No hay problema, el FBI se lo entregará siempre que deje salir a los bebés y a las dos

embarazadas. ¿Que quiere combustible? Se lo darán siempre que deje libres a los ancianos. El FBI utiliza esas variables para proteger la vida de todos los pasajeros.

Una de las variables que utiliza por excelencia es el tiempo. En el caso del avión, el objetivo del negociador federal es ganar tiempo. Sabe que cuantas más horas esté el secuestrador dialogando, más interés demuestra en querer llegar a un acuerdo y que no quiere matar a nadie. Cuantas más horas pasen, más cansado estará. Cuantas más personas asesine el secuestrador, más se le reducirá el capital negociador. Cuanto más tiempo pase, más se debilitará su posición. Cuantas más muertes, más tensión que podrá dar lugar a una ruptura o a un bloqueo de la negociación. El negociador de la policía nunca baja la guardia antes de tiempo. A medida que progresan las conversaciones, la aparente cercanía del acuerdo hace que el secuestrador se vuelva más descuidado. Por eso, el negociador policial sabe que la negociación sólo termina cuando el secuestrador está esposado y dentro del coche patrulla.

El FBI utiliza la variable del tiempo porque sabe que éste corre a su favor y perjudica al secuestrador. Imagine el agotamiento del secuestrador después de diez horas dialogando con el FBI. ¿Por qué emplean tanto tiempo en dialogar con él? Mientras el negociador está hablando, el FBI ha tenido tiempo para llamar a unos señores que están

totalmente descansados, preparados y motivados para el asalto. Las fuerzas especiales. Un equipo de élite, operativo, preparado y entrenado durante meses para abordar por la fuerza un avión con un secuestrador, armado y agotado. Dígame, ¿quién tiene el poder ahora?

*Introduzca variables para proteger su propuesta.*

Hay gobiernos que no negocian nunca con secuestradores ni terroristas porque por experiencia saben las consecuencias desastrosas que eso conlleva. Cuando un gobierno cede una sola vez y se somete a la voluntad de los secuestradores, les está diciendo a gritos que su táctica de amenazar funciona. ¡Secuestren otra vez porque así obtendrán más beneficios! Hay gobiernos que «educan» a los terroristas y les muestran que la estrategia del miedo es una buena táctica para ganar dinero.

En los casos de piratería en las aguas del sur de Somalia, algún gobierno ingenuo ha recompensado a los piratas con millones de dólares por liberar algún barco de su pabellón. Este torpe movimiento está indicando claramente a los piratas que pueden seguir actuando así, porque al final tienen premio. Y no sólo eso, también les está dejando claro que si tienen que atacar un barco, elijan el de la bandera de ese país porque obtendrán una recompensa millonaria. Los piratas volverán victoriosos a su aldea con el botín. Serán un modelo a seguir para los más jóvenes y muchos querrán

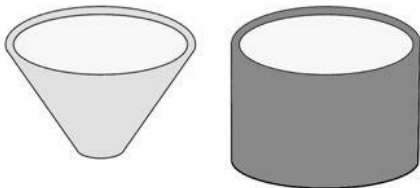
seguir su ejemplo.

Hubo un triste caso en España de un joven que fue secuestrado por una banda de criminales. Amenazaron con asesinarle si el gobierno no accedía a unas peticiones que eran escandalosas. Desgraciadamente mataron vilmente al joven. Y su muerte no fue en vano. Desde ese día estos asesinos dejaron de secuestrar, porque el camino del secuestro no les era rentable. No ha habido más secuestros desde entonces. ¿Qué hubiera pasado si el gobierno los hubiera «recompensado» por la liberación de la víctima?

## 2. ¿UN EMBUDO O UN TUBO?

Comparemos la habilidad para vender con la imagen de un embudo. Por la parte de arriba entran muchas variables, como el precio, la calidad, el acabado, la forma de pago, el día del servicio, la garantía o el diseño. De nada sirven esas variables si por la parte estrecha de abajo se termina siempre con una única variable: regatear el precio.

En una negociación preferimos usar la imagen de un ancho tubo. Usted irá introduciendo variables por la parte de arriba para salir del tubo con más de una opción por la ancha parte de abajo. Cuantas más variables introduzca, y las mantenga vivas durante el diálogo, más protegerá su propuesta. Ir con las manos dentro de unos bolsillos vacíos «para ver por dónde respiran los otros» no le dará mucha flexibilidad. Sólo ganará flexibilidad con el número de variables que lleve.



Una comunidad de propietarios discutía con uno de los vecinos porque había realizado una obra de cerramiento en la fachada sin el consentimiento expreso de la comunidad. Le exigieron que lo derribara. El vecino se negaba porque el coste del derribo del cerramiento ascendía a seis mil euros. Amenazaron con denunciarle, y él con denunciar a todos los vecinos que habían hecho obras parecidas. ¿Tirar el cerramiento o mantenerlo? Si lo derriba, la comunidad gana pero el vecino pierde. Es el embudo. ¿Qué hacer? Uno de los vecinos propuso algo distinto: que se mantuviera el cerramiento si el vecino pagaba los gastos de toda la comunidad hasta alcanzar la cantidad de seis mil euros y plantaba tres palmeras en el jardín comunitario. Todos quedaron satisfechos y permitieron mantener el cerramiento.

Con el tubo se buscan más variables. Entran otras opciones en juego como los seis mil euros de gastos de comunidad y las tres palmeras. Con el tubo, ambos ganan. Con un embudo, uno gana y el otro pierde. El diálogo se centra en que cada uno defiende su posición. Es decir, derribar el cerramiento o mantenerlo.

### **3. LAHOJADE PREPARACIÓN EN CINCO PASOS**

*Asuntos. Pretensiones. Límites.  
Lista de peticiones y lista de concesiones.*

¿Cómo abrir el embudo hacia un ancho tubo? Escriba en una hoja una lista con los asuntos, los contenidos que quiere negociar. Las pretensiones, lo que espera obtener, y en orden de prioridad. Anote los límites, lo máximo/mínimo aceptable para usted en cada uno de los asuntos. La lista de peticiones es todo lo que le gustaría obtener con todas las posibilidades abiertas. La lista de concesiones, lo que puede dar de valor al otro que tenga poco valor para usted.

#### **3.1. La lista de peticiones**

Esta lista contiene nuevas variables que añaden más valor a la negociación y que utilizará en la fase de intercambio. Son deseos que sería bueno conseguir y que no tiene que alcanzar necesariamente. No deben ser peticiones desmesuradas porque bloquearían la negociación. Tampoco deseos esenciales para el acuerdo. Anote aquellas peticiones que el otro quiera darle porque tienen poco coste para él y mucho valor para usted. Por

ejemplo, que le dé el nombre de un potencial cliente. En la lista de concesiones, por otro lado, anote lo que usted entrega para conseguir lo que quiere.

La lista de peticiones le ayudará a no tener que repensar y preparar toda una nueva lista cada vez que tenga que acudir a una negociación similar. Sólo tendrá que ajustarla a cada caso particular. Cuanto más use la lista, más afinada estará. Una lista afilada es su arma de negociación antibalas. Sea creativo al redactarla, use toda su imaginación y la de su equipo, pídales que vengan con las opciones más creativas para confeccionar la lista. Prepare también las peticiones de su oponente. ¿Qué variables deseará incluir en la negociación la otra parte? Variables que tengan poco coste para usted y mucho valor para el otro.

¿Cuántas variables hay en su negocio? Identifíquelas y acuda a la reunión con una larga lista por escrito porque, bajo la presión de la negociación, es posible que no se le ocurra ninguna. No importa si no utiliza todas las variables de la lista, el hecho de tenerlas por escrito le hará ganar seguridad y flexibilidad porque tendrá más posibilidad de elección durante el proceso para responder a las diferentes peticiones de la otra parte. Con la lista usted se presentará en la negociación con más confianza y menos ansiedad. Cuantas menos variables haya en su lista, más ansiedad sentirá y más posibilidad de bloqueo.

*¡Cuantas más variables tenga su lista, más protegerá su*



## *propuesta!*

La lista la utilizará también para mejorar todavía más el acuerdo, aun cuando esté usted satisfecho con el resultado obtenido. Y le servirá para reducir su tensión porque le aliviará al tener alternativas. Podrá equilibrar el acuerdo a su gusto porque tendrá variables para solicitar algo a cambio. Podrá intercambiar concesiones por alguno de los puntos de su lista.

«¿Cómo se utiliza esa lista de peticiones en la práctica? ¿Me podría dar un ejemplo?»

Supongamos que usted desea ir de vacaciones a Canarias. Su intención es pagar 1 500 euros por un fin de semana en un hotel de cinco estrellas. No aceptará pagar más de su límite, que son 2 000 euros. La agencia de viajes le consigue su viaje en las condiciones que quiere y al precio de 1 900 euros, es decir, dentro de su límite. ¿Aceptará la propuesta de la agencia? Si usted contesta que sólo está dispuesto a pagar 1 700 euros, la negociación se romperá o se volverá a la fase de discusión y argumentación. Si acepta la oferta de la agencia, ¡entonces no ha negociado! Solamente habrá aceptado la primera oferta que le han puesto sobre la mesa. Un negociador experimentado no contesta con un simple «sí». Tampoco acepta la primera oferta. Tampoco contesta con un simple «no».

«Pues si a mí me hacen una oferta que me gusta, contesto que sí, y punto. Una vez un inquilino me ofreció pagar todo el alquiler de un año por adelantado y por supuesto que le dije que sí. ¿Cómo voy a rechazar una oferta tan buena para mí?»

Hace muy bien en aceptar esa buena oferta y, antes, le sugiero un movimiento adicional. Si usted acepta la oferta con una simple afirmación, eso es gratuito. Debe pedirle algo más, relacionado con el asunto y que sea coherente con el conjunto.

«¿Algo más?, no se me ocurre nada ahora mismo.»

Eso es lo que le pasa a la mayoría de los negociadores, no piden nada por falta de preparación. Ahora dispone de su lista de peticiones. Pídale algo que tenga anotado en esa lista. Cuando le den un precio alto, en lugar de echarse las manos a la cabeza y quejarse, saque las peticiones de su lista. En el ejemplo de la agencia, «si me consigue un hotel céntrico, aceptaría su precio de 1 900 euros», «si vuelo en clase preferente, aceptaría sus 1 900» o «si fuese en una habitación superior, aceptaría sus 1 900». Es decir, no discutirá sobre el precio porque le llevará a la argumentación circular. En su lugar, se adelantará al otro con una propuesta

realista y relacionada con el asunto. Usted saca una petición de su lista para equilibrar el precio que le ofrece la agencia. Sin las variables no podrá proteger su propuesta y sus acuerdos serán peores, porque sólo le quedará aceptar o no aceptar lo que le pide el otro.

## 4. ¿CÓMO DEFENDER MI PRECIO?

Pocos acuerdos se deciden exclusivamente por el precio, entran en juego otras variables distintas. Siempre que exista más de una variable, usted podrá negociar. Cuando el otro le apriete con el precio, estará haciendo presión únicamente en una de las numerosas posibles variables del acuerdo. Si usted cede en el precio, le estará diciendo al otro que le presione también en las otras variables. Su oponente pensará que si usted reduce el precio ahora, es que antes le estaba engañando. Si usted lo baja, pongamos en un 5 %, el otro pensará que lo podría bajar también en un 10 o mejor ¿por qué no un 20? Conceder un descuento no genera siempre buena voluntad en los demás.

*Use sus otras variables para proteger su precio.*

«Ya, pero eso no funciona siempre porque a Gloria le pedí 1 500 euros al mes y terminé bajando a 1 200.»

Si la otra parte desea bajar/subir el precio, ajuste el resto de las variables de su oferta a ese último. Así le estará diciendo al otro que cuando intente cambiar el precio, usted cambiará la oferta. Si no le gusta su precio, ofrézcale otro

correspondiente a otra oferta.

*Para esta oferta hay este precio,  
y para el precio que usted quiere hay esta otra oferta.*

¿Cuáles son todas las variables de su propia línea de negocio? Prepare una larga lista por escrito. Cuando identifique todas sus variables dispondrá de una herramienta muy potente para proteger su precio y evitará aquellos momentos en los que usted cede porque, bajo la presión de la negociación, no puede pensar rápidamente en encontrar una alternativa.

«¡Pero es que la lista que tengo es muy corta!»

Si su lista es corta, ¡vuelva a pensar! Cuanto más larga sea, más protección tendrá. Si quiere alquilar su vivienda, el precio es una variable de entre otras muchas más como el tiempo, los gastos de comunidad, la fecha de pago, los consumos, el mantenimiento del jardín, las pequeñas reparaciones, un aval, la fianza, lugar del pago, día de entrada a la vivienda, opción de compra, un derecho de tanteo, un derecho de adquisición preferente, el tiempo de preaviso, el IBI, las derramas, el seguro o la plaza de aparcamiento. Muchas veces, por comodidad, no pensamos nuestras variables y nos enfrentamos al otro solamente con una, o con ninguna, para defender nuestro precio. Revíselas

constantemente. Sea creativo y tendrá una herramienta que mejorará sus acuerdos.

¿Se ha preguntado alguna vez por qué los compradores siempre hacen presión sobre el precio? ¿Porque saben que esa práctica les funciona! Han comprobado por experiencia que más del 80 % de los vendedores bajan el precio cuando les someten a una ligera presión. Por eso los compradores raramente aceptan una primera oferta.

«¡Tal cual como la vida misma! Mire que he alquilado mi casa a más de siete inquilinos en estos últimos doce años y todos, absolutamente todos, me han cuestionado el precio. ¿Qué puedo hacer cuando me presionen?»

Si a usted le presionan con el precio, pregunte al otro «¿por qué?». Después manténgase en completo silencio. Cuanto más vaga sea la respuesta o más acaloradamente le respondan, más se encontrará usted ante un farol. Descubrirá que se lo piden por pedir, porque todos lo piden. Si usted se siente tan incómodo con su precio que su primera reacción cuando le someten a presión es bajarlo sin más, no espere que el otro tenga más confianza en el precio de su producto que usted mismo.

## 5. LA ESTRATEGIA

Una estrategia flexible podrá ser revisada durante la negociación. No se aferre a ella. Es muy posible que el diálogo marque un rumbo imprevisto que le obligue a considerarla de nuevo. Ése será el momento para pedir una pausa. Una estrategia rígida le impedirá reaccionar ante los nuevos hechos que surjan en el proceso negociador y le obligará a «tirar hacia adelante» de manera obcecada por no querer rectificar.

Si su objetivo es llegar a Madrid desde Alicante, ir en automóvil será una estrategia. Si resulta que su coche no funciona tendrá que cambiar esa estrategia para llegar a su objetivo. Por más que se obstine en mantener la idea de ir en coche no conseguirá llegar al objetivo.

*La estrategia debe ser simple y flexible.*

Si decide ir en avión y le anulan el vuelo, ¿cómo reaccionará? Muchos de los pasajeros, indignados, acudirán al mostrador de la compañía aérea de turno a reclamar para que les resuelvan el problema. Gritarán, gesticularán y amenazarán sin conseguir cambiar nada. ¿De qué sirve darse de narices contra ese mostrador? Observe bien y verá que no todos los pasajeros acuden al mostrador. Unos pocos buscan la opción de alquilar un coche. Otros buscan una

alternativa con otra compañía aérea. Otros deciden viajar en su propio vehículo. Otros optan por el tren. Son flexibles y olvidan la estrategia inicial de ir en avión. Buscan alternativas para llegar a su objetivo. Los que se atrincheran contra el mostrador son tozudos y no resuelven su problema. Lo empeoran y esperan que sea la otra parte la que les saque las castañas del fuego.

El mostrador es como un gran muro, y se topan contra él obstinadamente, sin cuestionarse cambiar de estrategia. Las personas insistimos demasiadas veces en hacer las cosas de la misma manera. Cuando entramos en una tienda, por ejemplo, la mayoría de las dependientas preguntan: «¿Le puedo ayudar en algo?». ¿Qué se contesta siempre, casi sin excepción?: «No gracias. Sólo estoy mirando». Sorprende que las vendedoras escuchen una y otra vez esta respuesta y no se cuestionen cómo superarla. ¿Por qué la mayoría de las vendedoras cometen tal torpeza? Porque su estrategia es inflexible. Repiten la misma pregunta una y otra vez, sin preocuparles que los clientes les contesten siempre lo mismo. No se cuestionan cambiar de estrategia, en su lugar se quejan, dicen: «Ahora entiendo que haya crisis. Los clientes no compran, ¡sólo están mirando!».

Hay vendedoras que prevén la repuesta de sus clientes y les preguntan directamente: «¿A que sólo está mirando?». ¿A qué van al trabajo estas vendedoras?... ¿A dormir? Cambie su estrategia y cambiarán también sus resultados.



Cuando usted negocia, ¿está chocando contra un mostrador? Una estrategia inflexible que se base en «o lo hacemos así, o no lo hacemos» obtendrá resultados poco satisfactorios. Casi siempre terminará rompiendo la relación entre las partes.

## 6. LAPAUSA

El entrenador de baloncesto utiliza el «tiempo muerto» como una herramienta clave para dirigir al equipo. Durante una negociación imite el comportamiento del entrenador y pida todos los tiempos muertos que sean necesarios. No sienta reparo al pedir una pausa. Los diplomáticos son especialistas en usarlas, dedican un 10 % al diálogo y un 90 % a las pausas. Una pausa le ayudará a pensar, a comprobar los datos y a consultar a otros para que le ayuden a resolver el asunto. Cuando sienta usted presión durante el diálogo negociador, pida una pausa. No le recomiendo que negocie sobre un asunto hasta que no esté preparado para ello. Si surgiera algún asunto inesperado, pida una pausa.

Existen muy buenas razones para pedir una pausa:

- Cuando tenga que reconsiderar sus objetivos porque surgen nuevas variables desconocidas.
- Cuando descubre información clave que afecta a sus cálculos, como nuevos precios, medidas, costes o especificaciones.
- Simplemente para ganar más tiempo.
- Cuando se ve obligado a revisar su estrategia porque resulta ineficaz.

- Cuando quede atrapado en argumentos circulares.
- Cuando tenga que consultar a un compañero.
- Cuando necesite tiempo para reconsiderar nueva información o propuestas.
- Cuando necesite ralentizar el ritmo de la negociación.
- Cuando necesite de verdad un descanso.
- Cuando se eleva el nivel de agresividad.
- Cuando necesite preparar información.

Siempre que lo necesite, ¡pida una pausa! Invente cualquier excusa. Diga que tiene que levantarse para ir a la impresora o que está esperando una llamada o que tiene una visita. Lo que sea. Cuando uno hace una pausa toma distancia y ve las cosas desde otro punto de vista. Recapitule los acuerdos alcanzados hasta ese paréntesis, porque cuando usted lo pide crea en el otro la expectativa de que una nueva propuesta va a ser planteada cuando regrese.

## 7. ¡ESO SÍ QUE NO!

Cuando una de las partes afirma «necesito claramente un incremento de aproximadamente un 12 %», reaccionamos y replicamos diciendo: «¡Un 12 % de incremento, qué robo!». Nos centramos más en el porcentaje que dice la otra parte que en el lenguaje que utiliza para darlo. Una señal indica que existe flexibilidad y que se desea avanzar. El cómo se ofrezca la información importa. El negociador debe conocer el lenguaje de las señales y es su trabajo descubrirlas.

*Premie las señales del otro, no las castigue.*

Así nos contaba Jorge, en clave de humor, un episodio sobre el correcto tratamiento de las señales. «La pude ver desde la ventana de la cafetería. Era elegante y atractiva. Allí estaba, tranquila, segura, saboreando su café. Entré. Levantó su mirada hacia mí. Me sonrió elegantemente y volvió a dirigir su mirada hacia su café. Sin pensarlo me dirigí hacia ella y le dije: “Voy a tomar un café contigo”. Sorprendida, contestó con una ligera sonrisa: “No, gracias”. Obvié su negativa y le dije: “No sólo un café. Después daremos un paseo”. “No”, contestó incrédula. “Y no sólo eso. Después iremos juntos a tomar una copa.” “No”, me contestó tímidamente mirando al suelo. “Y no sólo eso, después te mostraré mi apartamento.” “No, de verdad.” “Y

no sólo eso, después bailaremos juntos.” “No”, contesto ella con los ojos abiertos. “Y no sólo eso. Después haremos el amor durante toda la noche.” “No, ¿eso sí que no!”, contestó la chica.»

¡Las señales son mensajes! Indican que hay voluntad en la otra parte para avanzar en una determinada dirección. Una señal como el «no» de la chica de la cafetería es una invitación para que el otro se siga moviendo en esa dirección. No es una muestra de debilidad ni es una rendición. Su uso le ayudará a insinuar nuevas propuestas, salvando su confidencialidad.

«Oiga, bastante difícil es escuchar y entender al otro, para que encima tenga ahora que ponerme a leer entre líneas. Por eso al principio del libro le decía que negociar está reservado para los grandes directivos y empresarios. Ahora veo que la cosa se complica.»

Pruebe lo siguiente. Cuando crea haber escuchado una señal, una forma de indicarle al otro que la ha captado es hacer una recapitulación y pedirle que la desarrolle. Muchos negociadores escuchan el primer «no», y se paran. Ese «no» inicial muchas veces es un «sí». El inexperto, ante la primera negación, preguntará: «Entonces, ¿es un no rotundo?», «¿es su última oferta?». Obvian las señales y prestan más atención a lo que dice el otro que a la manera como lo dice.

¿Qué cree que le contestaría la chica de la cafetería si usted le pregunta «Entonces, ¿es un no definitivo?».

Una señal es una buena noticia para usted, porque el otro le está indicando que hay flexibilidad y también le está mostrando la dirección del movimiento. Recompense cada señal y anime al otro a que la desarrolle. Un «muy difícil» por parte del otro no quiere decir imposible. Siga avanzando y permítale que desarrolle la señal: «Entiendo que sea muy difícil y, ¿cómo podría yo hacerlo más fácil?». Si, por el contrario, usted le pregunta «entonces, ¿es muy difícil?». ¡Eso es un mostrador!, está chocando contra él y el otro le contestará «sí, es muy difícil». Las señales indican que puede haber movimiento. Tenga paciencia y no las interrumpa porque pueden venir al final, en la última gota.

El hecho de que las dos partes estén en la mesa para negociar, por ejemplo, es una señal de que ambas tienen interés en negociar un acuerdo. Es un mensaje que le enviamos al otro para indicarle nuestra disposición a avanzar, sin mostrarle que nos estamos rindiendo.

*Una señal es un cambio en el lenguaje que indica flexibilidad.*

Es una matización que usted hace a una declaración absoluta. Usted pasa de una afirmación absoluta a una afirmación relativa. «No solemos hacer descuentos.» «En principio, no hacemos descuentos.» «Un 4, un 5 % de

descuento, no mucho más.» «No podemos adelantar el pago, no es una práctica habitual.» «Éstas son nuestras condiciones normales de contratación.» «Nuestro precio es de 4 000 euros para esa cantidad.» «Nunca lo hacemos, salvo casos muy especiales.» Si está atento al diálogo, hay matizaciones a esas afirmaciones rotundas.

Si le dicen que «no podemos hacer ningún descuento para esa cantidad». Pregunte, «entonces, ¿para qué otra cantidad?». Si le dicen «de ninguna manera aceptaremos ese precio, tal cual lo está planteando». Pregunte, «¿cómo quieren que planteemos el precio?». La otra parte no desea manifestarle abiertamente que está concediendo para no transmitirle debilidad, se lo dice veladamente con una señal. Le indica que si usted cambia algo, también él cambiará algo. Es una llamada para que usted se acerque al otro, para que usted se mueva.

Responda a una señal con otra. Recompense cada señal porque posiblemente una nueva propuesta será bienvenida. Volvamos a la frase anterior, «no podemos hacer ningún tipo de descuento para esa cantidad». Como desoímos la señal reaccionamos a lo negativo, polemizamos en la primera parte de la frase, «no podemos hacer ningún tipo de descuento», en lugar de destacar la segunda parte de la frase, «para esa cantidad», que es precisamente la parte que nos acerca al otro. Reaccionamos «naturalmente» de una manera instintiva y discutimos. «¿Cómo es posible que no me hagan

descuento con lo buen cliente que soy!», cuando podríamos responder a la señal: «¿Para otra cantidad?, ¿qué quiere decir?»).

«Nunca aprobaremos su propuesta...», es una afirmación inequívoca de la postura del otro. Si el otro añade, «... del modo en el que la está presentando», está indicando inmediatamente la posibilidad de llegar a un acuerdo.

«No estamos de acuerdo con su oferta en esas condiciones.» Con esta señal no nos están diciendo que no están en desacuerdo con la oferta, sino que no están de acuerdo con esas condiciones. Podría seguir dialogando si se cambiaran las condiciones. Pregúntele al otro «¿qué condiciones harían avanzar la negociación?»).

«Hay algo que no me ha quedado claro. Cuando dos negocian se oye a menudo la pregunta “¿Es ésta su última oferta?”. ¿Es un movimiento acertado?»

Esta pregunta no es acertada porque obliga a la otra parte a contestar que sí, cuando quiere decir no. Piense en la historia de la chica de la cafetería. Ella contestó la primera vez que no, y Jorge obvió esa negativa. No le preguntó: ¿es ésta tu última oferta? Porque ella habría contestado lo contrario de lo que realmente quería. Jorge escuchó la dirección del movimiento con las señales de la chica.



«¿Y si me formulan a mí esa pregunta?, ¿qué hago?»

Si un negociador novato le plantea torpemente esa pregunta, tómelo como una ignorancia y abra su respuesta. Dígale que «siempre estoy dispuesto a mejorar el acuerdo en función de las nuevas propuestas que surjan». El negociador novato pasa por alto las señales porque habla más que escucha.

*Una señal le indicará la dirección del movimiento.*

¿Hay alguna señal del otro que indique movimiento? ¿Hay alguna señal enviada por su parte? ¿Ha preguntado a su interlocutor para que desarrolle la señal? Cuanto más haga hablar al otro para que clarifique y se explique, más señales le dará sobre la firmeza o provisionalidad de su posición y sobre las líneas sobre las que está dispuesto a moverse.

## 8. RECAPITULE

*Un negociador que sabe lo que hace usa constantemente la recapitulación.*

Recapitule cuando se enfrente a un bloqueo. Haga un resumen de los avances: «Si le parece vamos a resumir los avances conseguidos». El objetivo es mostrarle al otro que, a pesar de que haya distancia entre ambos, se han conseguido avances hacia un acuerdo. Hágalo también cuando tenga que cerrar un acuerdo. Cuando vea que se ha llegado a varios puntos de acuerdo, haga un resumen. Destaque todos aquellos asuntos en los que ambos coinciden, después dígame que «parece que estamos de acuerdo en todos los puntos tratados». Seguidamente pregúntele si le parece bien y cierre la negociación.

### **LA FASE DE PREPARACIÓN DE UN VISTAZO**

- No pregunte si es su última oferta.
- Recapitule constantemente.
- Pida una pausa siempre que lo necesite.
- Prepare su lista de peticiones.
- Utilice la preparación en cinco pasos.
- Piense en todas las variables posibles de su

negocio.

- Prepare una lista de concesiones posibles.
- Un tubo es siempre mejor que un embudo.
- Si le gusta la oferta del otro, añada algo más de su lista.
- La estrategia debe ser flexible y sencilla.
- ¿Qué espera obtener de cada asunto a negociar?
- Use sus variables para proteger su precio.
- Para este precio, esta oferta; para ese precio, esa oferta.
- ¿Qué información quiere obtener del otro?
- ¿Qué quiere y cuánto lo quiere?
- ¿Qué concesiones puede hacer al otro?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- Si está ante un «mostrador», pida una pausa para reconsiderar.
- Premie las señales, no las castigue.

## Capítulo 4

### EXPOSICIÓN

En esta fase se dialoga para investigar y explorar. Para que usted pueda proponer debe descubrir lo que desea la otra parte. Su objetivo en esta fase es, mediante una discusión constructiva, dar respuesta a la siguiente pregunta: «¿Qué quiere el otro?». ¿Puede usted recapitular lo que quiere el otro? Sólo cuando pueda sintetizar lo que su oponente desea podrá plantear una propuesta.

Hay negociadores que no pasan de esta etapa, su discusión aleja las cremalleras y bloquean inconscientemente el diálogo. En lugar de destacar lo que les une, ponen énfasis en lo que les separa. El diálogo se tensa

hasta que se rompe la negociación o se bloquea. Ninguna de las partes consigue lo que quiere. Pierde tanto una como la otra.

En esta fase usted goza de una excelente oportunidad porque el diálogo le proporcionará información muy valiosa sobre los objetivos y las intenciones de su opositor a través de una fuente de inapreciable valor: él mismo. Podrá desvelarle al otro lo que a usted le interesa y descubrir lo que a él le inhibe, lo que le motiva y lo que le frena. Debe contrastar todas sus presunciones. Cuanto más descubra lo que desea el otro mediante el diálogo, las preguntas y la recapitulación, mejor entenderá su grado de compromiso. Hágale hablar, pídale que clarifique y explique, así conseguirá más señales sobre la firmeza o provisionalidad de su posición y sobre dónde está dispuesto a moverse.

Ya conoce que los comportamientos que le separan del otro son el mal hábito de interrumpir, emitir juicios, acusar, dominar a gritos, amenazar, querer marcarse tantos o hacer comentarios sarcásticos. El ciclo de ataque-defensa y de acusaciones le llevará a una discusión sin salida. El otro se defenderá e inevitablemente subirá más la tensión entre ambos. Estos comportamientos destructivos refuerzan las inhibiciones de su opositor e impiden que la negociación avance. Le imposibilitarán llegar a un acuerdo, incluso cuando éste fuera beneficioso para ambos. Las posiciones se distanciarán, lo cual es la antítesis de la negociación.

¿Cómo acercarme al otro? Mediante el uso correcto de las preguntas.

# 1. PREGUNTE EN FUNCIÓN DE LA RESPUESTA QUE DESEA OBTENER

Dos viejos sacerdotes, uno dominico y el otro jesuita, se encuentran en el Vaticano porque ambos van a ser recibidos por el papa. Tras intercambiar saludos, el dominico dice:

—La verdad es que estoy preocupado. Ya sabes que soy un gran fumador, ¿no? Bueno, pues cuando estoy rezando siempre me entran unas ganas tremendas de fumar y no sé si está bien hacerlo. Así que voy a aprovechar que el Santo Padre me recibe para preguntárselo.

Poco después, el dominico entra en el despacho del papa y, al cabo de un rato, sale cabizbajo.

—¿Qué te ha contestado su santidad? —le pregunta el jesuita.

—Que no puedo fumar mientras rezo —contesta el dominico.

El jesuita reflexiona unos segundos y dice:

—Bueno, déjame probar suerte. Se lo preguntaré yo también.

El jesuita se entrevista con el papa y unos

minutos más tarde sale sonriente del despacho.

—¡Pues a mí me ha dicho que sí! —comenta, satisfecho.

—Pues no lo entiendo —replica el dominico, desolado—. ¿Por qué a ti te ha dicho que sí y a mí que no?

—Tú le has preguntado si podías fumar mientras rezas, yo le he preguntado si podía rezar mientras fumo.

*No existen malas respuestas, existen malas preguntas.*

Hablando pocas veces se cambia la opinión de nuestro interlocutor y en cambio muy a menudo se acaba modificando la nuestra. Cuando el otro habla, se descubre. Desvela sus planes y expectativas. Antes de hablar y de romper el silencio, debe ordenar sus pensamientos. Reprima las primeras palabras que le vienen a la boca. La escucha consciente es un comportamiento que nos sienta particularmente bien a las personas presas de una gran afectividad, porque nos permite frenar las primeras palabras que se nos ocurren. Ocúpese en descubrir lo que desea el otro mediante las preguntas, la escucha y la recapitulación. No caiga en la tentación de interrumpir, de pretender tener la razón, juzgar, provocar, atacar, reprochar o no escuchar.

*Hablar es una necesidad, escuchar es un talento.*





## 2. UN BUEN CONVERSADOR ES UN BUEN OYENTE

Juan está en una fiesta y el anfitrión le presenta a María. «Juan, te presento a María.» Ella le pregunta «¿Cómo estás, Juan? Me han comentado que eres abogado, ¿es cierto?». «Sí», contestó Juan tímidamente. María empieza a hablar, pierde los estribos y habla sin parar de su trabajo como letrada. Le cuenta que sus padres y su hermano son abogados también. Le habla de sus éxitos, de sus litigios. No para de hablar durante más de treinta minutos, y en ese tiempo Juan no dice ni una sola palabra, sólo escucha atentamente. Poco después el anfitrión le pregunta a María: «¿Qué tal con Juan?», y María le contesta: «¡Es encantador, su conversación ha sido muy interesante!».

*Un buen conversador es en realidad un buen oyente.*

La mejor manera para despertar la confianza del otro es permitirle hablar sobre lo que le interesa a él. Después de todo, usted ya sabe lo que sabe. Lo que quiere la otra parte es lo más importante ahora mismo y su misión es conseguir que lo exprese. La persona con la que habla está cien veces más interesada en sí misma, en sus necesidades y en sus problemas que en usted y sus asuntos. Todos queremos ser

la estrella de nuestra propia película. ¡Permita que esa estrella brille!

A todos nos agrada que nos escuchen. ¿Sabe por qué? Porque el cerebro segrega endorfina, la hormona del placer. Cuanto más le escuchen, más placer sentirá. Es decir, si usted escucha activamente conseguirá que el otro se sienta bien. Como consecuencia usted le caerá bien al otro. ¿Por qué caer bien es tan importante? Se ha demostrado que cuando alguien nos cae bien bajamos la guardia y empezamos a hacer concesiones porque queremos agradarle. Se llama el poder del encantamiento. Usted lo consigue escuchando al otro sin interrumpirle.

*Quien controla una conversación no es quien habla,  
es quien escucha.*

«¿Le digo una cosa? Nada más conocer a Gloria me transmitió serenidad. Me llamó la atención su presencia, su seguridad y su manera de desenvolverse.»

Déjese de rodeos. Como Gloria le gustó, bajó la guardia y cedió. Como consecuencia no le solicitó la garantía que ha venido pidiendo a todos los anteriores inquilinos para avalar las rentas mensuales. Ahora Gloria no le paga y no sabe qué hacer para asegurarse el cobro. Ha descubierto que ese

gesto de galantería no ha generado más que exigencias. No sólo no le paga la renta ni los gastos de comunidad, ¡ahora no paga ni los consumos de agua ni los de electricidad!

*Cedemos cuando el otro nos cae bien o nos gusta.*

## **2.1. ¿Cómo se escucha?**

Pensamos siempre en nosotros mismos y por eso tenemos tendencia a interrumpir a los demás. Lo que tenemos que decir es más importante que lo que quiere decir el otro. Nos arde en la lengua contarle.

—El mes pasado estuve en Nueva York con mi familia y lo pasamos muy bien. Fuimos a...

—¡Nueva York! —interrumpe el interlocutor—. ¡Qué pasada!, precisamente he estado allí tres veces. Aunque la ciudad más increíble es San Francisco. Hace cuatro años fui con mi marido y lo pasamos en grande porque...

Y así ad infinitum muy a menudo una conversación se asemeja a la imagen de intentar cruzar una calle con mucho tráfico. Esperamos en la acera y ¿qué buscamos? ¡Un hueco para cruzar! Cuando dialogamos ocurre algo parecido. No escuchamos al otro porque estamos más pendientes de que se calle para colarnos con nuestro punto de vista.

«¿Y cómo puedo saber yo si el otro ha terminado para no interrumpirle? Muchas veces interrumpo y creo que eso le molesta bastante.»

Inspírese en el comportamiento de sus abuelas. Cuando preparaban café utilizaban un colador. Echaban el café dentro, vertían agua caliente y esperaban pacientemente hasta que cayera la última gota. ¿Qué tenía de especial esa última gota? Era la gota más concentrada, la que contenía más sabor. La esencia del café. Pacientemente esperaban a que esa gota cayera. Haga usted lo mismo cuando escuche a su oponente. Sea paciente y espere a que caiga la última gota de las palabras del otro. Esa última gota que tarda en caer tiene la información más relevante. Permanezca callado. Espere dos o tres segundos para permitir que ésta caiga. En esa última gota del otro está la esencia del mensaje, ¡y también las concesiones!



El novato interrumpe porque no tiene paciencia para escuchar. Se siente incómodo en su propia piel cuando permanece callado. Tiene que romper el silencio y decir algo. La mala costumbre de interrumpir es el comportamiento «natural» que más hemos observado en los negociadores. Escuchamos en teoría, hasta que el otro dice algo que no nos gusta o con lo que no estamos de acuerdo. En ese momento pasamos a modo reacción, nos quema en la lengua decirle que es él quien está equivocado. Queremos ganarle con nuestros argumentos.

*Las señales y las concesiones vienen en la última gota.*

Si usted no escucha con atención cuando el interlocutor está desarrollando su propuesta, no podrá conocer las señales que le está enviando. Escuche su primera respuesta y espere hasta oír una segunda respuesta. ¡Y por qué no una tercera!

*Escuchar es la concesión más rentable  
que un negociador puede hacer.*

Nunca compensa interrumpir, y puede salirle muy caro, porque quizá deje de oír algo importante que le iban a proponer. Las personas solemos poner una concesión al final de la propuesta y una interrupción eliminaría esa concesión. Una interrupción genera antagonismo e irritación

en el otro y despierta al Cromañón.

## **2.2. Acuse de recibo**

Con el acuse de recibo mostrará al otro que usted le está escuchando. Cuando la otra parte haga una afirmación, no opine. No intervenga, incluso si le molesta esa opinión. No se defienda. Escuche hasta el final. Después, repita o resuma lo que él ha dicho, utilizando sus mismas palabras.

«¿Y por qué no contesto a la afirmación del otro? Algo tendré que decirle, ¿no? A mí si me dicen algo que me molesta o que no es cierto, salto.»

No ha de responder porque el otro no le ha preguntado nada. Si usted contesta a una afirmación de la otra parte se estará justificando.

*Una justificación es una respuesta a una pregunta no formulada.*

Ese comportamiento le debilita porque parece que se esté excusando. Imagine que usted tiene hoy una cita a las nueve de la mañana con un cliente muy importante. A primera hora no le ha sonado el despertador, ha tenido que llevar a los niños al colegio de manera imprevista y la carretera está en obras. Llega una hora tarde. Si siente la

necesidad de darle explicaciones a su cliente, si necesita contarle lo que le ha ocurrido, usted se estará justificando. Estará dando respuesta a una pregunta que su cliente no le ha formulado.

«Sí, pero si no le digo nada le sentará peor. Tendré que explicarle lo que me ha ocurrido. Aunque sea un resumen rápido.»

No tema, si su interlocutor quiere saber realmente lo que le ha ocurrido se lo preguntará. Si no le pregunta, es que no le interesa. No se excuse. Como mucho pida disculpas por el retraso. Las justificaciones les harán perder más tiempo. ¿Por qué necesitamos dar esas explicaciones? Sus imágenes dictan su comportamiento. Usted se siente mal porque llega tarde a una cita y crea en su mente ideas negativas. Como su imagen es negativa, su comportamiento también será negativo, para ser coherente con su propia percepción de la realidad. Empezará a dar explicaciones del pasado que nadie le ha solicitado porque asume que como usted se siente mal, el otro se sentirá igual de mal.

¿Cómo frenar la justificación? Mediante el acuse de recibo. Si su interlocutor le dice cuando usted llega tarde: «¡Vaya hora de llegar!» y usted contesta «es que no ha sonado el despertador y los niños, el tráfico...», su silla bajará de altura. Con cada justificación su silla baja un poco más. En su lugar, reconozca el comentario del otro. Es decir,



valore lo que ha dicho. Es como si usted le firmara un acuse de recibo para demostrarle que le ha escuchado. La manera más sencilla de dar acuse de recibo es parafrasear al otro.

«Pues si a mí me preguntan y no quiero responder, cambio de tema o contesto con otra pregunta.»

Si contesta con otra pregunta o cambia de tema, el otro se sentirá infravalorado y molesto. La mejor manera de valorar al interlocutor es contestando a sus preguntas. La buena noticia es que si el otro es libre de preguntarle, usted es también libre de contestarle lo que quiera. Evite las malas preguntas del tipo «¿le ha molestado que haya llegado tarde?» porque se merecerá una respuesta que profundizará en lo negativo. Conducimos al otro con malas preguntas y recibimos las respuestas que merecemos. Plantee buenas preguntas y encontrará buenas respuestas.

*Cuando se plantean buenas preguntas, se encuentran buenas respuestas.*

Puede usar adicionalmente la técnica del eco. ¿Recuerda cuando jugaba de niño con las piedras que tiraba al agua para que rebotaran sobre ella? En su conversación haga lo mismo que hace el canto rodado que salta sobre el agua. Rebote el diálogo con palabras. No se quede satisfecho con

la primera respuesta del otro, haga un rebote. Lo conseguirá con una palabra o con una entonación del tipo «qué interesante», «¡ah!, ya veo». Este comportamiento incitará a su interlocutor a dar una segunda respuesta más profunda y mejor pensada. Esa segunda respuesta tendrá más elementos valiosos que la primera porque la habrá desarrollado al conceder usted a su cliente más tiempo para reflexionar mejor su respuesta.

*Formular bien una pregunta es, en gran medida, contestarla.*

### 3. ¿ADULAR?, ¡NO, GRACIAS!

Reconocer el punto de vista de su oponente mediante el uso del acuse de recibo no equivale a estar de acuerdo con él, significa que usted lo acepta como un punto de vista tan válido como otros. «Comprendo lo que usted dice» o «me pongo en su lugar», implica que usted le entiende, aunque no esté de acuerdo con él.

Cuando la otra parte se sienta enfadada, piense en la imagen de un globo que está lleno de aire y a punto de explotar. Es un aire compuesto de resentimientos y malestar que se ha ido acumulando dentro del globo. La discusión avivará sentimientos destructivos que harán explotar el globo. Si usted escucha hasta la última gota y valora lo que el otro le dice mediante el uso del acuse de recibo, la carga emocional comenzará a desvanecerse. Logrará deshinchar el globo. Permita que el otro cuente su versión de la historia y después dé acuse de su validez, así creará el espacio psicológico para que el otro acepte que «su historia» puede tener dos caras. Estará desinflando el globo en lugar de pincharlo.

«¿Desinflar?, yo prefiero pincharlo, ¡y con una aguja muy afilada! ¿Pero qué se cree ésta? Más de una vez he tenido que decirle que se equivoca.»

Si le dice a Gloria «estás equivocada», estará pinchando el globo de nuevo. Si usted se queja e inicia su réplica con un «pero», estará pinchando el globo nuevamente.

## 4. POSICIÓNENSE COMO UN MÉDICO CUANDO NEGOCIE

El otro no quiere que usted le «venda» su propuesta, no desea sentir que alguien le está convenciendo. En ese momento se cerrará, y perderá interés en usted. Muchos negociadores inexpertos sienten la necesidad de hablar demasiado rápido y alto porque el silencio les incomoda. Precisan con urgencia rellenar ese vacío con alguna observación graciosa o comentario torpe. ¡La compra se desarrolla en silencio! Deje momentos de silencio durante la conversación. Permitirá al otro reflexionar y digerir lo que usted le está diciendo. No se apure, manténgase calmado y relajado. Asegúrese de que lo que diga tenga algún beneficio para el otro.



Posiciónense como si usted fuera un médico. Le ayudará

a que el proceso se desarrolle a su propio ritmo, sin presión ni urgencia. Creará el mejor estado mental para que el otro le escuche. Demuestre seguridad en todo lo que diga. ¿Damos realmente la impresión de seguridad cuando mostramos un optimismo indiferenciado? ¡Al revés! El optimismo inocente e infantil bordea la estupidez. Damos seguridad al otro cuando le decimos «firme en la línea de puntos», en lugar de decir «estoy convencido al ciento por ciento de que debe firmar en la línea de puntos». Un negociador que está seguro no necesita utilizar estas muletillas. Haga la prueba, pregunte a dos viandantes cómo se llega al teatro. Puede escuchar estas dos respuestas. ¿Cuál le dará más confianza?

Respuesta 1: «Estoy seguro que es la primera calle a la derecha, la segunda sin dudarlo a la izquierda y después estoy totalmente convencido que llegará usted al teatro».

Respuesta 2: «La primera calle a la derecha, después la segunda a la izquierda y ya estará delante del teatro».

Si a usted le preguntan por su nombre, contestará sin vacilar. No sentirá la necesidad de tener que añadir coletillas y decir que «seguro al ciento por ciento que me llamo...». La influencia sugestiva de los negociadores calmados y relajados es muy poderosa. Éstos tienen más éxito porque producen un efecto relajante y suavizante sobre el otro, que se siente confiado al escucharles. Ven a un profesional seguro de sí mismo y de sus propuestas. ¿No determina muchas veces el miedo nuestra conducta? Por eso le

estamos agradecidos a aquel que nos ofrece un comportamiento que irradia seguridad. Cuando esté delante del otro, tal como hace un buen médico, baje el volumen de su voz, manteniendo su energía y confianza. Tendrá una enorme influencia sugestiva.

## 5. UNAS PALABRAS SOBRE EL LENGUAJE DEL NEGOCIADOR

*En la etapa de exposición, el lenguaje es con preguntas.  
En la etapa de propuestas, el lenguaje es asertivo.*

Las preguntas persiguen recabar la información ajena para destapar los intereses de la otra parte. En el lenguaje asertivo de la fase de propuestas, se dice lo que se desea y se informa de lo que se dará a cambio. «Si usted cumple con los objetivos, entonces consideraremos su promoción.» No se hace en forma de pregunta porque la propuesta perdería fuerza. Sonaría más débil. Si usted dice, «si consideramos su promoción, ¿cumplirá sus objetivos?», producirá peores resultados que si lo propone de una manera asertiva. Al preguntar se debilita su propuesta porque el otro entiende que usted le está pidiendo permiso.

Use un lenguaje firme, «necesito», «quiero», «propongo». Es mejor que un lenguaje débil, «espero», «me gustaría», «venía», «quería», «preferiría». El lenguaje tiene una gran influencia en relación con cómo se asimilan los conceptos e ideas.



## 6. EL PRIMER CONTACTO ES UNA MEDICIÓN DE FUERZAS

Cuando usted ve por primera vez a su oponente es el momento en que se encuentran dos mundos llenos de prejuicios, propósitos y capacidades que hasta entonces no se habían relacionado. ¿Se atraerán o se rechazarán?, ¿se llegará a una comunicación o irá cada uno a lo suyo?, ¿acabarán respetándose o menospreciándose?

Dominar el primer contacto es un arte, quien lo maneje conscientemente sabrá colocar las agujas en vías de una colaboración fructífera. En el primer contacto no sólo se encuentran dos personas razonables, abiertas, valientes y dispuestas. También se enfrentan los dos seres de Cromañón. Se ven por primera vez cuatro personas diferentes, las dos personas racionales y sus respectivos acompañantes irracionales. Las cualidades de estos últimos ya las conocemos: son tercos, engreídos, susceptibles, desconfiados e inseguros. Siguen luchando con el garrote para llevarse la mejor parte de la presa. Juzgan la fuerza y la intención del desconocido. El primer contacto es una medición de fuerzas.

¿Cómo se domina la situación? No hay nada que impresione más al hombre de Cromañón que el silencio, porque le inquieta, le desazona y le molesta. Es su arma más

efectiva. De una manera caballerosa desenfundaremos esa arma y la volveremos a enfundar cuando el otro la haya visto. Demostraremos nuestra fuerza, no para alardear de ella, sino para hacer ver al otro que somos dignos de él. Permaneceremos en silencio el tiempo que sea necesario para sentirnos tan grandes como nuestro interlocutor. La presencia de un simple aprendiz no halagaría al otro.

Los principiantes tienden a hablar de prisa y demasiado en el primer contacto, con palabras apresuradas y confusas. Olvidan el uso consciente del silencio y el Cromañón del visitante pasa al ataque de forma destructiva. No se haga el inofensivo o el ingenuo con una sonrisa necia porque demostrará su inferioridad, tal como hace el chihuahua cuando ve al enorme dogo. Tampoco exhiba un aire despreocupado o retador, ya que eso crea una atmósfera tensa y conflictiva, que es justamente lo que deseamos evitar.

¿Cómo cautivar desde el principio la atención del otro? Eche un cebo. Una pregunta gratificante a la que el interlocutor responda con agrado. Haga como el médico de cabecera, procure resultar atento e inspire confianza. En la primera visita, el médico no contesta preguntas sino que las formula. Proceda con delicadeza y de manera refinada, porque con una persona ofuscada no se puede colaborar de forma útil. Que el otro se sienta apreciado como persona y que perciba que usted comprende su punto de vista.

Nosotros estamos allí para ayudarle a encontrar soluciones.  
¡Querer tener siempre razón y empezar llevando la contraria  
no son los mejores medios para crear un ambiente amigable!

## 7. ¿CÓMO REDUCIR LA TENSION?

Usted acude con tensión porque no conoce a la otra persona, o precisamente porque la conoce siente ansiedad. Su oponente piensa lo mismo, cree que «el otro es el más fuerte», «está mejor preparado» o «tiene más información». Henry Ford dijo que «tanto si piensa una cosa u otra, estará en lo cierto». El poder está en su cabeza, en sus percepciones.

Ahora céntrese en su único objetivo: descubrir lo que quiere el otro e informarle de lo que usted desea. Ésa es su meta. Controle sus percepciones. Si discute con el otro, le juzga, emite juicios, se defiende o ataca, usted estará descarrilando y no cumplirá con su objetivo. Frases como «eso no es así», «no te has enterado», «te equivocas» o «eso es un error» aumentarán la tensión de la negociación. Escuchar al otro, ocuparse en valorar lo que dice y preguntarle para asegurarse que usted le ha entendido, reducirán la tensión.

*«Si llegamos a un acuerdo será con su aprobación, por eso necesito saber qué es lo que desea.»*



Cuando vemos a una pareja que está bailando en completa armonía, es muy difícil determinar si es el hombre quien está marcando los pasos, si es la mujer, o si es la música la que conduce a los dos a través del salón. Lo mismo ocurre cuando el movimiento en una negociación es eficaz, no distinguimos quién vende ni quién compra.

*Los compradores también le están vendiendo a usted, no crea que tiene tantas opciones como parece.*

Es lógico que en épocas de incertidumbre y escasez se sienta particularmente débil y vulnerable. Es lo mismo que le ocurre al otro. Ambos sienten que tienen la posición más débil en la negociación. Los buenos negociadores aprenden a compensar mentalmente esta creencia. La negociación es siempre un asunto de dos partes, de doble vía. La presión para llegar a un acuerdo está siempre en la otra parte

exactamente y del mismo modo que está en usted. Se ve a sí mismo como quien tiene la posición más débil en la negociación y cree que los otros no necesitan llegar a un acuerdo tanto como usted. Gloria piensa: «Con lo que ha subido todo, necesito bajar la renta». El propietario piensa: «Con lo que ha subido todo, necesito subir la renta». Ella piensa: «Siempre pago la renta cuando me lo pide el dueño». El dueño piensa: «Nunca me paga la renta hasta que se la pido». Es la historia de la botella, está medio llena o medio vacía. Vemos la realidad a través de nuestra experiencia. La realidad es la misma pero es vista desde ángulos diferentes.

## 8. NUNCAPRESUPONGA, PREGUNTE

Durante los incendios del pasado verano, el fotógrafo de un periódico local fue rápidamente al aeródromo porque le dijeron que una avioneta estaría esperándole para fotografiar la zona en llamas. Nada más llegar, vio la avioneta con el motor en marcha y con la puerta abierta. El piloto estaba dentro esperando. De inmediato agarró su libro de notas y su bolsa, se metió en la avioneta, cerró la puerta y dijo: «¡Buenos días, despeguemos!». El piloto puso el motor a toda potencia y despegó. Una vez en el aire, el fotógrafo le indicó al piloto: «Vuele por ese valle para hacer unas fotos de esa zona quemada». «¿Unas fotos?, ¿para qué?», exclamó sorprendido el piloto. «Porque necesito fotos del incendio para el periódico», contestó el fotógrafo. El piloto se quedó en silencio extrañado, tragó saliva y luego preguntó: «Entonces, ¿no es usted mi instructor de vuelo?».

No crea en sus propias suposiciones. Pueden ser tan ciertas como inciertas. Suponer es parte de la fase de preparación, pero ahora, en esta fase de exposición, debe comprobarlas. Presunciones tales como «nunca pagará tanto», «no creo que tenga dinero suficiente», «no creo que quieran seguir trabajando con nosotros», se convertirán en realidad para usted. Se sentirá vencido incluso antes de iniciar la negociación. Por eso existe esta fase, para

clarificarlo. Estas suposiciones sólo están en su pensamiento y reducen sus expectativas y aspiraciones. Afectará al resultado de la negociación.

¿Por qué ocurre así? El concepto que tiene usted de sí mismo es subjetivo, no existe en la realidad. Es una opinión que se origina solamente en su mente. Usted se convierte en lo que piensa. Si duda de su habilidad en una labor concreta, eso se convierte en realidad. Su creencia genera el hecho real. Si cree que es limitado negociando, se comportará como si lo fuera. Ese pensamiento se convertirá en una realidad para usted. Su mundo exterior es un espejo de su mundo interior.

Un estudio de la Universidad de Harvard con dieciséis mil negociadores demostró que las cualidades que determinan el éxito son mentales, la clave está en su programación interna. El concepto que usted tiene de sí mismo guarda una relación directa con su comportamiento y, por lo tanto, con sus resultados. ¿Quiere mejorar sus resultados? ¡Cambie su programación interna! Cárguese con imágenes positivas de usted mismo. Esos pensamientos serán la llama que hará subir el mercurio de su autoestima.



## 9. «¿QUÉ QUIERE DECIR?»

Nunca dé por sentado que ha comprendido a la primera lo que el otro acaba de proponerle. Haga una pausa y pregúntele: «¿Qué quiere decir?». Ésta es una de las grandes preguntas que le ayudarán a negociar. Diga lo que diga el interlocutor, pronuncie estas tres palabras: «¿Qué quiere decir?». Si el otro le dice: «Es muy caro», pregúntele «¿qué quiere decir?». Si le dice «no puedo pagarlo», pregúntele «¿qué quiere decir?». Si le dice que «gracias, pero estoy contento con mi actual proveedor», pregúntele «¿qué quiere decir?». Si le dice que «estoy contento con el servicio», pregúntele «¿qué quiere decir?».

Cada vez que usted pregunta «¿qué quiere decir?» ayuda al otro para que le dé más detalles y se explaye en su pensamiento. ¡Y ahí está el punto! Porque cada explicación que le ofrezca la otra parte aumentará las posibilidades de que ésta diga lo que usted necesita saber para ayudarlo a tomar la mejor decisión. Imagine que existe un foco en el techo que se activa con la voz. Si usted habla de su producto, de su empresa o de usted mismo, el foco estará sobre usted y el otro quedará a oscuras. Deje que él se explique para que él quede bajo el foco.

El que pregunta marca el camino de la conversación. Desde la infancia nos han condicionado a contestar cuando

nos preguntan. Un trabajador se rompió el brazo al caer por el hueco del ascensor. El abogado contrario demostró mucha habilidad en el uso de las preguntas. Durante la vista oral se interesó por el operario. Le preguntó si le dolía, si dormía bien, si estaba recuperado. El trabajador le explicó que ya no podía levantar el brazo como antes del accidente. El abogado preguntó: «¿Podría mostrarnos a todos hasta dónde puede levantar el brazo ahora?». El empleado, con cara de dolor por el esfuerzo, levantó lentamente el brazo hasta la altura del hombro. Ya no podía más. El abogado le agradeció el esfuerzo por mostrar a todos hasta dónde lo podía levantar. Después le formuló la pregunta definitiva: «¿Y antes del accidente, hasta dónde podía levantar el brazo?». Y el empleado levantó su brazo lo más alto que pudo, muy por encima de su hombro para demostrar la diferencia. Las preguntas dirigen la mente del otro.

*A menudo intentamos buscar una solución allí donde una buena pregunta puede responder al problema.*

El negociador consciente pregunta después de presentar su propuesta para entender lo que piensa el otro. El inexperto «vende» su propuesta sin observar la reacción del otro. La sobrecarga con características hasta que el otro aburrido dice: «Me lo pensaré». Conocer sus intereses y sus objetivos le permitirá darle lo que él quiere, y con las condiciones que usted desea.

*Si no descubre lo que el otro quiere, difícilmente podrá dárselo.*

Demasiadas veces invertimos tiempo en preparar solamente lo que nos interesa a nosotros y no lo que quiere la otra parte. ¿Cuáles son los objetivos del otro, sus prioridades, sus inhibiciones? Las inhibiciones del otro hay que descubrirlas porque son lo que le frenan. Para avanzar con su vehículo usted acelera o levanta el pie del freno, es decir, lo hace eliminando los obstáculos que lo ralentizan. Un negociador experimentado se ocupa de eliminar aquellos obstáculos que le frenan, más que introducir nuevos elementos para convencer al otro. Negociar es descubrir lo que realmente desea la otra parte y mostrarle la manera de conseguirlo, mientras que usted consigue lo que desea.

## **LA FASE DE EXPOSICIÓN DE UN VISTAZO**

- ¿Qué quiere el otro?
- Escuche hasta que caiga la última gota.
- Dé un acuse de recibo.
- Desvele al otro lo que usted quiere.
- Recapitule todos los avances.
- Cree nuevas expectativas en el otro.
- Descubra los motivos de la otra parte.
- Compruebe sus propias presunciones.
- Explore las prioridades de la otra parte.

- Identifique los intereses del otro.
- Identifique también sus inhibiciones.
- Prepare sus preguntas.
- Si pregunta, marcará el camino.
- Pregunte en función de la respuesta.
- No pierda el tiempo en una argumentación circular.
- No pretenda convencer al otro con argumentos.
- Pregunte para escuchar la respuesta.
- Escuche para entender y para clarificar.
- No insista en interrumpir al otro.
- Procure que el otro hable más que usted.
- Sólo podrá proponer si es capaz de recapitular lo que el otro quiere.

## Capítulo 5

### LAS PROPUESTAS

Una propuesta es una oferta provisional que se le hace a la otra parte y que es distinta a su posición de inicio. ¿Qué quiere el otro?, ¿cuáles son sus prioridades? Sólo cuando conteste a estas dos preguntas podrá plantear una propuesta. Únicamente podrá proponer algo cuando haya sido capaz de recapitular lo que el otro quiere. Si no conoce lo que éste desea ni sus prioridades, ¡dificilmente podrá proponer!

# 1. ¿QUIÉN DEBE PLANTEAR LA PRIMERA PROPUESTA?

Un vecino ha colocado un cartel de «se vende esta casa», y otro está interesado en comprarla. Dígame si le suena esta conversación de besugos:

—Hola, ¿vendes tu casa?

—¿Mi casa?, ¿qué casa?

—La tuya, ésta. La que tiene el cartel.

—¡Ah!, el cartel. Hombre, vender, lo que se dice vender, no tengo mucha intención. Pero, vamos, si viene alguien y me la compra, me lo pienso. ¿Te interesa comprarla?

—No, pero si tú la quieres vender a buen precio, a lo mejor me podría interesar. Aunque ya te digo que no tengo mucho interés en comprarla.

—La verdad es que no quiero malvenderla, pero si alguien quisiera pagarme lo que quiero, aceptaría. Aunque ya te digo, no tengo prisa en venderla.

—¡Ah!, vale...

No queremos plantear en primer lugar nuestra propuesta y acudir a la negociación sin preparación para

ver «por dónde respira el otro». No decimos nuestro precio porque soñamos que así tendremos muchas más probabilidades de que nos ofrezcan lo que queremos.

Muy pocas veces nos darán más de lo que queremos al inicio de una negociación. Cuando usted adopta la postura de «hágame una oferta», tiene un 45 % de probabilidades de que le ofrezcan algo que no le interesa y un 45 % de posibilidades de que le ofrezcan algo menor de lo que usted quiere. ¡Sólo tiene un 10 % de posibilidades de que le ofrezcan más de lo que espera! Piénselo, si desea vender su casa y le pregunta al otro «¿cuánto me das por mi casa?», ¿cree sinceramente que le van a ofrecer más de lo que pide? ¡Ni hablar!

*Diga lo que desea, ¡no cuánto lo desea!*

Acuda siempre a una negociación preparado, con datos y teniendo certeza de lo que realmente desea. El error más común es no revelar al otro lo que uno quiere por miedo a que utilice esa información en nuestra contra.

*Adelántese al otro con su propuesta.*

¿Por qué nos cuesta tanto pedir lo que queremos? Porque planteamos propuestas desmesuradas que nos hacen sentir incómodos. Como nuestra oferta es escandalosa, esperamos a que sea el otro quien arranque

con la esperanza de que «sueene la flauta» y que supere nuestro ideal.

*Una negociación avanza con propuestas realistas.*

Si lo que solicita es realista, es decir, lo puede probar con documentos o con hechos, ¡sea usted el primero en plantear su oferta! Al tomar la iniciativa tendrá ventaja, porque elegirá el momento, el lugar y el asunto adecuado para negociar. Usted marcará el rumbo y el ritmo.

Planteamos propuestas imprecisas, al estilo de «me harás un descuentito», «dame un plazo de entrega menor» o «qué gano a cambio». Nos andamos por las ramas cuando se trata de pedir lo que queremos. Esta estrategia sólo es la acertada cuando no conocemos exactamente lo que queremos o cuando no sabemos el precio; entonces es razonable esperar a que la otra parte haga la primera oferta. Si nuestro oponente no conoce nuestra posición más favorable, difícilmente podrá acercarse a ella. Usted gana poder cuando se adelanta al otro con su propuesta porque elige el momento adecuado.

*Defienda lo defendible.*

El comportamiento típico de la fase de propuestas es ¡no hacer propuestas! Nadie quiere enseñar sus cartas. Y negociar no es un juego de cartas. Esperamos que nos



ofrezcan más de lo que deseamos, y ocurre todo lo contrario. El otro nos ofrece mucho menos y ahora tenemos que convencerle para que suba su oferta. Proponga usted primero y controlará el proceso negociador.

*Sus propuestas marcan el camino.*

Si usted no tiene ni idea del precio, investigue. Así, si quiere comprar una chilaba en un bazar de El Cairo y no tiene ni idea del precio, pregunte en varias tiendas. Cuando ya conozca el precio de mercado, proponga al vendedor su oferta. Si usted entra en una tienda de Zara, la vendedora no le preguntará: «¿Cuánto me ofrece por esta falda?». En Zara, avanzan con su propuesta y por eso tienen los precios expuestos por escrito.

*Infórmese, después ¡avance con su propuesta!*

Si en el aeropuerto de Dakar necesita un taxi para ir a la plaza de la Independencia, pregunte antes en Información. Le dirán que unos 3 000 francos senegaleses. Si pregunta al primer taxista de la parada, ¿cuánto cree que le pedirá? Tanto usted como yo sabemos que le pedirá mucho más. ¡En algunos casos hasta 10 000 francos! ¿Qué opina de un taxista que le quiere cobrar mucho más de lo que corresponde? Desconfiará y no querrá que le lleve. Se romperá la negociación. Y si no se rompe, discutirá con él

para decirle que en el mostrador de Información le han informado que son 3 000 francos, que cómo es posible que le pida tanto, que parece mentira, que así le va a los taxistas, que vaya robo. Si conoce que el precio son 3 000 francos, ¿de qué sirve preguntar al taxista? ¡Adelántese con su propuesta! Dígale que si le lleva por 2 900 francos, se sube al taxi. Discutirá con él, 100 o 200 francos arriba o abajo, pero nunca sobre los 10 000 francos del primer caso. Así usted habrá marcado el rumbo.

*¡Avance con su propuesta!*

¿Y si el taxista baja de 10 000 a 3 000?, ¿qué pensará usted? Lo mismo que yo, si el taxista baja ahora es que antes le estaba engañando.

## 2. LA ESTRUCTURA DE UNA PROPUESTA

Una propuesta se compone siempre de dos elementos: las condiciones y las ofertas. La condición informa de lo que usted quiere, la oferta es lo que usted le dará al otro a cambio de recibir lo que desea.

Una propuesta se plantea de manera asertiva, tal como hace el médico para transmitir seguridad a la otra parte: «Si usted me da lo que yo quiero, podré darle lo que usted quiere». Tal como vimos antes se plantea en forma de pregunta porque indicará al otro que no está seguro de su propia propuesta: «Si le doy a usted esto, ¿me dará usted aquello?». Proponga de manera asertiva y transmitirá solidez al otro.

*Una propuesta se plantea siempre de forma condicional.*

Sus condiciones siempre han de ser concretas. Pida lo concreto, aunque ofrezca lo ambiguo. «Si usted hace el pedido ahora (concreto), consideraré un precio especial (ambiguo).» Su condición es concreta y su oferta es vaga para tener más flexibilidad para moverse.

### 3. ARRANQUE DE MANERA REALISTA

Una propuesta no creíble es escandalosa. Tiene alto riesgo de ser rechazada y le conducirá al diálogo de ataque y defensa de nuevo. Muchos novatos pierden su tiempo con propuestas desmesuradas que bloquean sin remedio el proceso y ponen en riesgo la relación de colaboración. Plantee propuestas realistas y coherentes, de una manera concreta y clara. Aumentará sustancialmente la probabilidad de obtener lo que usted desea. Si plantea ofertas creíbles comprobará con sorpresa que mejorarán sus resultados y conseguirá más veces lo que parecía improbable.

Muévase con moderación. Así la otra parte entenderá que sus movimientos son siempre pequeños. Observe cómo el otro hace las concesiones y obtendrá información sobre sus límites. Si éste parte de 1 000 euros, por ejemplo, y usted no acepta, fíjese en el siguiente movimiento. Si sube a 1 400 euros, ¿cuánto más piensa que puede subir? Seguro que mucho más porque pasar de 1 000 a 1 400 euros es tanto que creará nuevas expectativas en usted. Posiblemente pensará que el otro aún tiene mucho margen de subida. Incluso si tuviera su límite en 1 500 euros, usted no lo creará.

*Los negociadores débiles hacen concesiones grandes y son los primeros en querer llegar a un acuerdo. Los*

*negociadores sólidos hacen concesiones pequeñas y tardan más en ofrecer un acuerdo.*

## 4. ¿CÓMO AVANZA UNA NEGOCIACIÓN?

Una negociación avanza siempre con propuestas, no con argumentos. No luche con el otro. Un argumento impide que se haga una propuesta. Las opiniones y los sentimientos no son negociables, sólo se pueden negociar propuestas concretas. Usted lucha porque quiere que sea el otro quien vea las cosas como usted, olvida intercambiar propuestas e insiste en destacar las virtudes de su propia oferta. En definitiva, resalta sus diferencias con la otra parte en lugar de proponer una solución.

*Defender su argumento le impide hacer propuestas.*

No le pedimos solamente que ceda. Ponga sus condiciones e intercámbielas por lo que usted quiere. Es un proceso de intercambio, no una progresiva rendición.

*Su propuesta siempre gana a una discusión.*

Se avanza con preguntas y con propuestas, nunca con opiniones y con discusiones. Defender su propio argumento le impedirá hacer propuestas. Cuanto más argumente, más argumentará el otro. Cuanto más empuje al otro, más le empujará a usted. Invierta tiempo en plantear soluciones y en intercambiar información. Huya de los comportamientos

irónicos y sarcásticos. No intente marcarse tantos delante de todos.

*Una negociación se dirige con preguntas.*

Pregunte directamente al otro. Después, permanezca en silencio y escuche la respuesta. Interróguale sobre los hechos, sobre sus necesidades, sobre las limitaciones, sobre sus prioridades. ¿Cuáles son éstas? ¿Qué puedo hacer por usted? ¿Qué le gustaría conseguir en esta reunión? ¿Cuáles son las bases de su propuesta? ¿Por qué es tan importante para usted? ¿Bajo qué circunstancias lo haría? ¿Qué le gusta de mi propuesta? ¿Qué elementos influirán en su decisión? ¿Qué debo hacer para llegar a un acuerdo? ¿Qué más debería saber? ¿Qué puedo hacer por usted?

Evite las multipreguntas porque el otro no sabrá a cuál contestar, o contestará a la que más le interese. Evite las preguntas con respuestas predecibles como: «¿Es ésta su última oferta?», o también «Entonces, ¿no bajará el precio?». Preguntas que atacan: «Pero ¿que se cree que me chupo el dedo?», «¿De verdad cree que voy a aceptar eso?», «¿Se ha enterado de lo que le he dicho?», «¿Me toma usted por tonto?», «¿Cómo es posible que haya una empresa como la suya?», «Sí, claro, pero ¿qué es lo que realmente buscan?», «¿Qué descuento nos va a ofrecer?», «¿A cambio de qué?», «¿Es que no me escucha?», «¿Y yo qué gano a cambio?», «¿Y a mí qué me vas a dar?»

## 5. ¿CÓMO SE PLANTEA UNA PROPUESTA?

Cuando usted presenta su propuesta entra en una posición dominante. Su primera propuesta, condicional y realista, es la que sienta los cimientos del acuerdo final. Usted le quitará la iniciativa a la otra parte y marcará su propio ritmo.

*Usted refuerza su propuesta si pide una respuesta.*

El que dirige la conversación es el que pregunta. No espere llegar a dirigirla únicamente con el planteamiento de su propuesta porque es muy posible que el otro no opine sobre ella, ya que querrá dirigir la conversación hacia otro asunto. Para mantener las riendas del diálogo, pregunte. Cuando formula una pregunta lidera la conversación hacia el camino que le interesa a usted y no a la otra parte.

*Proponga. Explique. Pregunte.*

¿Cómo se recibe una propuesta? Primero, escuche hasta la última gota. Segundo, cree expectativas en el otro. Frases como «no es lo que yo tenía pensado» o «de esa manera no podría» o «eso me produciría un problema enorme», cambian las expectativas en la otra parte en la dirección que a usted le interesa. Tercero, pregunte para que la otra parte aclare la



respuesta y para que la desarrolle, así podrá observar la solidez de su respuesta y escuchar señales.

«¿Crear expectativas en el otro?, ¿qué quiere decir?»

Es hacer algún comentario para que el otro revise sus pretensiones iniciales. Imagine que usted colecciona monedas y ve en una tienda una que es única. Usted mira al vendedor con los ojos abiertos mientras le dice a su mujer que le acompaña: «Cariño, mira. ¡La moneda que andamos buscando desde hace cuatro años está aquí! Qué bien conservada está. Qué alegría. Qué suerte. Nos la llevamos. ¿Cuánto vale?». Eso es crear expectativas al alza en el vendedor. Un representante de zapatos entra en un hotel en Dusseldorf en plena feria del calzado cargado con todas las maletas del muestrario. Son las ocho de la tarde y le dice al recepcionista: «Mire, llevo todo el día pateando la ciudad y no hay manera de encontrar una habitación disponible. ¿Tienen alguna?». «Sí», responde el de recepción. «Qué bien. ¡A ver qué descuento me hacen!»

## 6. NO DIGASÍ, NO DIGANO

Un negociador no dice que sí. Un negociador tampoco dice que no. ¿Entonces? Un «no» frena a su oponente. Recibir un «no» a secas, molesta y nos frena. Para evitar esa situación pruebe con darle una salida al otro hacia la dirección que a usted le interesa. Dígale que «ese punto no es negociable y sí sería posible dialogar sobre este otro punto». Esto proporcionará a la parte contraria una salida digna y un margen de maniobra, porque le dejaremos claro que no le estamos pidiendo una rendición sin condiciones. Cuando diga «no» ofrezca inmediatamente un «sí», de esta manera será usted quien marcará el camino.

*Si contesta «no», añada un «sí».*

Abusamos de la palabra «no». ¿Sabía usted que les decimos a los niños más de 10 000 veces esta palabra desde que nacen hasta que cumplen los diez años? «¡No grites!», «no cruces», «no hables tan rápido», «no saltes». ¿No sería mejor indicarles lo que sí tienen que hacer en lugar de censurarles con lo que no deben hacer? En lugar de decir «no grites» dígales «habla más bajo». En lugar de decirle «no cruces en rojo», «cruza cuando esté en verde». En lugar de decirles «no hables tan rápido», «habla más despacio». Un «no» debe ir siempre acompañado por un «sí». Esta

afirmación indica el camino concreto que usted quiere que el otro recorra, el «no» es un freno. El «sí» es positivo, el «no» es negativo. Con un «sí» educa, con un «no» se crea resentimiento.

Cuando dice lo que se debe hacer, estará adelantándose con su propuesta, estará indicando la dirección del movimiento. Cuando usted contesta que no, está esperando que sea el otro quien avance con su propuesta. Será entonces la otra parte la que marque el siguiente movimiento, y dirigirá ella la negociación.

«¿Y si dicen “no” a una parte de mi propuesta?»

No luche ni empiece a argumentar con el otro, ponga sobre la mesa otro punto de su lista de peticiones. Si le dicen que no a un punto, usted saca otro.

«¿Y si el otro acepta mi propuesta rápidamente?»

Auméntela añadiendo algún punto más de su lista de peticiones. Así lo hacen las compañías aéreas de bajo coste. Usted hace una reserva de su vuelo por internet y el billete le cuesta treinta euros. Cuando confirma su reserva le añaden la tasa aérea. Después el IVA. Luego le preguntan si quiere prioridad en el embarque. Más tarde si quiere facturar la maleta. Después el peso de su maleta. Hasta quince kilos

es un precio, hasta veinte kilos es otro. Y así hasta que usted va aceptándolo todo. Los treinta euros iniciales se convierten en sesenta euros al final. El doble.

Si le plantean una propuesta no entre a negociar sobre ella inmediatamente. Antes, usted debería tener respuesta a esta pregunta: ¿por qué me han hecho esa propuesta? Detrás de cada propuesta se esconde una necesidad, si comprendiera bien esa necesidad la podría satisfacer con medios menos gravosos para usted. La respuesta detallada de la otra parte le ofrecerá una oportunidad para captar más señales.

«¿Y si el otro me plantea algo que no puedo aceptar?»

Si hay un punto en el que no quiere o no puede conceder, tenga la seguridad de que su inflexibilidad molestará a la otra parte. Ya sabemos que a nadie le gusta que le digan «lo tomas o lo dejas». Ya sabemos que un «no» rotundo sin más explicación no sirve para nada, sólo le lleva de nuevo a la discusión. Actúe de la siguiente manera.

¿Ha estado en Filadelfia? Allí se exhibe una campana de gran importancia histórica, símbolo de la independencia de Estados Unidos. La Liberty Bell. Detrás de su historia se esconde una anécdota que nos ayudará a saber qué hacer cuando deseemos decirle la palabrita «no» al otro. La campana fue un regalo de los británicos como símbolo de la

libertad. No en vano en la inscripción se lee «Que suene la libertad». Fue fundida en Londres por Whitechapel Bell Foundry Limited. Esta empresa sale en el *Libro de los Récord Guinness* como la empresa más antigua del mundo. Se constituyó en 1570 y todavía hoy siguen vendiendo campanas, garantizadas todas de por vida. ¿Qué tiene de particular la Liberty Bell? Una grieta. Apareció en 1752, y se reparó casi un



siglo después. En el año 1846 volvió a agrietarse de nuevo. Cuenta la anécdota que los norteamericanos, molestos, enviaron un correo de reclamación a Londres:

«Estimados amigos. Su campana tiene una grieta. Como nos consta que las garantizan de por vida, les rogamos se hagan cargo de su reparación.»

«En efecto, la campana está garantizada para

toda la vida para hacernos cargo de su reparación, envíenosla en su embalaje original.»

*En lugar de decirle «no» al otro,  
pídale algo que no pueda cumplir para que sea él quien  
incumpla.*

¿No le ha ocurrido que cuando quiere devolver una compra le piden el ticket y también la caja? No le contestan que no aceptan la devolución, le piden aquello que no tiene para que sea usted quien no pueda cumplir. Por cierto, la campana del famoso Big Ben también se fundió en la misma empresa de Londres y también tiene una grieta.

«¿Debo decirle a la otra parte cuáles son mis prioridades?»

Si le revela a la otra parte sus intereses prioritarios corre el riesgo de que ignoren sus necesidades de menor importancia. Si usted no le manifiesta a la otra parte cuáles son sus prioridades reales, podrán concederle en aquellas áreas que no son importantes para usted y, por tanto, ignorarán sus objetivos primordiales.

«¿Y si la propuesta es muy buena?, ¿la acepto y firmo?»

¡Alto!, si usted acepta esa buena propuesta

rápidamente, la otra parte pensará que le podía haber pedido más. ¿Cómo evitar esa sensación? Solicite al otro, antes de aceptarle la propuesta, una pequeña concesión, algo que no sea controvertido. Con ello conseguirá mejorar la oferta que le ha propuesto y, sobre todo, evitará dar la impresión de estar ansioso por firmar el acuerdo.

«Pues mire, cuando veo que algo me gusta digo que sí. Lo acepto y punto. Que todo sea por las buenas relaciones comerciales.»

Si usted lo hace así, por las buenas relaciones comerciales, la otra parte entenderá que lo que ha conseguido es poco y le pedirá más la siguiente vez. No se conformará con ese sí porque usted se lo ha dado sin ningún esfuerzo aparente. Pídale siempre algo antes, una pequeña condición, para asegurarle al otro que usted está en su límite. «Necesito que sea de esta manera para aceptar su propuesta» o «si es así, cerramos ya el acuerdo». El problema es que nos morimos por cerrar un acuerdo que nos beneficia, dejamos de ser racionales y es nuestro Cromañón quien decide por nosotros. ¡Manténgalo a raya!

Imagine que un extranjero le ofrece un 10 % más por su casa, ¿qué le dirá? Lo primero, escuche hasta la última gota para asegurarse que ha terminado y que no hay señales. Segundo, suba las expectativas del otro: «Mire, no es lo que yo tenía pensado». Tercero, introduzca una condición no

polémica antes de aceptar su oferta: «Si usted se hace cargo del último recibo del IBI, aceptaría su oferta». De esta manera usted consigue dos cosas. Mejorará la oferta porque consigue algo adicional y dará a la otra parte la seguridad de que ha comprado bien. El comprador pensará que usted está en su límite porque le ha pedido hacerse cargo del IBI para cerrar el acuerdo. ¿Qué pensaría él si usted contesta con un rápido sí, sonriendo de oreja a oreja?

«¿Y si me dice que no quiere pagar el IBI?  
¿Ahora qué?»

Si no aceptan su propuesta del IBI, no se acelere, no discuta, no reaccione. Consulte su lista de peticiones, para eso la tiene. Saque otra petición y propóngala. Es conveniente que tenga anotadas en su lista de peticiones pequeñas condiciones para usarlas de forma previa al cierre. Simplemente lea la siguiente en la lista. Si le dice que no a esta segunda, saque la tercera. Muchos quieren cerrar acuerdos sin tener una lista preparada. No la tienen por falta de profesionalidad. Un negociador con experiencia tiene siempre una lista a prueba de balas con todas sus peticiones para obtener un cierre, con condiciones para obtener flecos y por si le piden algo en el último minuto.

«Ya, pero es que el otro me ha dicho que no a las tres condiciones que he sacado de mi lista. ¡Ya



está bien!»

Bueno, en ese caso, quiero, en primer lugar, darle la enhorabuena por tener tres peticiones preparadas por escrito en su lista. En segundo lugar, debería usted revisar esa lista para reforzar las peticiones o para añadir otras más sólidas. Y si después de todo esto le sigue ocurriendo, use la variable de emergencia: el tiempo. Así le puede decir al comprador que siempre que pueda entregarle la casa dentro de tres meses, aceptaría su oferta.

«Sí, pero este caso del extranjero no es real porque usted dijo que solamente nos dan más de lo que pedimos en un 10 % de las veces. El caso de la casa es muy remoto.»

Es cierto. Usted gana. Es remoto que nos den más de lo que queremos al inicio de una negociación. Lo que sí es más probable es que nos den más de lo que queremos durante el intercambio. Muchas más veces de las que usted imagina, en este punto, le darán más de lo que espera. Esto se produce porque las personas valoramos las cosas de manera diferente. Para unos un gato es un animal cariñoso y entrañable, para otros es un bicho del demonio. Si le dieran más de lo que usted espera, repita el comportamiento que hemos descrito en los párrafos anteriores y cerrará mejores acuerdos.

La observación de cientos de casos de negociación nos muestra que el comportamiento natural, cuando a una de las partes le ofrecen algo que es superior a lo que espera, es contestar con un sí rápido porque quiere salir corriendo a contarle a todos los buenos negociadores que somos. Lo que no es perdonable es aceptar una buena propuesta sin añadir nada por vagancia y falta de preparación, por no tener una lista de peticiones para estos casos.

«Pues yo creo que lo mejor es ir directo y darle mi propuesta más baja al otro. Así no pierdo el tiempo y soy más franco. El otro seguro que me lo agradecerá porque tampoco le haré perder el tiempo.»

Ese movimiento lo hace usted desde su punto de vista, no desde el punto de vista de la otra parte. Usted es franco y quiere presentarle su mejor oferta, esperando que el otro se comporte tan amablemente como usted. Un negociador espera negociar y se sentirá engañado si usted no lo hace. Aceptar una primera oferta sin más produce desconfianza entre las dos partes. Si el otro le ha aceptado esa buena oferta, ¿cuántas otras podría haber aceptado también? ¿Y cómo se siente cuando el interlocutor acepta su primera oferta? ¡Podríamos haber pedido más!

## 7. ¿CUÁL ES LA PEOR RESPUESTA QUE LE PUEDE DAR EL OTRO?

¿Un insulto?, ¿una amenaza?, ¿un grito? Nada de eso. La peor respuesta que le puede dar es aceptar rápidamente su primera oferta. Así nos lo cuenta Gavin Kennedy, profesor de la Universidad de Edimburgo.

Usted teme que el otro le conteste directamente con un «no» a su propuesta. Aunque, si usted lo piensa bien, ¿no debería preocuparle más que le contesten con un inmediato «sí»? Cuando el otro nos acepta a la primera nuestra petición pensamos, «¡podía haberle pedido más!». Cuando hace una propuesta esperando que le regateen y en su lugar le contestan con un inmediato sí, ¿cómo le deja eso? Abochornado seguramente porque lo que usted espera es que el otro negocie, y no que la acepte directamente. ¡No hay nada más desmoralizador para un negociador experimentado que ver cómo le aceptan su propuesta inicial, y a la primera! Y esto sucede en muchos más casos de los que imaginamos.

Para protegerse cuando salga con una propuesta demasiado baja, use la técnica de los extras, tal como hace Esteban, propietario de varias ópticas: «Los cristales que usted necesita para su graduación cuestan sesenta euros..., cada uno. La montura cuesta cien euros..., más treinta del

montaje... Más cien si los quiere reducidos... Y cincuenta euros más si los quiere antirreflejo». Nuestro óptico va subiendo el precio añadiendo más variables. Esteban hace una pausa para dar al cliente la oportunidad de decir algo, y si no lo hace, sigue añadiendo más opciones, como el seguro de rotura, el servicio de montaje rápido, el sistema de limpieza o la caja de protección especial para viajes.

Cuando la otra parte le responda afirmativamente a su primera oferta, mátcela, añada más elementos como hace nuestro óptico.

«¿Y si me contestan que el alquiler es muy alto?»

Entonces maneje al revés la técnica de los extras. Así, en su caso, si la otra parte le comenta que el precio del alquiler es muy alto, le podrá matizar que en ese precio se incluye la casa totalmente pintada y los gastos de comunidad incluidos. Estos dos comportamientos le protegerán al inicio, cuando salga con una oferta muy alta o cuando salga con una oferta muy baja.

*Firme en lo general y flexible en lo concreto.*

En las rondas iniciales sea firme en lo general y flexible en lo concreto. Usted es firme en lo general cuando dice: «Tengo que recibir una indemnización importante...». Será

flexible en lo concreto cuando diga: «Propongo que sea de 50 000 euros». Así tendrá más margen de maniobra. Sea muy concreto en lo que quiere que el otro haga por usted y ambiguo en lo que usted hará por el otro. «Si me lo suministras esta semana (concreto), miraré lo tuyo en el futuro (ambiguo).»

## 8. LAPRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

Primero exponga su propuesta y después explique el contenido. No explique el contenido para justificar su propuesta. Eso es una justificación. El otro lo percibirá como una disculpa y una debilidad y querrá más concesiones de su parte al ver que usted duda de su propia proposición. Vaya directo al grano y diga lo que quiere. La explicación debe ser breve. Cuanto más larga sea ésta, más debilitará su propuesta. La seguridad al presentar sus propuestas tiene gran importancia. Su tono de voz, sin rodeos y vacilaciones, yendo directo al grano, dará solidez a su proposición haciéndola más aceptable.

*Una propuesta siempre se plantea de manera condicional.*

«Si ustedes aceptan estas condiciones, nosotros estamos dispuestos a ofrecer estas concesiones.» Plantear una oferta sin condiciones provoca inseguridad. El otro pensará que tenía que haber pedido más. «¿Si le descuento un 5 % se lo lleva?» «¿Y por qué un 5 y no un 10, o un 20 % más?», pensará la otra parte.

Si usted propone solamente las condiciones, es decir, pide lo que quiere sin ofrecer nada, estará exigiendo al otro que ceda. Si el otro cede, ¿por qué no presionarle para que

ceda aún más? Imagine que Gloria le dice: «Tenemos que bajar el alquiler un 10 % por la crisis y porque he visto casas más baratas». Si usted cede sin pedir nada a cambio, ¿hasta dónde le exigirá su inquilina la siguiente vez? Si la próxima vez usted le dice: «¡Oye, no me pidas más descuentos en la renta que ya te bajé la otra vez y no te pedí nada!». ¿Qué cree que pensará Gloria? Pensará que si usted no le pidió nada fue porque no le interesó en ese momento. «¡Haberlo pedido!»

*No conceda nada a crédito, cóbrelo al contado.*

«Usted ha dicho que arranque de manera realista y que luego me mueva con moderación. ¿Cuánta moderación?»

Si usted se mueve muy poco, el otro entenderá que no quiere negociar. Si concede mucho, como el taxista de Dakar, le estará indicando al otro que no estaba muy comprometido con su posición inicial. Perderá credibilidad. Calibre usted esa moderación y, sobre todo, muévase solamente de manera condicional, pidiendo algo a cambio. Es más eficaz si abre de forma realista y si se mueve moderadamente, que si lo hace a grandes saltos. Moderadamente significa que usted no se separará mucho de su oferta inicial y que avanzará siempre a pasos pequeños. La otra parte entenderá con sus

movimientos comedidos que usted está muy cerca de su límite.



## 9. ¡MUCHAS VECES LA SOLUCIÓN ESTÁ EN EL CAMELLO DIECIOCHO!

En las negociaciones secretas de Camp David, entre Egipto e Israel, las posiciones de las dos partes eran incompatibles. Israel quería mantener parte de la península del Sinaí. Egipto exigía que cada centímetro cuadrado tenía que ser devuelto a la soberanía egipcia. ¿Cómo satisfacer a las dos partes?

Cuando le hagan una propuesta, no entre en ella inmediatamente, antes conteste a esta pregunta: ¿por qué me han planteado esa propuesta? Si comprende esa necesidad podría optar por buscar modos de satisfacerla que fueran menos gravosos para usted. La necesidad de Israel era la seguridad, no querían ver ningún tanque egipcio cerca de la zona fronteriza. La necesidad de Egipto era mantener la soberanía porque el Sinaí les perteneció desde la época de los grandes faraones. ¿La solución? Devolver la península del Sinaí a Egipto a cambio de la creación de una gran zona desmilitarizada para satisfacer el deseo de seguridad de los israelíes. De esta manera la bandera egipcia pudo ondear en el Sinaí y se consiguió que los tanques egipcios no pudieran estar cerca de Israel. Los dos países buscaron la solución en el camello dieciocho.

El problema del camello dieciocho aparece en un

documento egipcio antiguo, el papiro de Ahmes. «Somos tres hermanos y nuestro padre nos ha dejado en herencia diecisiete camellos con la siguiente condición de reparto: para mí, que soy el mayor, la mitad; para mi hermano mediano, Hamet, la tercera parte, y para Harim, el pequeño, la novena parte. ¡En nombre de Allah los tres aceptamos la venerable voluntad de nuestro padre! El problema es que no nos sale el reparto. Si dividimos por la mitad, entre tres o entre nueve, no sale.»

Mustafá, el hermano mayor, pidió ayuda al calculista Beremiz, pero éste les contestó que no existía una solución para ese problema: «Os puedo dar mi camello por si os ayuda». Mustafá, regresó al oasis con el camello dieciocho y volvió a dividir los camellos: «La mitad de dieciocho son nueve, dieciocho entre tres son seis, dieciocho entre nueve son dos. ¡Alto! Nueve, más seis, más dos, ¡son diecisiete camellos! ¡Nos sobra uno!», exclamaron. Y se lo devolvieron a Beremiz.

Para encontrar el camello dieciocho, usted tiene ahora su listado de peticiones y de concesiones. ¡Úselo! Cuanto más larga y creativa sea su lista, menor ansiedad sentirá porque tendrá opciones creativas. «¡6 000 euros y tres palmeras!»

## 10. NO SE QUEJE, PROPONGA UN REMEDIO

«¡Parece mentira!» «¡Ésta no es una empresa seria!» «¡Nunca me había pasado nada parecido!» Cuando usted se queja pone en alerta al otro, que se defenderá. Eso no resuelve el asunto. Cuando usted reclama, espera que el otro le resuelva la papeleta. «¡A ver qué solución me va a dar usted!»

«Eso me recuerda que Gloria se quedó sin luz y se le estropeó la comida de la nevera. Como ella estaba de viaje en Madrid, no se enteró hasta cuatro días después. ¿Sabe qué hizo? ¡Quejarse para que yo se lo resolviera! ¡Pero qué tengo yo que ver con eso! ¿Qué quiere ésta, que vaya yo al supermercado a comprarle la comida? Disculpe que también me queje yo, pero todos tenemos un límite. Éste es el e-mail que Gloria me envió. No tiene desperdicio:

«Sigo pensando que la pérdida de alimentos está incluida en el seguro. Yo lo tengo en mis pisos. Si no es así haré una estimación y lo descontaré del alquiler. Yo no debo asumir esta pérdida porque no es debida a ningún error mío. Me

ha hecho perder los alimentos que compré en un viaje a Salamanca. Vaya fastidio.”

»¿En Salamanca? ¡Pero dónde va a comprar ésta la comida, si la casa está en Alicante!»

Marta tiene un negocio de venta *online* y se queja a la empresa de transportes porque han tardado un mes en darle un paquete a una clienta. «Oye, ¿supongo que para estos casos haréis algo?», le dice al transportista. Ella espera que sea la empresa de transportes la que venga con la solución. Les deja la iniciativa a ellos.

Si usted no sabe la solución a sus problemas, ¡no espere que el otro la conozca por usted! Y no espere que la solución del otro sea mejor que la suya. Proponga un remedio. Su remedio. No le muestre a los demás solamente los problemas, aporte las soluciones. Adelántese con su solución.

¡Y eso es precisamente lo que ha hecho Gloria! No se ha quejado solamente, sino que además le ha dado la solución que le interesa a ella. «Haré una estimación y lo descontaré del alquiler.» Seguro que usted estará discutiendo sobre la solución que ella le ha dado y no sobre la que usted le daría.

*No se queje solamente, proponga una solución.*

**LA FASE DE PROPUESTAS DE UN VISTAZO**

- Una negociación avanza con propuestas.
- No se avanza con discusiones.
- La propuesta vence al argumento.
- Un argumento le impide hacer una propuesta.
- Sólo se pueden negociar propuestas concretas.
- Las opiniones y los argumentos no son negociables.
- Interrumpir le conduce a una discusión.
- Con las propuestas usted marca su camino.
- Una propuesta se compone de condiciones y ofertas.
- Si sólo tiene condiciones, estará imponiéndose al otro.
- Si sólo tiene ofertas, se estará rindiendo.
- Abra de manera realista. Muévase con moderación.
- Una propuesta desmesurada le llevará al bloqueo.
- Adelántese al otro con su propuesta.
- Su propuesta se refuerza si invita a su respuesta.
- Proponga, explique y pregunte.
- No explique para proponer, suena a justificación.
- Sea firme en lo general y flexible en lo concreto.
- Pregunte «¿qué le parece mi propuesta?».
- Sus condiciones siempre han de ser concretas.
- Su oferta, siempre ambigua, para ganar flexibilidad.
- Su oferta ha de ser siempre condicional.

- No ofrezca con la esperanza de un movimiento recíproco de la otra parte.
- No se queje solamente; proponga su remedio.
- La peor respuesta a su propuesta es un «sí».
- No conceda nada a crédito, cóbrele al contado.
- De una discusión se sale siempre con propuestas.

## **Capítulo 6**

# **INTERCAMBIO**

# 1. ¡APRENDAMOS DE LOS ORANGUTANES!

El intercambio es el corazón de la negociación y está presente en todo el proceso. Es el piñón que, girado en el sentido correcto, acercará las dos cremalleras. El negociador Cromañón quiere que usted acerque su cremallera, sin que él tenga que mover la suya. No intercambia. Usa la agresividad y la amenaza para conseguir lo que desea.

Gloria es agresiva cuando no le paga la renta. Así le presiona para que usted ceda, para que le «regale» el derecho de comprar su casa, que usted le negó. Es el comportamiento de los tiranos. Quiere que usted dé lo que desea a cambio de no darle nada. Su inquilina no desea moverse, sólo le exige que sea usted quien se mueva.

Hace unos años apareció un anuncio protagonizado por Catherine Z. Jones y unos simpáticos orangutanes de la isla de Borneo. En el minuto que dura el anuncio se aprenden los comportamientos más importantes para el intercambio. Aprendamos de los orangutanes.

Catherine Z. Jones viaja en su Jeep con su chófer por la jungla y ven en el camino un orangután que parece muerto. Detienen el vehículo inmediatamente para preocuparse por la vida del simio, y, mientras tanto, otros orangutanes «compinches» saquean literalmente el equipaje del Jeep. ¿Qué hacer?, ¿quejarse al gobierno indonesio?, ¿atacar a los



orangutanes para exigirles que devolvieran lo robado?, ¿perseguirles por la selva? Nada de eso. Lo primero que se preguntó el conductor fue: «¿Qué tengo yo que quieran ellos?», y hurgó en la guantera del Jeep en busca de su almuerzo. Un plátano. Se lo lanzó a Z. Jones y ella rápidamente se lo mostró al orangután que le robó el bolso. El orangután que cargaba en su mano izquierda el bolso, al ver el plátano extendió su mano derecha hacia ella para que se lo diera. Ella le miró a los ojos y con un gesto del dedo le negó la entrega. En su lugar, le indicó que le devolviera primero el bolso y después ella le daría el plátano. El orangután, pensativo, le entregó el bolso a cambio del plátano. ¿Qué nos enseña este anuncio de televisión?

1.1. Las personas valoramos las cosas de distinta manera y por eso es posible el intercambio. Para el orangután tiene más valor el plátano que el bolso. Para Catherine Z. Jones es al revés. Para un padre es importante que su hijo lea, para el niño es importante jugar con el ordenador.

En el intercambio damos al otro lo que tiene valor para él, no lo que tiene valor para nosotros. Erróneamente damos cosas a la otra parte porque como tienen valor para nosotros, suponemos que también tendrán valor para nuestro oponente. En la fase de exposición habrá descubierto lo que el otro valora y lo que no. Intercambie lo que tiene de valor para el otro, aunque para usted sea algo

inservible que hasta se lo daría gratis. ¡Hasta un orangután puede hacerlo!

1.2. ¿Qué tengo yo que quiere el otro? El plátano. ¿Qué tiene el otro que quiero yo? El bolso. Prepare una lista con aquello que usted tiene que quiere la otra parte y viceversa. Así es como hizo el conductor del Jeep con el plátano.

1.3. El bolso antes que el plátano. Mis condiciones antes que las ofertas. Pida antes de dar, y pídale de manera asertiva. Transmitirá más solidez al otro. Primero sus condiciones, después lo que usted ofrece. «Si usted me da esto, yo le doy eso.» Todo lo que usted ofrezca deberá ser condicional, lo concederá siempre y cuando satisfaga alguno de los objetivos que tenía marcados.

*Las condiciones antes que las ofertas.*

1.4. No ceda, intercambie. No le pedimos que se rinda para satisfacer al otro. Un negociador consciente nunca cede, sólo intercambia. ¿Se imagina que todo lo que usted ha regalado en su vida desde que era pequeño lo hubiera intercambiado por algo? ¿Puede imaginar los beneficios que ha perdido su empresa porque sus colaboradores no han practicado este comportamiento?

## 2. ¿CUÁL ES LA PALABRA QUE MÁS UTILIZA EL NEGOCIADOR EXPERTO?

La que más debe utilizar es «si», sin acento. Cuando inicia su conversación con un «si» delante de una afirmación, usted se protege. El otro recibirá una señal clara de que usted pone precio a la concesión. Mientras la otra parte no acepte su precio, usted no hará concesión alguna.

Un «sí» con acento es una palabra que usted no desea utilizar a secas. Nunca diga «sí, de acuerdo». ¡Que lo diga el otro! Nunca diga «Ok, sin problema», ¡que lo diga el otro!

«Ahora lo veo. Gloria me dijo que yo tenía que instalar un lavavajillas y le contesté “sí, sin problema”. Después me pidió que instalara la chimenea y le conteste que “sí, vale”. Y así.»

Cuando le regala a su inquilina la instalación del lavavajillas y no le pide nada a cambio, se pierde el efecto de ese gesto. Si al año siguiente usted no le concede algo que su inquilina le demanda, de nada le servirá recordarle a ella que usted le regaló la instalación del lavavajillas. Cobre todo al contado, sin dar nada a crédito. A diferencia de la fase de propuestas, ahora, durante el intercambio, tanto las condiciones como las ofertas deben ser concretas.

### **3. SU GENEROSIDAD NO SE CONTAGIA**

Lo natural es que usted se mueva hacia el otro para aproximarse a él y llegar a un acuerdo. También es natural que el otro no quiera acercarse, y que le pida que sea precisamente usted quien se acerque aún más. Ocurre así porque el otro percibe su acercamiento como un signo de debilidad y no de fuerza.

Eugenia es directora de Recursos Humanos de una empresa de tomates en Valencia con más de mil empleados, y nos comenta cómo acordó con el sindicato la subida salarial. Quiso aproximarse a ellos para ayudarles y fue directa al grano. Les ofreció una subida salarial de un 2 % para el año en curso. Una subida por encima de las expectativas para no perder el tiempo y llegar a un acuerdo. Se dieron la mano y todos contentos. Al siguiente año, cuando tuvo que negociar un nuevo acuerdo, ¿cuánto cree que le pidieron como mínimo los sindicatos? Si usted cede poco o mucho, nunca es suficiente. Le pedirán más porque piensan que se lo merecen por derecho. Revisarán rápidamente todas sus expectativas al alza.

John Naples, artista bohemio de Denver, en Colorado, nos contó una historia de indios. Los indios kiowa de la cuenca del río Missouri y enemigos de los famosos comanche fueron expulsados por los indios sioux y los

indios cheyenne. Como consecuencia se convirtieron en una tribu nómada que vivía esencialmente de la carne del bisonte norteamericano. Dependían de sus caballos, que los utilizaban para la caza, el transporte y la guerra.

Un joven indio, Lobo Solitario, salió con su caballo para cazar al gran bisonte. Quería demostrar a su tribu que era un buen cazador. Derribó un bisonte macho de cuatrocientos quilos, lo ató a su caballo y lo arrastró lentamente hasta su aldea. Durante el camino apareció entre la maleza el gran enemigo del bisonte, el coyote. Lobo Solitario sabía que si luchaba contra un coyote hambriento, perdería. ¿Qué hacer? ¿Atacar y arriesgar su vida?, ¿salir corriendo y dejar su triunfo? Rápidamente sacó su cuchillo. ¿Para atacar al coyote? No, en su lugar hizo algo distinto y creativo, cortó un trozo 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. Su caballo estaba exhausto de arrastrar al bisonte. Al cabo de un rato la situación se complicó. Surgió de entre la maleza el mismo coyote, y no vino solo. ¡Dos coyotes le acompañaban! Lobo Solitario sacó el cuchillo de nuevo, cortó tres filetes de bisonte y los lanzó lo más lejos que pudo. Tiró de su cansado caballo en un intento desesperado para ayudarlo a arrastrar al bisonte. Ya se veía de lejos la

aldea, pero se dio cuenta que no iba solo. ¡Aparecieron cinco coyotes más! Cortó cinco filetes más y los lanzó lo más lejos que pudo. Llegando a la aldea, ¡diez coyotes más!, y cortó otros diez filetes. ¿Qué está pasando? ¡Cuanto más filetes de bisonte les tira, más coyotes vienen!

*Cuanto más concesiones haga al otro, más le pedirá.*

Cuando llegó a la aldea, el jefe kiowa Long Bow, en lugar de alegrarse de verle le reprochó su comportamiento: «¡Has enseñado a los coyotes que cada vez que quieran comer carne de bisonte han de atacar a un indio a caballo!». El joven Lobo Solitario llegó a su aldea avergonzado, sin bisonte y con una manada de coyotes salvajes detrás. «Les has enseñado el camino para llegar a nuestra aldea. ¡Estamos rodeados de coyotes!»

*¡No haga el indio y pida antes de dar!*

## 4. SU BUENA VOLUNTAD ES UN HOYO SIN FONDO

Muchas veces concedemos a nuestro oponente de manera incondicional, sin pedir nada. Cedemos de forma gratuita, por amor al arte. Nos refugiamos en la excusa de que lo hacemos como gesto de «buena voluntad». Un gesto generoso le puede ayudar a crear un clima de colaboración en el ámbito familiar y entre los amigos. Ahora bien, cuando se negocia, las personas no hacen las cosas por romanticismo, lo hacen para obtener algo en su propio beneficio. El otro piensa solamente en sí mismo, no en usted. Piensa en él mismo por la mañana, por la tarde y por la noche. Y solamente en él. Una concesión incondicional por su parte será contemplada como un signo de debilidad y provocará una reacción depredadora primitiva como la de los coyotes.

*¡Ponga precio a cada concesión!*

Si usted hace concesiones en nombre de la buena voluntad en las primeras fases de la negociación perderá parte de su capital negociador y toda su fuerza si la situación se endurece en la fase de intercambio. La buena voluntad surge de un buen acuerdo, ¡no surge de dar

regalos! Lo que usted da gratis no tiene valor. Su generosidad generará avaricia, no gratitud.



*¿Qué he obtenido a cambio?*

Si regala a los coyotes filetes de bison, ¡vendrán más coyotes! Ponga precio a las peticiones ajenas. Así demostrará al otro que usted no cede, que sólo intercambia. Se ganará el respeto de su oponente. Intercambie esas concesiones menos importantes por ventajas en aquellas áreas que para usted son prioritarias. El intercambio es la base de la negociación y es saludable su uso incluso con los seres más queridos, sus hijos.

Nuestro hijo está viendo la televisión y le decimos que suba a dormir. Nos pide cinco minutos más. ¿Qué le contestamos la mayoría de los padres? «Sí, pero sólo cinco minutos.» Luego, como somos buenos padres, le dejamos diez minutos porque pensamos que nuestro querido hijo nos



agradecerá esos minutos adicionales que le hemos «regalado». «Bueno, hijo, te he dejado diez minutos más en lugar de cinco. Sube a tu habitación.» ¿Piensa que nos lo agradecen?, ¡al contrario, nos piden otros cinco minutos más! ¿Y qué hacemos? ¡Se los damos! Y después nos pedirán otros cinco más. Y así hasta que, hartos, salga nuestro Cromañón para ayudarnos a obligarle a subir a dormir. ¡En negociación no regale nada, por Dios!

*Su buena voluntad es un hoyo sin fondo.No genera gratitud, sólo avaricia.*

## 5. ¿CÓMO PARAR LAS PETICIONES DEL OTRO?

Ponga precio a todas sus concesiones. Si su hijo quiere ver la televisión cinco minutos más, pídale una concesión. Por ejemplo que lea durante cinco minutos y podrá ver la tele otros cinco. Si él cumple, usted le concede ese tiempo. De esta manera estará educando a su hijo a que cuando quiera algo sabrá que tiene un precio. Usted le pedirá algo a cambio. Con el tiempo entenderá que tiene que leer cinco minutos si quiere pedirle a usted cinco minutos más. Su hijo aprenderá que si un amigo le pide algo, en lugar de rendirse y ceder por educación, intercambiará lo que quiere el amigo por algo que él necesita. Aprenderá a intercambiar, no a rendirse.

*Negociar no es rendirse y ceder, es intercambiar.*

«Gloria me pide muchas cosas desmesuradas. Me dijo que descontaría doscientos cincuenta euros de la renta por lo de la comida estropeada de la nevera. También me dijo que si le robaban su coche estando aparcado en la casa, sería responsabilidad mía. ¡Eso es desmesurado! ¿Qué hacer si lo que me piden es excesivo?»

Es normal que usted inicialmente se queje y argumente que lo que le pide es escandaloso. Si actúa así empujará a Gloria a buscar más razones, para ser consecuente con lo que ella le ha pedido, para defenderse. Es mejor que usted haga lo mismo que ella: pida algo excesivo.

*Ponga un precio excesivo a una propuesta excesiva.*

A mayor demanda, mayor precio. No pierda el tiempo quejándose de que ella se ha pasado con su petición. Cuanto más refleja sea su contrapropuesta, mejor. Ella entenderá que la condición que usted ha puesto es consecuencia directa de lo que le ha solicitado.

Es una técnica de bloqueo porque la contrapropuesta no se hace con la intención de que sea aceptada, sirve para frenar una propuesta desmedida y para recuperar la iniciativa. Acto seguido usted planteará una propuesta más razonable.

«Es que cuando empieza a pedirme cosas me agobio. De hecho, negocio con ansiedad.»

¡Que le pidan lo que quieran! Anótelos todo, que luego usted pondrá precio a cada una de esas peticiones. Les dará todo lo que quieren, ¡y lo hará con sus condiciones en primer lugar! No regale nada, intercambie en cada

movimiento.

«Siempre me han dicho que hay que darle algo al otro, un detalle o un regalo, para ganármelo. Así consigo ablandarlo.»

¡Su gesto de buena voluntad para ganarse al otro le saldrá muy caro! Estará enviando un mensaje que el interlocutor escuchará de esta manera: «Como me ha cobrado de más, ahora tiene margen suficiente para hacerme un regalito». El otro piensa que si usted le da un regalo es porque ya se lo habría cobrado, y le exigirá más. Su gesto educado y de buena persona generará en el otro una avaricia primitiva desatada.

«Pero es que hay veces que alguno de mis clientes se enfada de tal manera que para calmarle tengo una atención con ellos. Sobre todo con Gloria, siempre me presiona y hasta que no le doy algo no se calma.»

Algunas veces le harán sentir incómodo hasta tal punto que usted prefiera ceder y poner fin a esa tensión. Si usted cede, el resultado será insatisfactorio porque lo hará con cierto resentimiento. Y sobre todo estará recompensando un mal comportamiento. Se ganará una reputación de negociador débil y estará invitando al otro a aprovecharse

de usted en el futuro. Es como ceder ante el berrinche de un niño. Lo único que se logra es reforzar ese patrón y cada vez que el niño desee algo montará la gorda.

Nos excusamos y pensamos que el comportamiento tirano de nuestro jefe o de un cliente es algo incontrolable, ¿está seguro de eso? Lo más probable es que esas personas nunca pierdan los estribos cuando estén en presencia de un superior. Como nos sentimos intimidados apaciguamos la obstinación del otro cediendo, con la esperanza de que si lo hacemos esta última vez nos desharemos del problema y nunca más tendremos que tratar con él. Pero siempre regresarán a solicitarle más concesiones. Desgraciadamente la violencia de género es un claro ejemplo.

*Lanzar más filetes a los coyotes no los convertirá en vegetarianos.*

«Creo que tiene razón. Cuanto más das, más te piden. Mi madre me dijo que hay gente a la que le das la mano y te coge el brazo.»

¡Hombre, ya era hora! Muchas gracias. Es el primer comentario positivo que me hace usted desde el inicio de este libro. Se lo agradezco sinceramente. Muy inteligente su madre, por cierto. Y me gustaría entenderle mejor, ¿qué quiere decir?

«Pues, por ejemplo, cuando en mi empresa me piden una mañana libre, como quiero que haya un buen ambiente de trabajo, la doy. Lo llamativo es que hasta la fecha nadie me lo ha agradecido. Creo que no lo valoran. Entienden que es algo que por narices tengo que hacer porque lo merecen. Hasta ahí todo bien, el problema viene después. Un día le dije a un colaborador que no le podía dar una mañana libre. ¿Sabe qué me dijo? Que siempre que me había pedido una mañana se la había dado y que ahora no entiende por qué se la niego. Se molesta porque una sola vez le he dicho que no, ¡y se olvida de todas las mañanas libres que he dado antes por la cara! ¿Qué hago?»

Usted concede la mañana libre al colaborador porque tiene poco valor para usted. Valore esa mañana, no desde su punto de vista, sino desde el punto de vista del que se la pide. ¿Qué valor tiene esa concesión para la otra parte? Averígüelo. Poco importa el coste que tenga para usted. Las concesiones se miden por el valor que tienen para el otro. Sólo cuando usted descubra lo importante que es para el otro, podrá pedirle algo que sea igual de importante para usted. Pídale una concesión a cambio de esa mañana. Por ejemplo, dígame que usted necesita que el miércoles se quede dos horas más por la tarde para terminar un trabajo y así podrá darle la mañana que él quiere y que valora tanto.

Cuando usted pone precio a su concesión, está dando valor a lo que concede. El otro entenderá que cada vez que le pida una mañana tendrá que comprometerse a trabajar dos horas más un miércoles.

Si usted no pone precio a esa concesión, le estará diciendo al otro que es gratis. Es un bistec de bisonce y volverá a por más. Intercámbielo siempre por algo, por pequeño que sea. Cuando pone precio a lo que concede, el otro dejará de pedirle al comprobar que le cuesta algo. Revise su lista de peticiones y añada lo que puede usted pedir cuando le soliciten una mañana libre.

Antes de hacer cualquier concesión debe contestar a estas tres preguntas: ¿qué le cuesta a usted la concesión? ¿Qué valor tiene para el otro? ¿Qué le va a pedir a cambio?

«¿Y si me pide algo que de todas formas se lo iba a dar? Porque una mañana libre no me cuesta nada. Yo se la doy y quedo de cine.»

No regale mañanas libres, ¡intercámbielas! Si tiene una variable que tiene valor para el otro, entonces puede negociar. Por muy poco valor que tenga para usted regalar una mañana, utilice la concesión como palanca para obtener lo que usted desea.

Este movimiento puede parecer a simple vista egoísta, aunque es un comportamiento sano porque protege a las dos partes. A nuestros hijos les educamos desde bien

pequeños a que compartan sus juguetes. Si nuestro hijo no quiere compartir su juguete con otro niño, le arengamos en público para que se lo deje. Está mal visto que un niño no deje a sus amiguitos sus juguetes. Este clásico comportamiento es perjudicial porque enseña a su niño a ceder, a rendirse. Por narices tiene que dejar sus juguetes o es un niño malo. ¿No sería mejor educarle para que aprenda a intercambiar en lugar de ceder?

La idea de intercambio protege a ambos porque los dos obtienen lo que quieren. Si cede su juguete a cambio de nada, hay un niño ganador y un niño perdedor. Si su hijo no deja sus juguetes, entonces el otro niño se «chiva» para presionarle a usted para que su hijo ceda. Es decir, recompensamos el comportamiento tirano del otro niño e imponemos por la fuerza a nuestro querido hijo que ceda a favor del otro. Desde bien pequeños los niños conocen el intercambio y los padres nos encargamos de modificar ese comportamiento y les educamos para que se rindan.

«¡Perdone, pero se pasa de la raya! El hecho de que usted escriba un libro no le da autoridad para decirme cómo he de educar a mis hijos. Éste es un libro de habilidad de negociación, no de educación de niños.»

Sí, cierto. Mis disculpas. Me he acelerado. Vea el proceso negociador como una dinámica de intercambio, no



de lenta rendición. Volvamos a las cremalleras. Si usted se acerca al otro, éste se debe acercar a usted. Si gira el piñón de las cremalleras, el mecanismo acerca a las dos partes a la vez, no sólo a una de ellas. Si sólo se mueve una, el mecanismo se rompe. Es un artilugio de doble sentido. Si la petición del otro es exigente, usted pondrá condiciones exigentes. Sólo conseguirá su petición si se cumple su condición. Si no lo hace así, romperá las cremalleras porque no aguantarán la presión que produce el desequilibrio. Los novatos se rinden, hacen concesiones al inicio de la negociación porque piensan que de esa manera suavizarán al otro. Y se consigue el efecto contrario. Lea la conversación de abajo y descubra por sí mismo quién es el novato y quién el experimentado.

—Perdone, pensaba que estábamos negociando, pero veo que aquí el único que está haciendo todas las concesiones soy yo.

—Cierto. Sólo empezaré a negociar con usted cuando deje de hacer concesiones.

Hacen concesiones sin considerar lo que éstas valen para el otro. Sólo ven el valor que tienen para ellos. Como no les cuesta mucho, conceden muy pronto, y gratuitamente. Todo lo que el otro le pida tiene algún valor para él, porque detrás de cada petición hay una necesidad. Valore sus

concesiones desde la posición de la otra parte y no sólo desde la suya. Aunque se trate de concesiones menores, éstas deben seguir la regla básica del intercambio: «Si usted se mueve en esto, yo me moveré en aquello».

En 1898 el propietario de una panadería de Connecticut empezó a utilizar para los moldes de las tartas platos de aluminio en lugar de platos de hierro. Los clientes lo agradecieron porque se llevaban las tartas en recipientes más ligeros. Durante los descansos los obreros de la panadería se entretenían jugando con estos platillos entre ellos. Uno de los obreros se lo lanzaba a otro, desde cierta distancia, y luego el otro se lo devolvía. Los niños del colegio de enfrente se asomaban al patio de la panadería durante los recreos porque les llamaba la atención ver a los obreros divertirse con esos platos. Un día, uno de los niños del colegio se acercó a uno de los hombres que jugaban y le preguntó: «Señor, no entiendo este juego, ¿quién de los dos gana?». «Los dos ganan», contestó el señor, «en este juego nadie pierde». Ese señor se llamaba Joseph Frisbee, propietario de Panaderías Frisbee. El nombre de «frisbee» estaba escrito en cada uno de los platillos de las tartas y los bizcochos. Desde entonces ese juego se conoce en todo el mundo como *frisbee*.

El intercambio es un juego de *frisbee*. «Si tú me lo lanzas, te lo devuelvo.» Se necesitan dos personas para jugar y dos personas para negociar. Si uno no pasa el

*frisbee*, no se avanza. Este juego ofrece muchas posibilidades, se pueden hacer pases, recepciones, lanzamientos, rebotes, controles y tantas virguerías como en una negociación.

## 6. COMPORTAMIENTOS A EVITAR EN LA FASE DE INTERCAMBIO

No poner precio a sus concesiones, regalar en lugar de intercambiar, carecer de una lista de peticiones antibalas, conceder en puntos que tienen valor para nosotros y no para la otra parte, conceder con la esperanza de una respuesta recíproca o conceder incondicionalmente.

Alicia, directora de una oficina bancaria en Madrid, nos cuenta que el banco regala todos los años por Navidad una figura a sus clientes. ¿Qué provoca ese regalo? Muchos clientes en lugar de agradecerlo le piden otra figura: «Anda, dame otra que somos dos en casa», «oye, que tengo dos cartillas, dame otra figurita». La generosidad genera avaricia, no gratitud. Desde hace veinte años el banco regala esas figuras y ¡ninguno de los clientes ha llamado a Alicia para decirle que le ha gustado el regalo! El año pasado el banco decidió no hacer más regalos a los clientes. ¡Es ahora cuando le han llamado muchos reclamando su regalo! Es decir, cuando todo va bien no dicen nada, pero si les quitas algo, reclaman.

## 7. ¿LAMITAD PARACADAUNO?

«He pensado que para frenar las peticiones de Gloria debería proponerle dividir por la mitad. ¿Es una buena estrategia ofrecerle esto a mi inquilina?»

Mari Paz es propietaria de un local en Granada y quiere subirle la renta a su inquilino. Como éste le pide que no la suba porque las ventas de su tienda han decrecido, Mari Paz le dice: «Bueno, ni tú ni yo. Dividimos la subida por la mitad». No le recomendamos ese movimiento por tres razones:

1. Porque entonces cada una de las partes pediría el doble de lo que quiere, ya que sabe que al final se divide por la mitad.
2. Porque se hace desde el punto de vista del que lo ofrece y no desde el punto de vista del que lo recibe. Cada parte valora las cosas de manera diferente. Dos niños discuten por una naranja. Para solucionar el problema la madre opta por dividir la naranja por la mitad. Le da al niño una mitad y a la niña la otra mitad. ¿Problema resuelto? Desde el punto de vista de la madre está resuelto, ¿y desde el punto de vista de los niños? Negociamos porque cada una de las partes valora las

cosas de manera diferente. Si usted explora lo que quiere cada niño, descubrirá que sus intereses son distintos. El niño quiere exprimirla para beber el zumo, la niña quiere solamente la piel para preparar una tarta. Tanto el niño como la niña podrían tener el ciento por ciento de lo que desean. Si dividimos por la mitad, los dos obtienen el 50 %.

3. Volvamos con Mari Paz. ¿Sabe además por qué el inquilino no debe aceptar la oferta de dividir por la mitad? Si lo hace, ¡estará aceptando la primera oferta! Y un negociador cuestiona siempre la primera oferta. Dividir por la mitad es lo que le interesa al otro y por eso se lo ofrece.

Dividir por la mitad es lo que muchos negociadores hacen para desbloquear un acuerdo. Es el comportamiento de los que no saben lo que están haciendo, que quieren de una vez por todas cerrar el trato. Queremos ayudarle a intercambiar, no a ceder. Eso ya lo sabe hacer cualquiera sin necesidad de tener que leer un libro.

*Hacer un descuento no es negociar, es rendirse.*

## **LA FASE DE INTERCAMBIO DE UN VISTAZO**

- Proponga condicionadamente.
- Negociar no es hacer un descuento, eso es

rendirse.

- Negociar es intercambiar, como en el *frisbee*.
- Nunca ofrezca algo para recibir nada.
- El bolso antes que el plátano.
- Las condiciones antes que las ofertas.
- No haga el indio y pida antes de dar.
- «Si usted, entonces yo.»
- Nunca proponga dividir por la mitad.
- No acepte dividir por la mitad.
- Cuestione siempre la primera oferta.
- Su generosidad genera avaricia, no gratitud.
- Su buena voluntad es un hoyo sin fondo.
- No regale más filetes de bison.
- Conceda lo que tiene valor para el otro, ¡no para usted!
- Si parte de su propuesta no es aceptada, lea su lista.
- Los coyotes son carnívoros, no se hacen vegetarianos.
- Si le piden en exceso, pida también en exceso.

## Capítulo 7

# DIÁLOGO NEGOCIADOR



# 1. ¿CONVENCER O NEGOCIAR?

Nos empeñamos en querer convencer con argumentos a todo aquel que opine de manera distinta a la nuestra. Queremos que el otro vea las cosas como nosotros. Es el otro quien está equivocado y somos nosotros quienes tenemos la razón. Es el otro quien tendrá que cambiar de opinión. Está de nuevo ante un «mostrador» que por más que insista no logrará derribar. Si usted le pregunta a un niño ¿quién es la mamá más guapa del mundo?, le contestará que su propia mamá. Si le pregunta a otro niño, le contestará que la suya. Cada niño piensa que su madre es la más guapa de todas y ninguno entiende cómo los otros niños pueden pensar que la suya lo es más.

*Negociar tampoco es convencer.*

Negociamos cuando acercamos las posiciones mediante un intercambio y no mediante persuasión. Para intercambiar usted necesita mucha información de la otra parte y para obtenerla deberá formular muchas preguntas, explorar las necesidades, limitaciones, motivaciones, intereses, miedos, inhibiciones y aspiraciones del otro. No pretenda influir, vender su idea, convencer, argumentar, inducir, retar o discutir. Ahora debe explorar, entender qué quiere el otro, porque si no ha entendido lo que desea, difícilmente podrá

acercarse a él mediante el intercambio.

No excluimos el diálogo persuasivo, sugerimos que lo reduzca a favor de un diálogo negociador constructivo. Éste busca esencialmente compartir información y no vender su idea. En la ilustración, el diálogo persuasivo se solapa con el diálogo negociador porque cuando usted ofrece información en la fase de exposición lo hace de la manera más adornada posible, tal como haría una madre al hablar sobre su hijo.



Generalmente invertimos más tiempo en persuadir que en desarrollar un diálogo negociador. ¿Por qué ocurre así? Porque todos nosotros creemos que lo que tenemos que decir es lo verdadero. Estamos convencidos de que nuestra forma de ver las cosas y nuestra lógica es la correcta. «¿Es que no lo entiendes?, ¡parece mentira que no te enteres!» Nos parece más fácil usar la persuasión porque es el hábito aprendido desde niños y que siempre hemos usado para defender nuestra propuesta y para conseguir que sea el otro

quien cambie de posición.

Los vendedores que no han tenido la oportunidad de recibir formación se han visto obligados a aprender a vender por ellos mismos. Sus técnicas se apoyan en comportamientos naturales. Hablan. Suelen su discurso de siempre. Cuentan las mismas historias ensayadas de antemano y llenan el temido silencio con palabras. El diálogo negociador supone interesarse por el otro, por su punto de vista, por su lógica, por sus asuntos. Supone dejar de hablar en favor de preguntar. La persuasión sólo funciona cuando no hay hechos. Falla demasiadas veces en una negociación, porque usamos argumentos que suenan muy persuasivos para nosotros y asumimos que también tienen que ser persuasivos para el otro. Una persuasión eficaz se construye a partir del entendimiento y la comprensión de que el otro puede pensar de manera distinta, lo que nos obliga a diseñar un mensaje acorde. Tanto la persuasión como la negociación son habilidades que se usan para resolver desacuerdos; la clave está en reconocer cuándo hay que persuadir y cuándo negociar.

## **2. NO DIGA «NO ESTOY DE ACUERDO»**

Cuando la otra parte haga una afirmación que no le gusta, no caiga en la tentación de decir «no estoy de acuerdo». Y, por favor, nunca le diga «usted está equivocado». La razón es obvia: el otro reacciona porque lo que defiende es su prestigio, y el proceso empezará a descarrilarse. Mientras que usted le está explicando las razones por las cuales él está equivocado, dejará de escucharle porque habrá empezado a buscar otras mil razones para demostrarle que el que está equivocado es precisamente usted. Si el otro no encuentra buenas razones, se defenderá igualmente atacándole. Buscará cualquier excusa para tener razón, su razón, y para salvar su prestigio.

«¡Y qué le digo yo a ésta! Porque, sinceramente, esta mujer no tiene ni idea de dialogar. Se tiene que hacer por narices lo que ella diga. No hay más que ver la cara que pone. Muy seria, y con ese toque de brujilla.»

Si usted no está de acuerdo con el otro, pregunte. No argumente. Dirija la conversación con preguntas correctas. No pierda el tiempo resaltando lo que les separa. Busque lo que les acerca y así evitará el antagonismo. Las preguntas correctas son aquellas que el otro estará gustoso de

contestar y cuya respuesta le ayudará a usted a entender lo que él desea. Son preguntas constructivas y que no crean resentimiento. «¿Qué criterio ha utilizado?», «¿cómo lo ha calculado para obtener esa cifra?», «¿cuál de estas dos es prioritaria para usted?», «¿qué quiere decir?».

### 3. NUNCA SE GANA UNA DISCUSIÓN

Negociamos porque se ha agotado la fase de persuasión. Si usted presiona, discutirá. Cuanto más empuje, ¡más le empujará el otro a usted! Discutimos sobre dónde ir a comer, sobre política, sobre cosas importantes y sobre cosas superfluas. Discuta, pero tenga siempre en cuenta un hecho asombroso: nunca se gana una discusión. Discuta con su pareja sobre cualquier asunto, ya sea sobre dónde ir de vacaciones, dónde cenar o cómo educar a los niños, y perderá. La discusión se convertirá en una traca de fuegos artificiales y, antes de que se dé cuenta, una discusión sin importancia puede dar lugar a un sinnúmero de explosiones verbales que van desde un «no puedo soportar a tu madre» hasta un «siempre hacemos las cosas como tú quieres». Discuta con su cliente y perderá, discuta con un policía local sobre una multa y conseguirá una segunda, discuta con el árbitro en medio de un partido y le sacará una tarjeta...

¿Por qué ocurre así? Cuando dos personas discuten buscan en lo más profundo de su mente demostrar algo, ambas luchan para demostrar «su verdad». Cuanto más larga es la discusión, más hurgan en su memoria para probar que tienen razón. Después del enfrentamiento las dos partes en conflicto estarán más convencidas, si cabe, de que tienen más razón que antes del inicio del enfrentamiento.

Usted no puede ganar una discusión simplemente porque siempre se pierde, y si usted gana, también pierde porque su rival se sentirá ofendido y habrá lastimado su orgullo. Nunca coloque a nadie contra la pared, ofrézcale una salida para salvar su prestigio. En lugar de presionar a su adversario, tiéndale un puente de oro por el cual pueda retroceder.

Si usted discute vehementemente y contradice a su interlocutor, podrá lograr alguna vez un triunfo, pero será un triunfo vacío porque jamás obtendrá la buena voluntad de su contrincante. Cuando dos personas discuten no existe comunicación, sólo hay ruidos y malas vibraciones. Un hombre convencido contra su voluntad sigue manteniendo su opinión, estará vencido en ese momento, pero no convencido.

## 4. DISCREPANCIA VERSUS ENFRENTAMIENTO

Los animales luchan por la comida, por sus parejas y por su territorio. Tienen que defenderse para conservar lo que han logrado. Afortunadamente nosotros hemos desarrollado métodos para el intercambio de los recursos como el trueque. «Dame algo de lo que yo quiero, y yo te daré algo de lo que tú quieres.» Los dos perros que pelean por un hueso están en conflicto y no tienen manera de encontrar una base para la cooperación. Nosotros podemos cooperar por medio de la negociación de un acuerdo. También podemos luchar, como los perros, si no encontramos una forma de cooperar. La negociación permite una colaboración aceptable para ambas partes. Demasiadas veces cuando se negocia observamos poca diferencia entre el comportamiento humano y el animal.

¿Boxeo o judo? La negociación no es como en el boxeo, en el que uno de los adversarios golpea al otro para derribarlo. Es decir, una propuesta golpea a la otra. Una negociación se parece más a la disciplina del judo. Se utilizan la fuerza, la propuesta y la voluntad del otro, para pasar nuestra propia propuesta.

¿Qué hacer cuando el otro se muestra inflexible, le exige o le amenaza? Ante una exigencia no razonable, la reacción



más natural es responder con otra propuesta para golpear a la del otro. Y como es de esperar, la otra parte la rechazará y se reafirmará en la suya. En lugar de objetar sobre la posición inflexible ajena considérela como información para la discusión. Replántela, diciendo: «¿Y por qué quiere eso?» o «ayúdeme a entender su planteamiento» o «no estoy seguro de haber comprendido bien».



*Le damos al otro lo que quiere con nuestras condiciones.*

Cuando su oponente se resiste, usted puede estar tentado a empujarle más fuerte. De nada le servirá si esa propuesta no satisface los intereses de su oponente, porque sentirá que está cediendo a sus presiones y lo más seguro es que se atrinchere todavía más. Quizá hasta agradezca esa presión que usted ejerce sobre él porque le estará dando un pretexto para contraatacar. En lugar de presionar, atraiga al

otro en la dirección que usted desea que avance. Tienda un puente, tal como hizo Steven Spielberg en su adolescencia para manejar a un matón de escuela que le atormentaba: «Cuando tenía trece años tuve que aguantar las injurias de un matón que me tiraba al suelo y me metía la cabeza en el agua. Estaba aterrorizado y me escondía para no ir al colegio. Como no podía vencerle lo mejor era darle el protagonismo que buscaba. Le pregunté si aceptaría ser el héroe de guerra de una película sobre los nazis. Al principio se burló de mí y se rió en mi cara. Después aceptó. Hoy es mi mejor amigo». El joven Spielberg descubrió que el matón necesitaba sentirse importante y le ofreció el medio para ser reconocido por todos. Tender un puente significa implicar al contrincante en el proceso de encontrar la solución.

## 5. LAS SANCIONES

Advierta sobre las consecuencias de no llegar a un acuerdo. Muestre sutilmente la sanción. La amenaza se volverá contra usted, elevará el nivel del conflicto y convertirá un problema comercial en una cuestión de orgullo. Si su oponente se ve amenazado y sin salida, es muy probable que le lance un ataque total. ¡Dirija al otro hacia la mesa de negociación, no hacia el campo de batalla!

*Advierta al otro, no le amenace.*

Diga las cosas en forma de advertencia y no de amenaza. Aunque a primera vista ambas parecen iguales porque comunican las consecuencias negativas de no llegar a un acuerdo, hay una diferencia. La amenaza lleva al enfrentamiento emocional, mientras que la advertencia lleva sólo a la discrepancia racional. Aquí se salva la cara del otro. Es respetuosa con él. Es un sí a la persona y un no al hecho sobre el que se discrepa. Se es suave con la persona, pero exigente con el hecho.

*Sí a la persona, no al hecho.*

Amenazar es querer hacer daño al adversario, advertir es informarle de lo que podría suceder si no se llega al

acuerdo. Es decir, usted presenta las consecuencias objetivas de no llegar a un acuerdo. Usted amenaza cuando le dice al director de marketing: «Si no hace la campaña, hablaré con el director general». Pero advierte cuando dice: «Sin campaña no llegaremos al objetivo y tendremos problemas con la dirección general».

## 6. ¿CÓMO TRATAR CON UN NEGOCIADOR AGRESIVO?

Seguro que habrá visto alguno de esos jugadores de tenis muy temperamentales que dan empujones al recoger pelotas o que saltan al otro lado de la red para reclamar un punto. ¿Cómo jugar con un contrincante así? Los tenistas profesionales saben que lo único que afecta al resultado del partido es el movimiento de la pelota a uno y otro lado de la red. Lo que el otro jugador haga, ya sea gritar, reclamar o insultar, nunca afectará al resultado final del partido. Solamente cuenta lo que haga la pelota. ¡Es lo que importa! El jugador profesional aprende a centrarse en ella, no en la otra persona.

«Pero ¿qué es eso de la pelota?, ¿no era un *frisbee*? ¿De qué me está hablando?»

La pelota es el movimiento de las propuestas y las concesiones. Es lo más importante. Es muy fácil enfadarse o distraerse por los comentarios de la otra parte. Con las crisis nuestra sensibilidad está al límite, caminamos al borde de la exasperación y de la intolerancia. Manténgase enfocado en los asuntos prioritarios de la negociación, en la pelota. Lo que busca su oponente es provocar precisamente su

reacción. Él sabe que su primera respuesta al ataque es la pérdida de la objetividad, precisamente la facultad que usted más necesita para poder negociar. Le pone un cebo y cuando usted pica queda atrapado en el anzuelo.

Cuando se sienta amenazado, asustado, engañado o mal tratado, su Cromañón querrá aparecer a torta limpia y dando patadas. Perderá el control y la negociación se le escapará de las manos. Otros hacen todo lo contrario, se esconden y no luchan, huyen del problema y ceden. Si lo hace recompensará el comportamiento agresivo del otro. Le estará enseñando que maltratarle da buenos resultados. Por eso hay negociadores agresivos, porque saben que esa táctica les funciona. Han ganado muchas concesiones después de atizar a la otra parte. Confunden ser un negociador sólido con la agresividad. Esa agresividad procede paradójicamente del propio miedo. Es su Cromañón que, como tiene miedo, ataca.

«¿Vale la pena responder con la misma agresividad? Porque yo me conozco, a mí si me atacan, respondo.»

Si reacciona igual, su oponente se quejará y le dirá que su comportamiento es agresivo. Ambos se desenfocarán de los hechos y se centrarán en las personas. El otro percibirá su agresividad y aumentará su cólera para que usted se rinda. Y así tendremos una escalada del conflicto centrada en

las personas y no en los hechos. Discutirán sobre quién ha empezado el conflicto y quién ha sido el que ha amenazado a quién. En definitiva, dos cromañones gesticulando y gritando. ¿Cómo va a conseguir reducir la agresividad del otro con un comportamiento agresivo si el comportamiento agresivo del otro no lo ha conseguido con usted?

«¿Y qué hago entonces? ¡Porque, ni Cromañón ni cromañona!, es algo que me supera y tengo que reaccionar. Soy humano.»

Suba al palco. Imagine que la negociación tiene lugar en un teatro. Desde el patio de butacas usted ve parte del escenario, pero si sube al palco podrá ver todo el escenario. Lo verá desde la distancia, lo que le ayudará a pensar con más calma. La primera señal de que usted está reaccionando se la dará su propio Cromañón con un nudo en el estómago y el rostro encendido. Son respuestas que indican que usted está perdiendo el control de su comportamiento dejándolo en manos de su guardián. ¡Es hora de subir al palco!

Identifique sus propios puntos vulnerables. Todos tenemos nuestras susceptibilidades emocionales, las que nos disparan. Lo que para uno es una crítica sin importancia, para el otro es una burla que hiere su orgullo. Se llama poder de no reaccionar, de no tomarlo como algo personal. El otro quiere activar su temor o su sentimiento de culpabilidad para conseguir que usted ceda en algo. Cuando sube al palco

deja tiempo para que el otro se desahogue.

*El resultado del acuerdo no puede verse afectado por el comportamiento agresivo del otro.*

¿Actuamos como un negociador débil o como un negociador duro? El primero quiere evitar a toda costa el conflicto personal y realiza rápidamente concesiones para alcanzar el acuerdo. Cede para buscar una solución amistosa y se encuentra con un resultado que le hace sentirse explotado, con sensación de amargura. El negociador duro ve la situación como una prueba que debe superar. Quiere ganar a toda costa. El otro es un adversario y el objetivo es la victoria. Espera a que usted se mueva, sin que él lo haga. Considera la negociación como un proceso en el que usted debe dar y él recibir. Se calmará solamente si usted cede. Intercambia un buen comportamiento por su concesión.

«Entonces, ¿cedo y la calmo, o presiono y la irrito?»

Gloria ante todo quiere vencer, tiene un «mostrador» delante de sus narices y empuja con todas sus fuerzas para derribarlo. Cuando esté ante una persona abusiva, piense de esta manera: «Si para defender su propuesta tiene que recurrir a la agresividad, lo siento por usted». No se queje de esa agresividad, no le diga que esa actitud le molesta porque



si lo hace estará diciéndole que su mal comportamiento está produciendo algunos efectos en usted. Déjelo pasar, sin darle más importancia. Si su contrincante necesita recurrir a los gritos, los aspavientos o las amenazas, siéntalo por él, porque no sabe hacerlo de otra manera.

«Sí, pero a mí siempre me han dicho que hay que ser asertivo. Si alguien hace algo que me ha dolido, debo decírselo asertivamente. Por lo menos eso es lo que yo he leído.»

Eso es lo correcto cuando se trata de un compañero o un miembro de su familia, porque comparten una meta común. Si usted le dice a su contrincante que su comportamiento le ofende, le estará transmitiendo que su estrategia empieza a funcionar. El abusador piensa que si le aprieta más, usted cederá. ¿Qué hacer? Si el otro le grita, usted le hablará más calmadamente. Si él es agresivo, usted será más amable. Si le amenaza, usted ignorará las amenazas. Si le acusa, usted le agradecerá su punto de vista. El agresivo se hace camino gritando deliberadamente porque sabe por experiencia que el adversario cede al sentirse incómodo. El agresivo intimida porque desde pequeño ha ganado muchas discusiones y ha aprendido que es mucho más eficaz ese comportamiento que dialogar de una manera racional.

*Desvincule el comportamiento agresivo del resultado.*

«¿Qué hago si me chillan? Como Gloria ya no me contestaba al teléfono, fui a verla para reclamarle las rentas. La situación fue muy tensa. En lugar de avergonzarse, me gritó como una loca y dijo que no tenía intención de marcharse, que no iba a pagar las rentas de los meses anteriores y que no me iba a pagar los consumos de agua ni de luz. Para colmo me dijo que cuando decidiera marcharse no me devolvería la casa en buen estado. Y continuó gritando que todo era por mi culpa y que la había engañado. Y ahora, ¿qué?»

Si usted reacciona a la provocación probablemente animará más a su adversario para que le siga presionando. Mantenga la calma y deje que se descargue. Permanezca callado, no participe. Es muy difícil que alguien mantenga una postura agresiva durante mucho tiempo, especialmente si usted contesta de una forma calmada. Resista la tentación de marcarse tantos. Contraatacando no conseguirá avanzar. Haga caso omiso del ataque, óbvio. Desvíelo y siga hablando de lo que a usted le interesa.

«¡Sí, hombre!, ¿y qué más? Perdona, pero es que resulta que si me atacan me defiendo. ¡Quien calla otorga!»

¿Defenderse?, ¿por qué? Sólo se defiende la persona que se identifica con las palabras del otro, que sufre con lo que éste le dice. Si toma para usted lo que no le va destinado, despertará a su propio Cromañón que saldrá dando bofetadas. Piense en los insultos que tiene que oír un árbitro de fútbol. ¿Se imagina que se defendiera de cada uno de ellos?

*Resista como el agua.*

El arte supremo de la guerra es derrotar a su enemigo sin luchar. Cuando tenga delante a un negociador agresivo, no se rinda haciendo concesiones ni se pelee, porque escalará el problema. Resista como el agua. Por más que usted empuje, el agua vuelve siempre al mismo sitio. Ésa es la física del agua. Primero el agua vuelve lentamente, después lo hace con todas sus fuerzas para regresar donde estaba.

¿Cómo obtener ventaja de este principio? Cuando tenga frente a usted a un oponente fuerte, déjele hablar, escuche, no le responda. Invierta su tiempo en comprender lo que quiere, busque alternativas, variables, para volver a su posición inicial como el agua. Cuando su oponente se dé cuenta de que sus tácticas agresivas no le sirven, optará por otro comportamiento. Si reacciona con agresividad difícilmente avanzará hacia un acuerdo. ¿Ha visto alguna vez

a dos perros que lleguen a un acuerdo ladrándose el uno al otro? No se deje atrapar por la táctica agresiva de la otra parte.

## 7. NI GANADORES NI VENCIDOS

¿Cómo influir sobre el otro durante una negociación? Existe un abanico de posibilidades. Desde la calumnia, donde se intenta rebajar al oponente; la amenaza y el chantaje, donde se presiona al interlocutor psíquicamente; pedir, llorar o mendigar, poniendo bajo presión moral al otro; sobornar, para corromper al otro hasta prostituirse, donde uno acaba humillándose a sí mismo.

Es obvio que estos comportamientos no son aconsejables para aumentar nuestro poder sobre el otro. Es solamente una enumeración de los diferentes estilos disponibles. Algún lector se echará las manos a la cabeza cuando lea que el chantaje o la amenaza son comportamientos típicos de los negociadores. Creen que se han desterrado esos estilos de arriba. La amenaza, por ejemplo, es un comportamiento muy utilizado en las empresas por muchos de sus directivos, ¡y por demasiados padres para persuadir a sus hijos! ¿Quién no ha visto usar el chantaje? «Si no haces eso, vas a ver», «o terminas los deberes o no hay juego», «termina la comida o no hay postre». Es el atajo que tenemos a mano para que el niño obedezca.

Utilice un estilo que no ponga en cuestión su dignidad. Las personas pueden inducir, manipular, motivar, seducir,

amenazar, imponer, mandar, incitar y humillar. A usted como negociador le toca decidir el método que desea usar. ¿Qué estilo de conversación utilizar?

En nuestro entorno existen posiciones diferentes en política, en la empresa, en el juego, en casa, con los vecinos... Si nos peleamos, habrá vencedores y vencidos. Si jugamos un partido, habrá ganadores y perdedores. Si vamos a la guerra, habrá fallecidos y heridos. Existe una manera diferente para solucionar los distintos puntos de vista: un buen diálogo negociador. Éste no dejará tras de sí ni muertos ni heridos, ni ganadores ni perdedores, ni vencedores ni vencidos. Dejará socios que han llegado juntos a una conclusión compartida mediante el acuerdo.

## 8. HÁGALE SABER QUE HAY UNA SALIDA

Álex se ha quedado a dormir en la casa de su amigo Javier. Se ha levantado varias veces durante la noche porque tenía miedo. Al día siguiente la mamá de Javier, Lola, le dice a Álex delante de todos los amigos del colegio:

—¡Álex!, ¿qué ha pasado esta noche?

—Nada.

—¿No te has levantado varias veces?

—No —contesta avergonzado delante de todos.

—¡Cómo que no! Te has levantado varias veces esta noche porque estabas nervioso, ¿es que tenías miedo?

—No —contesta tímidamente.

—¡Claro que pasaste miedo! ¿A que tenías miedo?

—No —insiste, sin saber dónde meterse.

—¡Pero si estabas asustadísimo! —insistió otra vez delante de todos los amiguitos.

—Sí, tienes razón. Pasé miedo.

Fin de la humillación.

Álex no tiene salida, y necesita salvar su prestigio delante de sus compañeros del colegio. Lola quiere tener

razón y no cede, sin pensar que le está hundiendo en la miseria delante de todos. Ella insiste hasta que vence. Al final Álex le da la razón porque ve que se inicia una escalada que debe frenar. El poder de un negociador no sirve de nada si se usa para arrinconar al otro. Éste se resistirá con toda su fuerza. Dele una salida, y sálvele su prestigio.

Aunque usted crea que su oponente conoce la salida, podría estar convencido de que ya no existe. Un asaltante de bancos con rehenes que ha asesinado a un policía puede pensar que ya no tiene nada que perder si asesina a los rehenes. La misión del negociador es asegurarle que existe todavía una salida y que puede salvar algo. El asesino verá que lo que usted busca es un acuerdo satisfactorio para ambos y no la victoria.

*Ayúdele a ceder, salvándole el prestigio.*

Salvar las apariencias está en la esencia misma del proceso de negociación. Todos queremos ser y sentirnos importantes. Salvar las apariencias no es sólo cuestión de ego, ahora está en juego el valor de la persona, su dignidad, su honor, su deseo de ser importante y de quedar bien ante los demás. Hiera alguno de estos sentimientos y tendrá un enemigo para toda su vida.



## 9. ¿Y SI?

«¿Qué tal si...?» Estas preguntas son la herramienta que le permitirá obtener información del otro. Un comprador que conozca más sobre la estructura de precios del vendedor tomará mejores decisiones. Del mismo modo, un vendedor que conozca las necesidades e inhibiciones de la otra parte estará en excelente posición para hacer una oferta ganadora.

«¿Y si?» le abre puertas, pregunte. «¿Y si le doblara el pedido?», «¿y si pidiéramos la mitad?», «¿y si firmo por un año?», «¿y si aumento la garantía dos años?». Cualquiera de estos «y si» le ayudará a investigar más sobre las necesidades de la otra parte y a abrir nuevos caminos para los dos.

### DIÁLOGO NEGOCIADOR DE UN VISTAZO

- No quiera persuadir ni convencer.
- Busque lo que le une al otro, no lo que le separa.
- Una discusión nunca se gana, siempre se pierde.
- Desvincule el resultado de la agresividad del adversario.
- No amenace, advierta.
- Sí a la persona; no al hecho
- No quiera cambiar la opinión del otro, proponga.

- Abra puertas: ¿y si...?
- Salve el prestigio de la otra parte.
- Evite marcarse tantos, así como el sarcasmo.
- Minimice el uso del «lo toma o lo deja».
- Tome notas con las mismas palabras del otro.
- No diga «no estoy de acuerdo».
- Minimice la persuasión a favor de un diálogo negociador.
- Si negocia, no habrá ganadores ni vencidos.
- No reaccione a la provocación, resista como el agua.
- No golpee; tire del otro.
- No diga «es mi última oferta».

## **Capítulo 8**

# **LAS CONCESIONES**

# 1. NEGOCIAR NO ES CEDER, ES INTERCAMBIAR

No es posible negociar acuerdos sin hacer concesiones. Si no cede nunca no está negociando, simplemente está obligando al otro a someterse a su voluntad. Las concesiones son parte del proceso de intercambio. No pretendemos solamente que ceda, también le pedimos que ponga condiciones a cada una de sus concesiones y que las intercambie por las cosas que usted quiere. No es una lenta rendición. Pedir algo a cambio debería constituir una de las reglas no negociables. Lo olvidamos con demasiada frecuencia y cedemos de manera incondicional.

No conceda nunca nada a crédito. Su concesión perderá rápidamente valor. Sobre todo si se trata de un servicio, porque su valor disminuye una vez que se ha prestado. Por esa razón, cuando usted haga una concesión obtenga otra recíproca y de forma inmediata. No espere. No crea que porque le haya hecho un favor el otro se sentirá en deuda con usted. No se lo devolverá más tarde. Aunque usted haya puesto la mejor voluntad en dárselo, el valor de lo que ha concedido dejará de existir para el otro.

«Cedí porque Gloria quiso instalar una cocina en el garaje. Un mes más tarde le pedí que podara

la palmera del jardín y me dijo que no. Reaccioné diciéndole: “¡Oye, que yo te dejé poner la cocina en el garaje el mes pasado y no te puse problemas!”. Seguro que piensa que si no le puse pegas para instalar esa cocina fue porque yo quise. Ahora entiendo que si das algo gratis no te lo agradecen más tarde.»

Javier quiso ganar un contrato con un banco y les ofreció de manera gratuita un servicio adicional. Era un informe escrito que enviaría al banco mensualmente. Después de un año, decidió no enviarlo más, ya que nunca le dijeron nada positivo sobre el informe. ¿Cómo reaccionó el banco? ¡Le exigió a Javier que enviara los informes cada mes según lo acordado! Es decir, Javier los regala y el banco no se lo agradece. Javier deja de enviar un mes uno sólo de esos informes y el banco se lo exige. Y así, ¿hasta cuándo? Javier tiene un gran problema porque está atado por un gesto de buena voluntad del que no puede soltarse. Le tocará darle algo al banco para deshacerse del enredo que él mismo ha generado.

¿Qué nos enseña esta experiencia de Javier? No se regala nada nunca para ganarse la buena voluntad de la otra parte. Vamos, que no se regala nada, ¡ni por educación! En las Bodas de Canaá el agua se convirtió en vino. Eso es lo que ha hecho el banco. Convirtió el informe gratuito que Javier les regaló como agua, en vino. Para que Javier pueda

dejar de enviar los informes tendrá que darle algo a cambio al banco. Es decir, el agua le cuesta ahora vino. ¡Y del bueno!

Haga lo mismo. Si su oponente le regala algo que para usted no tiene valor, no se queje, no lo rechace. No le diga al otro «¿para qué quiero eso?» o «eso no me hace falta». Quédeselo, podrá devolvérselo a su oponente a cambio de otra concesión que tenga más valor para usted. Convertirá el agua que le regalan en vino.

Cuando quiera hacer una concesión, pregúntese: ¿qué valor tiene esa concesión? y ¿qué valor tiene para la otra parte?, ¿qué puede ofrecer a cambio de conseguir lo que desea?, ¿qué le pedirá al otro a cambio?

## 2. DIVIDASUS CONCESIONES

Un orangután se mueve igual por un plátano ¡que por un camión de plátanos! Si puede darle algo a la otra parte, no lo haga de una vez. Mejor déselo en porciones. Tendrá más flexibilidad a la hora de intercambiar cada porción y ganará más concesiones del otro porque podrá intercambiar sus porciones por sus concesiones.



Imagine que un amigo le da una bolsa con una colección de videojuegos que ya no utiliza. Usted, emocionado, se los dará a su hijo. En lugar de entregárselos todos de una vez, hágalo de uno en uno. Así, usted podrá intercambiar cada uno de los juegos por una concesión de su hijo.

*Un niño se mueve igual por una porción de pastel, ¡que*

*por una tarta entera!*



### **3. LAS CONCESIONES, DE MAYOR AMENOR**

Conforme llegue al final serán menores. Una gran concesión cerca del final de la negociación es una señal equivocada, ya que el otro creerá que aún existe espacio para pedirle más. Si el tamaño de sus concesiones decrecen conforme avanza la negociación, logrará reducir las expectativas del otro.

## 4. MANTENGALOS ASUNTOS ENLAZADOS

Muchas veces el otro nos demanda muchas cosas diferentes y sin una conexión evidente entre ellas, como si se tratara de la lista de la compra o de la carta a los Reyes Magos. Pide por pedir, y pedirá hasta que usted pare de dar.

¿Qué hacer si la otra parte le presenta una lista de peticiones muy larga?, ¿tratamos una petición después de la otra, separadamente como si fueran distintas mininegociaciones, o las manejamos todas de manera conjunta? Si usted es el que solicita muchas, pídalas de una en una. No pase al segundo asunto hasta que su adversario haya satisfecho el primero. Si es a usted a quien le piden las cosas, decida antes cuáles son las prioritarias para tratarlas globalmente, para después proponer un acuerdo integral. Cederá en lo prioritario a cambio de que el otro abandone las peticiones menos importantes.

*Nunca proponga hasta que el otro haya puesto sobre la mesa la totalidad de sus peticiones.*

Muchas negociaciones nos recuerdan demasiado a menudo a un partido de ping-pong. Nos piden algo, y contestamos. Nos sacan una objeción, y la tratamos. El otro argumenta, y contraargumentamos. Nos dejamos coger por la «lógica» trampa de querer dar una respuesta inmediata a

cada una de las peticiones, objeciones y reclamaciones del otro.

Mejor mantenga los asuntos vinculados hasta la fase de intercambio. Si negocia punto por punto cada una de las peticiones que le saca la otra parte le harán picadillo, porque su oponente obtendrá más beneficios al aceptar que se negocie cada uno de los puntos de manera separada. Éste obtendrá más concesiones de su parte en cada uno de los asuntos. Usted consumirá su capital de negociación antes de haber llegado a un acuerdo sobre todos los asuntos pendientes. Se verá ante un problema serio porque no le quedará nada más que intercambiar. Se encontrará ante la disyuntiva de no llegar a un acuerdo o pedir autorización a su jefe para que le permita exceder su límite para hacer más concesiones. Hará como muchos vendedores, que para ir superando las objeciones suelen ir haciendo concesiones y más concesiones hasta que no tienen nada más que darle al otro. El cliente va poniendo pegas y el vendedor va bajando el precio.

*Mantenga todos los asuntos entrelazados.*

Enlace todos los asuntos que le pida el otro y podrá tratarlos en una solución global. Es decir, no conteste a cada petición, escuche todo lo que le tenga que decir. Después, pregunte si hay algún asunto más que el otro desee tratar. Una vez que ya conozca todas las peticiones las tratará

globalmente, no de una en una. Cualquier acuerdo individual sobre un asunto estará condicionado a un acuerdo que englobe todos los asuntos. Establecerá cuáles son las demandas prioritarias de la otra parte para proponer un acuerdo integral en el que, a cambio de que el otro abandone las peticiones accesorias para él, usted concederá en las prioritarias. De esta manera usted no se verá cogido punto por punto. Cualquier concesión en un punto estará condicionada al acuerdo sobre los asuntos que quedan por negociar. Si usted se ve obligado a conceder más de la cuenta en un punto, siempre podrá volver sobre un punto anterior, enlazado, y pedir su rectificación.

El negociador experimentado conserva el máximo número de variables abiertas desde las rondas iniciales de la negociación y evita llegar a acuerdos aislados. Mantiene su capital negociador intacto hasta la fase de intercambio. Si usted mantiene enlazados todos los asuntos, tendrá mayor margen y flexibilidad de movimiento en esa fase.

## **LA FASE DE CONCESIONES DE UN VISTAZO**

- Mantenga todos los asuntos enlazados.
- Que el otro ponga todos los asuntos sobre la mesa.
- Ponga precio a todas sus concesiones.
- No regale filetes de bison a los coyotes.
- Sus condiciones antes que sus ofertas.

- ¿Qué ha conseguido a cambio de su concesión?
- Conceda en lo que valora el otro, no en lo que valora usted. ¿Qué valor tienen sus concesiones para él?
- «Si usted, entonces yo»
- Las concesiones no viajan solas, ¡eso es regalar!
- Si usted regala sin condiciones, ¡le pedirán más!
- Negociar no es conceder. Eso es rendirse.
- Hacer descuentos es una rendición. Le pedirán más.
- Divida sus concesiones y obtendrá más del otro.
- Conceda agonizando.
- Conceda moderadamente.
- Cada nueva concesión ha de ser más pequeña que la anterior.
- ¿Qué concesiones puede hacer?
- ¿Qué pedirá a cambio?

## Capítulo 9

### EL CIERRE

En esta fase del cierre usted se enfrenta a un dilema que le generará tensión. La incertidumbre de saber si ha conseguido todas las concesiones posibles del otro, y la necesidad de llegar a un acuerdo antes de que le saquen más concesiones. Cuanto más tiempo dure la negociación, más oportunidades tendrá usted para ganar concesiones, ¡y más oportunidades tendrá el otro para hacer lo mismo con usted! Ninguna de las partes estará segura de cuál es realmente el límite de la otra. Si usted está en su límite, le interesará cerrar, porque cualquier prolongación de la fase de intercambio le podrá provocar hacer más concesiones que podrían exceder

sus límites. La finalidad del cierre es que las partes lleguen al acuerdo final. Es la determinación de no seguir, porque le interesa cerrar un acuerdo en ese momento.

«¿Y cuándo es el momento del cierre? Se lo pregunto porque con Gloria no lo supe detectar. Ella pedía y pedía. Primero cosas importantes como bajar el precio de la renta. Después comenzó a sacar asuntos menos importantes como no subir el IPC o que pagara yo los gastos de comunidad. Al final, me pedía detalles, como si pagaba mediante transferencia o en efectivo, o si domiciliaba los gastos de luz y agua. No me queda claro cuándo es el momento del cierre.»

Usted detectará el momento de cierre cuando hablen de asuntos accesorios o de cuestiones menores de detalle. Estará ante cuestiones de detalle cuando el otro le pregunte si la fecha de entrega es inmediata, o si lo tiene en azul o si el producto tiene dos años de garantía. En el caso de su inquilina, cuando se hable de si se paga la renta en efectivo o mediante transferencia, o si puede hacer alguna reforma en la casa o entrar una semana antes o si tiene un mando a distancia extra para el garaje. Son asuntos no principales, accesorios.

«Entiendo. Entonces en el ejemplo que usted

escribe, si me pregunta si lo tengo en azul o si la entrega es inmediata, ¿qué le digo?, ¿que sí, y así cierro el acuerdo?»

Estas preguntas no se contestan con un simple «sí», ¡eso es gratuito! Mejor dígame que «si está de acuerdo en aceptar mi propuesta, la entrega será inmediata y en azul». El novato se muere por cerrar el acuerdo y por eso contesta rápidamente con una afirmación. Hace concesiones al final porque teme que se rompa el acuerdo. A un «sí» hay que ponerle precio. Usted debe intercambiar ese «sí» por una concesión de la otra parte.

*Que sea el otro quien diga sí, no usted.*

Cuando al novato le piden concesiones al final contesta con frases muy educadas como «ok», «no te preocupes», «vale», «cuenta con ello», «de acuerdo», «sin problema». ¡Pida al otro algo a cambio de dar su «sí»! No dé su «ok» gratis. Dígame que «si es de esta manera, entonces sí». Es la otra parte la que debe decir que sí, nunca usted.

«¿Y si el otro se sabe el truquito y lo utiliza conmigo? Me contestará que “si, usted, entonces yo”, y yo contestaré que “si usted, entonces yo”. ¡No terminaremos nunca porque nadie dice que sí! ¿Cómo se sale de esa espiral?»



Llegará un momento que después de tanto «si usted, entonces yo», ya no quedará nada más que intercambiar. Ahora bien, si quiere cortar esa espiral de inmediato, cuando el otro le diga «si usted, entonces yo», pruebe lo siguiente: «Si cerramos ya el trato, entonces le doy eso que usted quiere». Así pondrá usted punto final a la negociación porque pondrá el cierre como condición, a cambio de darle al otro lo que le pide en ese momento. Si puede conceder algo al final, que sea accesorio y condicionado al cierre del acuerdo. Este cierre con concesión es muy frecuente en las negociaciones. Se pone final al intercambio ofreciendo una concesión a cambio de cerrar el acuerdo.

Es mejor hacer el cierre con una concesión pequeña que con una concesión sobre un punto importante. Si usted concede algo grande al final, la otra parte pensará que usted tiene espacio para conceder todavía más. Guarde en su lista aquellos deseos de menor importancia para intercambiarlos en el momento en que la otra parte le proponga cerrar el acuerdo. Así no tendrá que buscar de manera desesperada una última concesión menor para cerrar el acuerdo.

«¿Y si es el otro quien me pide que cerremos el acuerdo?»

Si es el otro quien le dice «¿trato hecho?», conteste que «si es de esta manera (lista de peticiones), entonces lo

cerramos». Si es usted quien quiere cerrar el trato no le diga «ok, se lo dejo a este precio, ¿vale?». Este cierre le debilita porque no es asertivo. Usted está pidiéndole al otro su aprobación y le transmitirá inseguridad porque creerá que puede bajar más. Mejor que le conteste: «Si cerramos ya el acuerdo, se lo dejo a ese precio».

«Y si el otro me concede algo muy bueno para cerrar el trato, ¿lo cojo y salgo corriendo?»

Si le gusta mucho un último ofrecimiento del otro, no se lo diga, ni salga corriendo hacia su oficina para contárselo a sus amigos. ¡Pídale algo más y que sea accesorio! Es el cierre ganando una concesión del otro: «Si es de esta manera, cerramos el trato».

«Y si es a mí a quien le interesa cerrar el acuerdo, ¿qué movimiento me sugiere?»

Resuma todos los acuerdos alcanzados y obtenga el mayor número de «síes» del otro. Así, «entonces, ¿me dijo que está de acuerdo en pagar a treinta días?, ¿y que pagaría un 10 % a la firma del contrato?, ¿y que aceptaría una garantía de tres años? Entonces tenemos un acuerdo, ¿es así?». Si la otra parte le contesta afirmativamente a sus preguntas de resumen, estará más cerca de cerrar el acuerdo. El cierre ha de ser creíble.

«Con Gloria no es tan fácil. Recuerdo que al final de la negociación, cuando ya estaba todo acordado, me pidió en el último segundo que le diera un mando a distancia adicional. Evidentemente contesté que sí. Después, cuando ya nos estábamos despidiendo me dijo que tenía que asegurarme que le entregaba la casa limpia, y le dije que no se preocupara por eso. Una vez en la puerta del jardín cuando ya estaba sacando las llaves de mi coche me dijo que necesitaba entrar en la casa quince días antes porque la empresa de mudanzas no tenía otras fechas. Y claro, también le dije que sí, que por supuesto, que no se preocupara por lo de la mudanza.

»Le dije que sí a todo con tal de salir de allí corriendo con el acuerdo en mi mano, porque alquilar una casa con la que está cayendo ahora mismo no es tan fácil. No terminó ahí la cosa. Al día siguiente, y durante un mes fui recibiendo más peticiones de última hora. Verá a lo que me refiero cuando le digo que Gloria no tiene fin pidiendo:

»“Debes podar los árboles que dan al salón, así quedan mejor, cortaditos, como los de las demás casas. ¿Puedes comentárselo al jardinero?”

“El césped tiene muchas calvas y está muy descuidado. ¿Puedes hablar con el administrador?” “Tienen que cambiar el telefonillo de la otra puerta. Dijeron que hablarían con el administrador y no han vuelto.” “El inodoro está atascado. ¿Cuándo vienes a repararlo?” “Quiero empadronarme ahora y necesito algo que demuestre que vivo aquí. Necesito los recibos.” “¿Comprobaste el tema de la fumigación? Hay bichitos de vez en cuando.” “Por cierto, mi lavavajillas no cabe en el mueble de la cocina. Ya me dirás ahora qué hago porque no puedo lavar los platos.”

»¡Cómo frenar las peticiones de esta loca! ¡No para!»

Le recomiendo sinceramente que la próxima vez que tenga que «seleccionar» a otra inquilina busque asesoramiento profesional, porque esta Gloria no tiene fin. ¿Dónde la ha encontrado? Para frenar las peticiones de Gloria, ponga precio a cada una de las demandas que ella le haga. Como cuando ella le pide algo, usted le contesta «sí, Gloria, no te preocupes que ya lo miro yo», usted la anima a que vuelva a por más filetes de bisonce. Las peticiones no terminarán nunca. Ella pensará que, o bien usted se lo regala porque no tiene valor, o bien porque lo tiene que hacer por

obligación. Ella lo puede exigir por derecho. No terminará de pedirle filetes hasta que usted deje de dárselos.

Así, cuando Gloria le dice que no hay un sitio para el lavavajillas en la cocina, no le conteste «no te preocupes, ya me ocupo yo». Mejor dígame: «Si te haces cargo del fontanero, yo podría pedir un presupuesto para que adapten el mueble de la cocina a tu lavavajillas». Si ella le pide otra cosa, usted pondrá otra condición para dárselo. Así entenderá que cada vez que le pide algo, le cuesta también algo.

«Sí, pero ésta “no tiene fin”, tal como usted ha escrito antes. Entiéndame, llega un momento que uno ya no sabe qué le puede pedir a cambio. A ver quién tiene una lista tan larga para hacer el intercambio.»

Le aseguro que me pongo en su lugar y quiero ayudarle. También le pido que me comprenda porque yo también tengo mis límites. Cuando me mencionó a Gloria al principio de este libro, no me esperaba que iba a ser tan complicada. En este caso que me comenta, si no supiera qué pedirle a cambio para frenarla, proponga un cierre. Intercambie lo que ella quiere por el cierre. Pruebe lo siguiente: «Si fumigar es lo último que me pides, hablaré con el jardinero». La finalidad de este cierre es que ella deje de pedir. Usted solamente le dará lo que ella quiere si es lo

último que le pide. Así frenará sus peticiones.

# 1. ¡NO BAJE LAGUARDIA!

Cuando estamos cerca de llegar a un acuerdo, o cuando ya lo hemos conseguido, sentimos alivio y nuestras tensiones desaparecen. Es como cuando el alpinista está eufórico porque está a punto de conquistar la cima. Esa euforia es un somnífero que le hará bajar la guardia. El otro podrá aprovechar ese descuido para pedirle algo. Si ese algo no es polémico, es frecuente que usted conceda. Son las alfombrillas que el comprador le pide al vendedor de coches cuando ya lo ha vendido. El vendedor no querrá perder una venta por no regalar unas alfombrillas. En su caso es el mando a distancia adicional que le ha pedido Gloria.

## 2. ESTÁ ESCRITO O NO EXISTE

Moisés no descendió del monte Sinaí con las manos en los bolsillos a contarnos los Diez Mandamientos. Los llevó escritos en las tablas sagradas. Sabía que lo escrito era más creíble. Desde aquel momento todo lo que está por escrito tiene más valor. ¿Por qué cree que las tiendas tienen los precios por escrito? Si un cliente duda sobre el precio de un producto, el vendedor no tiene más que señalar el precio y decir «¿ve?, es lo que marca». Cuando está escrito parece que es más cierto. Por eso los vendedores de coches les dicen a sus clientes «mire, es el precio de tarifa». Por eso los políticos que nos quieren convencer sobre unas cifras se ponen las gafas para leerlas. Es más creíble que si las dicen de memoria. Si no está por escrito, no existe.

*Presente sus propuestas por escrito.*

Los acuerdos por escrito parecen más sólidos y reducen los riesgos de confusiones. Procure cerciorarse de que ambos tienen claros los puntos sobre los que están de acuerdo. Deben leer y aprobar un resumen detallado de cada uno de esos puntos. En las negociaciones formales cada parte suele disponer de un borrador. Si la negociación no es tan formal y el resumen del acuerdo ha sido oral, envíe al otro un resumen por e-mail inmediatamente después de la



reunión. Recapítule lo acordado para que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo convenido.

«Acepté que Gloria entrara en la casa quince días antes de la fecha del contrato por sus problemas con la mudanza. Al día siguiente me di cuenta de que no se había concretado nada sobre quién pagaba los consumos de agua y electricidad durante ese período. Para evitar problemas le envié un e-mail y le pregunté: “¿Quién paga la luz y el agua?” Y... ¿adivina cuál fue la respuesta de Gloria?»

Sí, creo que puedo adivinar la respuesta de su inquilina: «El agua y la luz la pagas tú». En el caso de dudar sobre quién paga los consumos no pregunte, mejor proponga y tomará usted la iniciativa: «Entiendo que los gastos de agua y luz para ese período los pagas tú. Por favor, confirmame este punto». Cuando existe ambigüedad surge la tentación natural de interpretarla a nuestro favor. Si le enviamos al otro un correo con una interpretación que nos favorezca, nos llevará a un bloqueo porque habremos cambiado unilateralmente lo acordado. Es mejor que exponga lo convenido, interpretado a su favor, y que además solicite la conformidad del otro.

*Si duda, no pregunte.*

*Interprételo a su favor y pida que se lo confirme el otro.*

### 3. ¡OJO CON LOS DESCUENTOS!

Si se viera forzado a reducir su precio, pida algo a cambio para compensar. ¡Cuesta mucho suplir un descuento con un aumento de las ventas! Para compensar un descuento de un 10 %, por ejemplo, tendría que vender un 50 % adicional. Sólo los vendedores profesionales están sensibilizados con la importancia de vender sin descuentos. Saben que una estrategia basada en descontar, como motor para aumentar las ventas, está condenada al fracaso. Muchas empresas defienden reducir sus márgenes con descuentos, incentivos, promociones o regalos para incrementar las ventas. Ahí no cesa la reducción de margen porque, una vez que el pedido está cursado, el calvario continúa con más descuentos por pago al contado o por pago en efectivo o por cobrar a sesenta días o por descuentos por volumen. Estas variables, si no se negocian adecuadamente, producirán goteras enormes en los beneficios de la empresa. Cualquier descuento tiende a producir un impacto severo en su cuenta de resultados. Compénselos.

*Hacer descuentos es un atajo que le costará muy caro.*

#### **DESTACAR LA FASE DE CIERRE DE UN VISTAZO**

- Proponga un cierre si se empieza a hablar de

asuntos de detalle o accesorios.

- «Si cerramos el acuerdo, aceptaría su petición.»
- No conteste con un «sí» a la propuesta de cierre del otro. Añada algo más. «Si fuese de esta manera, cerramos el acuerdo.»
- ¡Ojo con los flecos de última hora!
- Que sea el otro quien diga «sí», nunca usted.
- Si le piden algo al final, por pequeño que sea, no conteste «ok, sin problema», «de acuerdo, no te preocupes». Pida algo adicional que no sea polémico.
- La concesión que usted haga para obtener el cierre debe ser de poca importancia. El otro percibirá que usted ya está en su límite y que no hay más espacio para el intercambio.
- Si se ve forzado a hacer un descuento, compénselo con una concesión del otro o le costará muy caro.
- Si concede algo al final, que sea condicionado al cierre.
- La presión del tiempo nos hace ser más flexibles.
- El 80 % de las concesiones ocurren en el 20 % del tiempo final.
- Resuma el acuerdo.
- Confírmelo siempre por escrito.

## **Capítulo 10**

# **LAS TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN**

# 1. «ES QUE TENGO QUE CONSULTARLO»

Negocie siempre con la persona que decide. Si con quien dialoga no tiene autoridad, sus propuestas caerán en manos de alguien que no le conoce. Esta táctica de falta de autoridad se utiliza como un escudo para defenderse de cualquier presión. Se actúa como un agente. Únicamente hará de mensajero de las propuestas del superior. Se les reconoce porque dicen frases como «necesito la aprobación del dueño» o «necesito la aprobación del consejo de administración antes de firmar el acuerdo». Si usted negocia hasta el final con el mensajero y agota su capital negociador para llegar a un acuerdo, ya no le quedarán más concesiones que hacer y habrá tocado el techo para futuros intercambios.

Una variante de esta táctica es otorgar autoridad inicial a sus negociadores para luego imponerles límites con normas y procedimientos. Cuando se les presiona con el precio contestan: «No podemos, va en contra de la política de la empresa el hacer descuentos para cantidades tan pequeñas». Al igual que en el caso anterior, su oponente se cubre con su escudo protector en forma de norma. Como si dijera «no soy yo quien dice que no, sino la política de la empresa».

«En mi empresa carecemos de esas normas.

Prefiero dar autonomía a la gente de mi equipo para que decidan ellos.»

En ese caso ¡invente una norma! si quiere que se sientan protegidos cuando se vean presionados por el otro. Ésa es la práctica habitual de los dueños de los centros comerciales. Ellos no negocian directamente con sus inquilinos, usan a «encargados» como interlocutores. Cuando un inquilino necesita negociar el alquiler, no habla directamente con la propiedad del centro. Negocian con un intermediario, limitado por unas normas, y sin autoridad (y sin ningún interés, dicho sea de paso, por ayudar al inquilino). Es un escudo que protege al encargado para no implicarse emocionalmente con la revisión de la renta de cada una de las tiendas del centro comercial. A estos «mandados» se les reconoce porque dicen frases como «la propiedad no me aprobaría una bonificación de más de un 10 %» o «la propiedad no está dispuesta a un período de carencia». Se escudan en que es la «norma de la empresa», con frases como «los gastos del centro no se pueden bajar. Es la norma de la empresa» o «las obras en este centro deben hacerse fuera del horario comercial».

## **2. «NO TENGO PRESUPUESTO»**

Le hacemos ver al otro que de verdad deseamos llegar a un trato pero que no nos llega el presupuesto, para lograr así que reduzca sus exigencias. Se le presentan evidencias al otro de la imposibilidad de pagarle lo que pide, como un papel en el que está escrito hasta dónde podemos pagar. Es como si le enseñáramos a alguien que no tenemos más dinero en los bolsillos.



### 3. EL ESPEJO

Si le presentan una propuesta que es poco razonable, es natural que usted se queje y diga «¡su propuesta no es razonable!». Si argumenta, se debilita. Mejor póngale al otro también una condición que sea poco razonable para él. Su condición será un reflejo de la petición del otro. Le ayudará a bloquear una demanda inaceptable y forzará a la otra parte a retirar su petición.

*A mayor demanda, mayor precio.*

—Quiero un descuento del 30 % sobre el pedido inicial.

—Siempre que ustedes acepten un recargo del 30 % sobre los pedidos posteriores.

## 4. EL SALAMI

La madre le dice a su hijo: «Cariño, puedes jugar por aquí cerca, ¡pero no te pierdas de mi vista!». La madre observa a su hijo desde cierta distancia y el niño se aleja unos metros. La mujer tiene que girar un poco la cabeza para verle. El niño se aleja un poco más y la madre tiene que dar un paso hacia atrás para tenerlo a la vista. El niño se aleja unos metros más, lo que la obliga a interrumpir por unos instantes la conversación con sus amigas para asomarse. El niño le hace un gesto con la mano, sonriente. Al rato, el pequeño desaparece durante unos segundos, lo que obliga a la madre a dejar a las amigas para buscarle, y aparece a los pocos segundos para no preocuparla. Después el niño desaparece durante cinco minutos. ¡El niño ha salamizado a su madre!

¿Qué es el salami? Si el pequeño le hubiera pedido a su madre que le dejara alejarse del parque durante cinco minutos, ésta le habría dicho que no. Consciente de que su madre no le dará el salami entero, se lo ha llevado poco a poco, loncha a loncha.

«¡Eso es lo que me ha ocurrido a mí con Gloria! Nada más firmar el contrato de alquiler no paró de pedirme una cosa tras otra, poco a poco... “En la cocina no hay sitio para colocar un lavavajillas”, me

dijo el primer mes. A la semana me envió un e-mail: “Hay que fumigar”. A los dos meses: “El inodoro se ha atascado”. El tercer mes: “El termo de agua no calienta bien”, “han podado un árbol en el jardín y ahora me ven”, “van a pintar la fachada y eso me perjudica”, y así, sin fin. ¿Cómo ha dicho que se llama eso, “sa-la-mi-zar”? ¿Qué puedo hacer cuando Gloria quiera “salamizarme”?»

Pídale que ponga todos los asuntos sobre la mesa. Una vez haya sacado todas las peticiones y las haya puesto sobre la mesa, usted tratará todos los asuntos globalmente para darle una única respuesta, después de haber priorizado las demandas de Gloria.

Si intercambia una loncha, después otra, después otra, ¡le hará pedazos!

*Que el otro ponga todos los asuntos sobre la mesa.*

Si es usted quien le pide muchas cosas al otro, hágalo al revés. Primero pida una loncha, luego otra y luego otra. Porque si usted le pide el salami entero a la otra parte nunca se lo dará. Sólo puede conseguirlo loncha por loncha. ¡Y el otro no se dará cuenta!

## 5. POLI BUENO, POLI MALO

Una pareja de negociadores se dividen los papeles para tratar con el oponente. Uno se muestra muy duro e intransigente con respecto al asunto a negociar y menciona posibles sanciones. Después interviene el segundo, poli bueno, para presentar una postura ligeramente más razonable que la primera, aunque también inaceptable. «Ya sabes cómo se ha puesto mi jefe. Seguro que no aceptará vuestra propuesta. Si bajáis un 10 % yo podría hablar con él para que acepte. ¿Qué os parece?»

## 6. CREAR EXPECTATIVAS DE FUTURO

Es una de las excusas que tienen a mano los novatos para justificar una bajada del precio. «Es que si le hago un buen precio me comprará mucho más en el futuro.» ¡No dé nada a crédito! Es lo mismo que algunas empresas hacen para «vender» la idea de futuro a sus colaboradores, como posibilidades de beneficios futuros, un plan de carrera, una promoción, etcétera. Los compradores hablan de «pedidos y colaboraciones futuras».

Considérelo como una forma de conseguir que les vendamos más barato. Ponga a prueba todas esas promesas pidiendo detalles y compromisos concretos de esos ofrecimientos futuros. Utilice la pregunta por excelencia: «¿Qué quiere decir?». En muchas ocasiones verá cómo se desvanecen en el aire esas promesas, lo que le devolverá nuevamente a la realidad.

## 7. PROPUESTA ALTERNATIVA

«¿En efectivo o con tarjeta?» Así podrá dirigir la respuesta del otro hacia una de esas dos alternativas. Es muy posible que éste olvide la existencia de una tercera. Facilite a su interlocutor la elección, dele la base de la comparación. Y es preferible que el otro compare solamente las dos alternativas que usted le ofrece a que compare una de ellas con una tercera opción.

*Ante dos posibilidades que nos presentan, muchas veces olvidamos que pueden existir otras.*

Imagine que un amigo le pide ayuda para una mudanza que es dentro de un año. Seguramente usted le contestará que «sí, claro, sin problema», porque ve que faltan muchos días. ¿Y si le dice que la mudanza es para la semana que viene? Seguramente le contestará que no, porque la fecha es muy cercana. Cuanto más lejos esté la fecha, menos le compromete. Cuanto más cerca esté la fecha, más le incomoda y le compromete. ¿Cómo nos puede ayudar esta idea? Imagine que llama por teléfono a un cliente poco interesado en usted para una cita. Le ofrece dos fechas alternativas: mañana o dentro de seis meses. ¿Cuál de estas dos fechas elegirá? Posiblemente la segunda porque es la más alejada y le compromete menos. ¡Ya tiene la cita!

Úselo para conseguir mejores acuerdos. Presente siempre dos alternativas para que sea él quien elija.

«¿Y qué hago cuando no tengo una propuesta atractiva? Se lo pregunto porque hay veces que mi propuesta es mala para el otro.»

Entonces proponga su oferta mala, ¡y otra bastante peor! Es decir, plantee una segunda propuesta diseñada de manera deliberada para que no sea atractiva y así conducirá al otro a que escoja la que le conviene a usted. Nunca acuda a una negociación con una sola propuesta.

## 8. INTRODUCZA UN ELEMENTO PERTURBADOR

Introduzca un factor irritante como moneda de cambio para obtener una concesión de la otra parte. Los plazos son un ejemplo muy común. Usted pone un plazo límite al otro y luego se lo quita a cambio de obtener una concesión. «El precio sube el mes que viene», «la promoción es válida este mes solamente», «los pedidos deben hacerse con quince días de antelación», «será necesaria una entrega a cuenta».

«Sí, pero eso no es justo. Es una manipulación para obtener una concesión de la otra parte.»

No importa si es justo o injusto. No importa si usted lo merece o no lo merece. Sólo conseguirá aquello que usted negocia, nadie se lo dará por ser usted.

Unos plazos son reales, otros se pueden negociar. Los hoteles nos comunican que debemos dejar la habitación antes de las doce, las ofertas para un contrato deben ser presentadas antes de un cierto día y a una hora concreta, un presupuesto tiene una fecha de caducidad. Cuanto más investigue usted sobre el otro, mejor podrá conocer si esa fecha límite es real. Los plazos tienen un fuerte efecto hipnotizador, los aceptamos con normalidad sin oponer



mucha resistencia. Ponga en cuestión las fechas límites. Siempre que negocie, presente sus ofertas con plazos de vencimiento.

Por cierto, ¿sabe por qué los hoteles ponen por escrito que la habitación hay que dejarla antes de las doce? Porque les funciona. El 80 % de los clientes dejamos la habitación antes de las doce. Sólo un 20 % cuestiona ese plazo y pide que le dejen más tiempo.

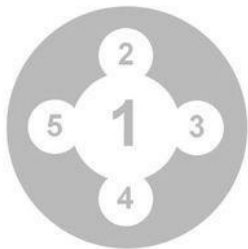
## 9. NO SE EXPLIQUE TANTO, ¡CÁLLESE!

Muchas veces damos un argumento para no hacer algo. Con esa razón debería ser suficiente. Como nos sentimos débiles añadimos más y más argumentos para reforzar la decisión. Progresivamente vamos añadiendo nuevas razones para fortalecer la razón principal. Sucede que cada nuevo argumento que se nos ocurre es más débil que el anterior y eso va desgastando gradualmente el argumento principal.

Así me ha ocurrido algún viernes cuando llego a mi casa agotado después de una larga semana de viaje trabajando. Me tumbo en el sofá, y cuando voy a coger el mando del televisor mi esposa me dice: «¿Qué haces ahí? Levántate, que nos vamos a cenar». «¿A cenar ahora?, pero si estoy cansado (argumento principal).» Y rápidamente añado más argumentos para reforzar la razón principal. «Es que he estado toda la semana conduciendo, y además hemos gastado mucho este mes y, además, a ver quién se queda con los niños...» Mi esposa, que se sabe la jugada, empieza desmontando por el final cada uno de los argumentos accesorios que he añadido porque cuantos más añado, más débiles son. Me contesta: «Por los niños no te preocupes que he hablado con mi hermana y se queda con ellos. Respecto a si hemos gastado mucho dinero, no te preocupes porque es un menú. Y si estás cansado de

conducir, conduzco yo y así vas tú descansando». Cada nuevo argumento que añadido es de menos peso y es más fácil de rebatir. Cada argumento satélite que mi esposa desmonta debilita el argumento principal.

*Si tiene una buena razón para hacer algo, dígala. No busque más explicaciones, y cállese.*



Utilice este movimiento a su favor. Cuando la otra parte le saque un argumento fuerte, pregúntele si existen más razones y observará que en la mayoría de los casos no podrá resistir la tentación de añadir alguna razón más para reforzar su razón principal. Cada nueva razón tendrá menos peso que la anterior y llegará un momento que parece que ellas solas se autodestruyen. Usted podrá desmontarlas con facilidad.

## **¡LOS MÁS GRANDES NEGOCIADORES DEL MUNDO!**

¡Los niños! Si quiere divertirse negociando, actúe como un niño. Aprenda de ellos. ¿Qué preguntan los niños cuando les contestan que no? «¿Por qué?» Los adultos preguntamos menos para no dar la imagen de incompetentes. Y la mayoría de nuestras preguntas son cerradas, buscan confirmar que tenemos razón. «¿A que está usted de acuerdo conmigo?», «¿a que tengo razón?». Los niños investigan con sus preguntas: «¿quién es?», «¿dónde?»..., pero los adultos no.

*Formule más preguntas. Investigue y explore.*

Los niños avanzan con su propuesta, ¡piden lo que quieren! Un juguete, un helado, la Play... Es un comportamiento poco común en la mayoría de los negociadores adultos. Nosotros no pedimos porque tenemos miedo al rechazo. Pensamos que contestarán que no, nos cuesta pedir lo que queremos.

*Si usted no pide lo que quiere,  
raramente conseguirá lo que desea.*

Los niños no aceptan un «no» tan ricamente. Les entra por una oreja y les sale por la otra. «No grites», «no cantes», «no botes la pelota». Para ellos un «no» es el inicio del diálogo. Para un adulto es el fin del diálogo.

El niño es persistente cuando pide lo que quiere. Si su respuesta no le satisface preguntará de nuevo. Copie ese comportamiento y obtenga siempre una respuesta a cada pregunta que formule al otro.

¿Cuántas veces vemos a padres que ceden presionados por el pataleo de su hijo? Los niños distinguen que muchas de las amenazas de sus padres son un farol. «Como lo hagas otra vez más nos vamos a casa.» Si la amenaza no se lleva a cabo, perderán poder y credibilidad.

Kiko le pide a su madre, Martina, que le compre una bolsa de patatas fritas. «No, cariño. Que luego no comes.» Kiko insiste. Martina le dice otra vez que no. Kiko se lo pide ahora llorando. Martina le dice que no. Kiko empieza a tirar

de su madre. Martina le dice que no grite. Kiko grita más alto, patalea y llora más fuerte. Martina se cansa y, para que Kiko se calle, le compra la bolsa de patatas.

## **LA VARIABLE DE EMERGENCIA**

Cuando Jimmy Carter y Colin Powell estaban negociando intensamente con el general Cedras en Haití, el teléfono sonó repentinamente, era el presidente Bill Clinton: «Tienen treinta minutos para terminar la negociación y salir del país, he ordenado la invasión de Haití». ¡Eso es usar la variable tiempo para poner presión en una negociación!

Las personas hacemos más concesiones cuando vemos que llegamos al tiempo límite. Como la falta de tiempo nos debilita, nunca desvele al otro que su tiempo está limitado porque podría alargar la negociación, a sabiendas hasta el último minuto, para conseguir de usted más concesiones. El 80 % de las concesiones ocurren en el 20 % del tiempo final. La presión del tiempo nos debilita y por eso cedemos.

Cuanto más tiempo permanezca en una negociación, más estará manifestando su interés al otro por llegar a un acuerdo.

¿Por qué nos presiona el tiempo? Imagine que tiene que volar a otra ciudad para acudir a una negociación. Como calcula que en una mañana liquidará el asunto, ha quedado con otro cliente. La negociación se alarga y se ve obligado a cancelar su cita. Por la tarde consigue mínimos avances y tiene que cancelar también el vuelo de vuelta. Después de una pausa para cenar vuelve a la negociación con el objetivo de acabar de una vez y, ¡atención!, porque antes de llegar a las once de la noche habrá empezado a hacer concesiones que nunca hubiera pensado hacer cuando inició su jornada. Su subconsciente le está gritando: «¿Cómo vas a salir de esta reunión tan larga sin un acuerdo después de todo el esfuerzo y tiempo que has dedicado hoy?». ¡Ojo con las concesiones de última hora!

Las negociaciones requieren como mínimo dos variables. Cuando no encuentre esa segunda variable, recurra a la de emergencia: el tiempo. Así, por ejemplo, si no consiguiera un descuento en el coche de alquiler, siempre podrá pedir que le dejen devolverlo tres horas más tarde. Todos sabemos que lo que hoy parece infranqueable, luego, con el paso del tiempo, se ve más aceptable. Utilice la presión del tiempo como una variable más para negociar. Los negociadores conscientes saben que las concesiones se



consiguen en la parte final de la negociación, cuando se llega al tiempo límite del otro. Como la presión del tiempo nos empuja a la acción, puede usarla para forzar al otro.

Ahora entenderá por qué existen tantos plazos. Existe uno para la declaración de Hacienda porque hay que presentarla no más tarde del 30 de junio, los regalos de los Reyes Magos se tienen que comprar antes del 6 de enero, se entra a trabajar a las 9.00 de la mañana. Vivimos diariamente con numerosos vencimientos y los aceptamos sin oponer mucha resistencia, casi sin darnos cuenta. Un plazo le fuerza a usted a cumplir con lo que quiere el otro.

Nunca tome decisiones presionado por el tiempo. Suba al palco y tome su decisión allí. Si su oponente saca un contrato y le presiona para que lo firme de inmediato, dígame: «Mi contable insiste en revisar todo primero. Ya sabe cómo se ponen si nos dan un ok». O bien: «Como se trata de una decisión importante para ambos, debo dedicarle tiempo suficiente antes de responder». Y avance su propuesta: «Me pondré en contacto con usted mañana». La pausa persigue suspender su reacción inicial, para permitirle considerar de manera más objetiva cualquier decisión desde el palco. No permita que le apresuren. Su peor enemigo es la prisa.

## UNAS PALABRAS FINALES

1. Ponga énfasis en la imagen de la cremallera de la página 30. Para acercar una, necesariamente tendrá que acercar la otra. Así es como funciona el mecanismo. Si trata de mover una sola de las cremalleras, se romperá el mecanismo.
2. Las negociaciones exitosas tienen un patrón común. Los dos ganan. ¿Cómo es posible? Cuando pedimos a las dos partes que valoren su grado de satisfacción puntuando del uno a diez, ambos contestan un número entre ocho y diez. ¿Cómo es posible si eso suma más de diez? Ocurre porque estamos ante una negociación eficaz. En las negociaciones eficientes las matemáticas no funcionan. Negociar no es dividir el éxito. Los dos

obtienen más.

3. El verdadero esfuerzo de este libro está por hacer, depende de usted, de su acción. Y éste es un libro para la acción. Queremos que forme parte de su comportamiento y no sólo parte de su librería. Anote las tres ideas que le hayan ayudado más y póngalas en práctica. Observará con sorpresa que después de usarlas más de veinte veces se convertirán en un hábito.

Estimado amigo, dígame, ¿cómo acabó la historia de su inquilina? ¿Le pagó finalmente lo que le debía?

«No. Ni un euro. Rafael, mi abogado, me dijo que era de esas personas de comportamiento obtuso. Que tenía más peligro que un indio con plumas y que habría que llevarla al quirófano.»

¿Al quirófano?

«Sí, es como Rafael llama al juzgado.»

¿Y por qué ese nombre?

«Porque dice que el juzgado es como un quirófano, un lugar donde nadie quiere estar. Como el caso estaba jurídicamente claro, en una semana

preparó la demanda, le asignaron la fecha del juicio y del alzamiento. Gloria me llamó para negociar y le dije que su abogada hablara con Rafael. Afortunadamente, la abogada tiene algo que se llama conciencia y se llegó a un acuerdo. Gloria tuvo que pagar los honorarios de Rafael, los de su abogada, las rentas pendientes y los consumos. Me dio un cheque de esos antiguos ¡en pesetas! Tachó “pesetas” y escribió “euros”. Cuando lo presenté en el banco me dijeron que no lo podía cobrar. ¡Esta Gloria necesita ayuda médica!

No me la quito de encima. Ahora dice que como se gastó mucho dinero en amueblar la casa me lo va a reclamar judicialmente. Aunque ahora es diferente porque entiendo las habilidades de negociación que son eficaces y las que no lo son. Conozco lo que me acerca a mi meta y lo que me aleja. Tengo una herramienta de preparación fácil de aplicar. Identifico las habilidades de cada una de las cinco fases. Ahora veo lo que realmente está ocurriendo. Ya le contaré.»

## RECAPITULEMOS

1. ¿Es acertado acudir a una negociación para «ver por dónde respira» el otro? Falso. El negociador con experiencia, al igual que el deportista de élite, acude con una estrategia, con unas tácticas, con unas jugadas preparadas. Cuanto más se prepare usted, más flexible será.
2. ¿Es correcto pedir el doble de lo que usted quiere para así tener más margen para moverse? Falso. Si pide el doble de lo que necesita le tocará bajar y perderá credibilidad. Si no baja, se romperá el acuerdo. Defienda lo defendible y evite las propuestas escandalosas. Aspire alto si es de manera realista. Después, muévase moderadamente y de forma condicional. Si tiene que

bajar, hágalo pero sin regalar trozos del bison. Obtenga siempre algo a cambio de bajar, o de subir. Si puede bajar mucho, hágalo loncha a loncha y obteniendo siempre concesiones del otro.

3. Debe evitar que la otra parte le diga «no». Falso. Lo peor que le puede contestar el otro es «sí». Lo mejor que le pueden responder es «no», porque con un «sí» inmediato habrá perdido la oportunidad de negociar. Una respuesta afirmativa rápida del otro indica que ha calibrado mal el equilibrio de poderes y por eso usted ha pedido menos de lo que podía. No ha descubierto cuánto necesita el otro lo que usted tiene. Prepare qué hacer cuando el adversario le diga a usted que «no». Un «no» empieza la negociación, un «sí» la acaba.
4. ¿Le ayudará hacer una pequeña concesión inicial para «ganarse» al otro? Falso. Una pequeña concesión inicial para suavizarle le debilitará. Ese gesto de buena voluntad, que nadie le ha pedido, generará una avaricia primitiva y depredadora en la otra parte. No genera gratitud. El otro no se conformará y querrá más. ¡Cuanto más le dé, más le pedirá! ¡Cuanto más filetes regale, más coyotes vendrán! Cuando usted concede de manera gratuita, la otra parte piensa que lo que usted le regala no tiene valor y que tiene el derecho porque «se lo estará usted cobrando de algún modo». Hacer regalos a sus clientes, tener detalles y atenciones, no

aportan valor a la negociación y nunca le serán agradecidos. Generan el efecto contrario.

5. ¿Es aconsejable aceptar la propuesta del otro de «dividir por la mitad» para ser equitativos? Falso. Si usted acepta dividir por la mitad ¿estará aceptando la primera oferta! Y si la acepta sin más, ¿es gratuito! Pida algo a cambio de aceptarla. Si dividir por la mitad fuese un movimiento eficaz en negociación, todo el mundo pediría mucho más de lo que quiere porque sabe que el otro ofrecerá la posibilidad de dividir.
6. ¿Es mejor pedirle al otro que sea él quien plantee la primera propuesta? Falso. «Hágame una oferta» es el comportamiento torpe de los novatos que sueñan con que el otro le ofrezca más de lo que quieren. Adelántese al otro con su propuesta. Cuando propone en primer lugar, es usted quien dirige el proceso negociador, toma control y marca el ritmo. Si conoce el precio, ¿a qué espera?, ¡propóngalo! Sea el primero en avanzar con su propuesta. Adelántese al otro siempre que sea realista y lo pueda apoyar con datos y hechos. Si le tocara moverse de su posición inicial, tendrá la flexibilidad de hacerlo si intercambia su acercamiento por concesiones del otro.
7. Cuando usted se queja, ¿es bueno pedirle al otro que le dé una solución? Falso. Cuando reclamamos esperamos a que sea él quien nos ofrezca la solución. Si usted le

pide al otro que sea el que aporte una solución, existe un 90 % de posibilidades de que le ofrezca menos, algo distinto de lo que usted quiere o algo que usted no valora. Si los demás saben lo que usted quiere, aumentarán sus posibilidades de que se lo ofrezcan. Si lo que usted solicita es razonable, se incrementarán aún más las probabilidades de obtenerlo.

8. ¿Es mejor mantener todos los asuntos enlazados y tratarlos globalmente que dar respuesta a un asunto y después a otro? Verdadero. Si negocia un asunto, luego otro, luego otro, ¡le machacarán! Si usted mantiene todas las peticiones vinculadas hasta haberlas escuchado todas, podrá tratarlas después dentro de una única solución global. Cualquier acuerdo sobre un asunto estará condicionado al acuerdo de todos. Defina cuáles son las demandas prioritarias de la otra parte para proponer un acuerdo integral en el que, a cambio de que el otro abandone las peticiones menos importantes, usted cederá en las prioritarias. De esta manera el negociador no se verá cogido punto por punto.
9. Si la otra parte le propone cerrar el trato, ¿le contestará usted afirmativamente para conseguir así el acuerdo? Falso. Si usted cierra el trato, ¡estará aceptando la primera oferta! Tenga paciencia y si el otro quiere cerrar el acuerdo, añada algo de su lista de peticiones que no



comprometa dicho acuerdo. Obtendrá algo más que usted desea, a cambio de darle al otro lo que él quiere, es decir, el cierre.

10. ¿Es aconsejable aceptar una propuesta que sea favorable y supere sus expectativas iniciales para terminar cuanto antes y llegar a un acuerdo? Falso. El novato se muere por cerrar rápidamente el acuerdo y salir corriendo a contárselo a sus amigos. Si le ofrecen una propuesta que es muy apetecible para usted, ¡alto!, no firme. Mantenga controlados sus instintos cavernícolas. Primero, cree expectativas en el otro, dígame que «es menos de lo que tenía pensado». Segundo, solicite una pequeña concesión del otro que no sea conflictiva. Después, acepte la propuesta. Si usted acepta rápidamente la propuesta del otro porque le interesa mucho, ¿cómo deja eso a su oponente? ¡Humillado! El otro pensará que podía haberle ofrecido menos/más. Si le pide algo a cambio antes de aceptar, mejorará su oferta y evitará dar la impresión de que se moría de ganas de cerrar el acuerdo. ¡Salve el prestigio del otro!

11. Cuando se encuentra con un negociador agresivo, ¿le ayudará a usted hacer una pequeña concesión para favorecer la relación y aliviar la presión? Falso. Si usted hace una pequeña concesión, estará diciéndole al otro «siga presionándome porque así obtendrá más». Si el

otro tiene que recurrir al grito, al aspaviento o a la amenaza, ¡déjelo pasar! No reaccione, no le diga que le ha molestado su actitud. Cualquier reacción suya acrecentará el comportamiento agresivo del otro. ¿Sabe por qué los negociadores agresivos utilizan esa táctica? ¡Porque les funciona!

## BIBLIOGRAFÍA

**Cohen, Herb**

*You Can Negotiate Anything.* Bantam books (1980)

*Negotiate This!* Warner Business Books (2003)

**Dawson, Roger**

*Secrets of Power Negotiating.* Book-mart Press (2000)

**Fisher, R., Ury, W. y Patton, B.**

*Obtenga el sí.* Gestión 2000 (2011)

*The Power of a Positive No* (2007)

*Getting to Yes Without Giving In* (1991)

*Supere el no.* Gestión 2000 (2002), *Getting Past No* (1991)

**J. Friedman, Harry**

«No, gracias. ¡Sólo estoy mirando!» El Ateneo (2000)

**Kennedy, Gavin**

*New Negotiating Edge* (1998), *The Essential Negotiator* (2004)

*Everything is Negotiable*. Random House (2008)

*The Perfect Negotiation* (2003), *Kennedy on Negotiation* (1997)

*Kennedy's Simulations for Negotiation training* (2007)

*Negotiation, an A-Z Guide: Profile books limited* (2009)

**Kennedy, Gavin; Benson, John y McMillian, John**

*Cómo negociar con éxito*. Ediciones Deusto (1990)

*Managing Negotiations*

**Tracy, Brian**

*Psicología de la Venta*. Editorial Caribe (2004)

*Be a Sales Superstar*. Berrett-Koehler Publishers Inc. (2002)

*The Gift of Self-Confidence* (1997)

*Mastering Your Time* (1989)

*Negociar es fácil, si sabe cómo*  
Alejandro Hernández

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)

© del diseño de la portada, El taller interactivo, 2011

© Alejandro Hernández, 2011

© Centro Libros PAF, S. L. U., 2011

Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.  
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona  
(España)

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Primera edición en libro electrónico (epub): noviembre de 2011

ISBN: 978-84-15320-15-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Víctor Igual, S. L.  
[www.victorigual.com](http://www.victorigual.com)