

# Guía Práctica para realizar una Negociación Exitosa



2012



Esta guía es una recopilación de información teórica que ofrece al lector la posibilidad de obtener de forma rápida y muy accesible algunas herramientas prácticas que le permitirán prepararse para una negociación exitosa. El usuario de esta guía podrá hacer un recorrido por el proceso de negociación, antes, durante y después de la misma. Se ofrece además una lista amplia de literatura que le permitirá ampliar todos sus conocimientos teóricos sobre el tema, sin embargo se advierte, que para ser un negociador experto, se requiere la acción, ser el protagonista de la negociación: de la teoría a la práctica.

## CONTENIDO

1. El Arte de Negociar
  - a. Que es negociación
  - b. Que NO es negociación
2. 10 preguntas básicas antes de una negociación
3. Consejos útiles durante la negociación
4. Recomendaciones después de una negociación
5. De la teoría a la práctica
6. Literatura sugerida

### I. El Arte de Negociar: *“Cuando la técnica se convierte en el arte mismo de la personalidad de cada individuo”*

Es un hecho que lo que empieza siendo una práctica termina siendo un hábito. Al principio se habla de técnicas para negociar porque no se tiene desarrollada la destreza ni la habilidad para hacerlo de manera natural. Conforme vamos desarrollando la práctica emocional y espiritual la técnica se vuelve tan natural que se va transformando como parte de la esencia misma de nuestro propio ser y por lo tanto en un hábito.

Si realizamos la negociación con sinceridad y honestidad lograremos transmitir esa vibración a la otra persona, y provocará que su mente no entre en conflicto y simplemente comprenda que no hay guerra que ganar, ni conflicto que buscar.

#### a. Que es negociación

Si en una encuesta preguntásemos a 10 personas que significa la palabra **negociar** seguramente que lo asociarán con el mundo empresarial multinacional, altos cargos, finanzas... pero si nos detenemos en la definición de negociar nos damos cuenta que se trata de un término aplicable a nuestra vida cotidiana:

*“La negociación es el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos.”*

Fuente: <http://www.apuntesgestion.com/2008/12/10/negociar/>

*“La Negociación es un proceso entre dos partes en donde existen dos posiciones diferentes sobre un mismo asunto, las dos partes quieren llegar a un acuerdo y para esto se comunican intercambiando propuestas y concesiones.”*

Fuente: <http://iaap.wordpress.com/2007/05/17/%C2%BFque-es-la-negociacion/>

### b. Que NO es negociación

La negociación tradicional se concebía como un combate de boxeo, en el que se ganaba por puntos, por lo que el objetivo siempre era conseguir concesiones ventajosas. La traducción de una negociación era yo gano tu pierdes. Pero a partir de los años 70s diversos investigadores cambiaron el enfoque de ganar-perder por el de ganar-ganar. En este enfoque la negociación se concibe de un modo menos extremista de tal forma que ambos negociadores pueden ceder obteniendo una situación final (común) mejor que la inicial.

Fuente: <http://www.apuntesgestion.com/2008/12/10/negociar/>

### II. 10 preguntas básicas *antes* de una negociación

No preparar la negociación es uno de los principales errores en los negociadores. El negociador deberá estar preparado para el acto de la negociación y aguantar la suficiente presión como para no venirse abajo. Prepararse bien antes de una negociación es imprescindible, así como estar seguro de que se va a negociar y no perder el enfoque.

Cuando se nos pone en el límite, tendemos a perder el control, a distraernos; el *Arte de negociar*, reside en controlar esa tendencia del ser humano a la distracción. Negociar sin un objetivo claro y sin una preparación previa no solo es una pérdida de tiempo sino que supone una concesión absurda e inadecuada.

En este capítulo se propone un alista de chequeo que todo negociador debería responderse para estar preparado durante la sesión:

<b>Pregunta Clave</b>	<b>Comentario</b>
1. Sobre qué tema voy a negociar?	Se parte de la premisa básica que el tema a negociar es de interés común, si una de las partes no quisiera llegar a un acuerdo, no se sentaría a negociar en ese tema.
2. Que quiero obtener?	Es muy importante que cuando estemos negociando previamente ya tengamos definido nuestro objetivo y en todo momento pensar exactamente qué es lo que queremos y nunca perder de vista dicho objetivo, ya que las emociones que puedan despertar en nosotros en el trayecto o transcurso de la negociación puede hacer que nos desviemos de nuestra meta.
3. De cuánto tiempo dispongo antes de la negociación?	El tiempo que se dispone previamente es fundamental para prepararse. Si disponemos de suficiente tiempo, podemos diseñar una “estrategia” de negociación, con propuestas de diferentes opciones. Si es necesario debemos asesorarnos

	<p>con expertos en temas que puedan ser muy específicos y representen posibles puntos de conflicto.</p>
<p>4. Qué nivel de toma de decisión tengo frente a esta negociación?</p>	<p>Debe ser total, sin embargo en algunas ocasiones, una de las técnicas para negociar cuando estas a la mitad y las cosas no están saliendo como tú lo planeaste, es recurrir a una “Autoridad superior” (una política de la empresa o un comité), nunca “alguien más”, que si tenga autoridad para decidir porque desearán hablar con dicha persona y se te puede caer esta estrategia. En cambio al hablar de una política de la empresa o un comité no les quedará más remedio que pedirte que intercedas por ellos. Y con esto lograras dos cosas importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Que no recurran a alguien más para renegociar o hacer nuevamente el planteamiento, sino que seguirán confiando en ti para seguir con dicho proceso.</li> <li>-Que las personas te vean como su aliado al quitarte la responsabilidad de decisión y ver la disposición por parte tuya de consultarlo con dicha “Autoridad superior” es decir no estás desechando su oferta.</li> </ul>
<p>5. Que puedo ceder (cuales son mis límites)?</p>	<p>Estar dispuesto a abandonar posturas iniciales (sin perder de vista el objetivo) nos facilitará reconocer nuestros límites para lograr acuerdos y compromisos. Es importante identificar cual es la Mejor Alternativa Antes de Negociar. Es indispensable pensar en posibles concesiones que puedas hacer, pero también es necesario que las concesiones que hagas sean dadas a cambio de algo y porque quieres que las relaciones futuras continúen por buen camino.</p>
<p>6. Con quien voy a negociar? Ya lo conozco desde antes?</p>	<p>Conocer a nuestro interlocutor implica saber que lo motiva y qué le puede interesar, averiguando con anticipación. Si es una persona que ya conoces con anticipación, la mutua confianza entre las partes incide significativamente en los resultados finales de cualquier negociación.</p>

7. Con cuantas personas voy a negociar?	Cuando se negocia con un grupo de personas hay que utilizar un lenguaje que sea comprensivo para todos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación.
8. Qué nivel de toma de decisiones tiene la(s) personas con las que voy a negociar?	Se espera como mínimo el mismo nivel de poder en la toma de decisiones en ambas partes para lograr éxito en los acuerdos. Aquí, el negociador debe conocer el nivel jerárquico de su interlocutor, diferentes niveles, no siempre es sinónimo de diferente poder de toma decisiones.
9. Donde se llevará a cabo la negociación (en mi oficina, en la suya, en un lugar neutral menos formal)?	Algunas condiciones que debe prestar el sitio a seleccionar (si es el caso que se pueda sugerir): -Tranquilidad emocional - que facilite tener toda la información necesaria - adecuado tamaño, tipo de mesa, disposición de las persona de manera que resulte más cómodo - si la negociación tomará mucho tiempo, disponer de pausas para almuerzos, café, reanudaciones.
10. Qué resultados puedo esperar en un primer encuentro y obtener resultados satisfactorios para ambas partes?	El negociador debe estar preparado para obtener diferentes resultados, manteniendo la Voluntad o búsqueda de acuerdo: Este resultado substancial y no simplemente formal de la negociación, puede asumir cuatro formas principales: a) Compromiso simple: es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos. b) Concesiones mutuas: Solución superior al compromiso. Búsqueda de equilibrio en la mayoría de los puntos en la negociación. Requiere creatividad por parte de los negociadores. c) Adjudicaciones de contrapartidas: Se crean nuevos elementos negociables, ampliando el objeto inicial de la negociación. d) Creación de nuevas alternativas: Transformar el antiguo problema en opciones para ofrecer una solución.

Una buena negociación sólo se completa cuando además de lograr concesiones de la otra parte, y, sin ceder ni comprometer los propios intereses, se encuentran soluciones que contemplen los intereses de ambos.

### III. Consejos útiles *durante* la negociación

Esta es la etapa “cara a cara” de la negociación, y es importante tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para todas las partes involucradas.

#### ✓ Fundamente con pocos pero sólidos argumentos

Siempre se deben presentar argumentos que fundamenten nuestras posiciones, intereses y objetivos. La experiencia nos dice que estos deben ser pocos pero sólidos. Porque cuando utilizamos muchos argumentos, no todos tendrán el mismo valor, algunos tendrán más peso que otros y esto puede aprovechar nuestro interlocutor y refutar los argumentos más débiles. Es por esto que siempre es conveniente presentar pocos argumentos pero sólidos.

#### ✓ Haga preguntas para tener información

Trate de hacer muchas preguntas a su interlocutor para conocer mejor sus necesidades e intereses y para verificar si sus percepciones son verdaderas. Las preguntas, le darán la idea de que lo que está diciendo es interesante y valioso.

Escucha activamente todo lo que se diga, a veces lo que pueda ofrecer está en el detalle más insospechado. Se recomienda tener cuidado con los

supuestos, así que pregunta todo lo que sea necesario para no equivocarte.

- ✓ Cuando le interesa algo, debe traer usted la propuesta

Llegar a una negociación proponiendo una colaboración, pero con la intención que la otra persona se le ocurra algo, muy rara vez dará buenos resultados si usted es la parte interesada.

Si en la fase de preparación, no tiene clara cuál puede ser su mejor propuesta, entonces durante la negociación, retome el paso anterior de hacer preguntas y una vez sabiendo lo que pueda interesarle a la otra parte, tome la iniciativa y ofrezca un intercambio. Además es importante evidenciar los posibles valores añadidos que pueda obtener gracias a esa colaboración.

- ✓ Controle las emociones y aprenda a ser paciente

Las emociones juegan un papel muy poderoso en las negociaciones. Si no logra controlarlas, le puede llevar a comportamientos de los que puede arrepentirse más tarde. Su mente perderá la capacidad de análisis y no expondrá sus ideas coherentemente. Si no controla sus emociones estará en desventaja: “El que se enoja, pierde”.

- ✓ Separar a las personas de los problemas

Con el principio “Ganar Ganar” en una negociación se busca que ambas partes ganen, esto genera acuerdos y satisfacción a más largo plazo.

Separar a las personas del problema implica ponerse en el lugar del otro (empatía) para entender mejor lo que plantea. Trate de ser firme con el problema y suave con las personas. Trate de escuchar más y hablar

menos. Procure involucrar a la otra parte en la búsqueda de soluciones “ganar-ganar”.

- ✓ Separe las posiciones de los intereses.

Para separar las posiciones de los intereses es indispensable preguntarse: ¿qué necesidad es la que se busca satisfacer en la negociación? y ¿qué necesidad está buscando satisfacer la otra parte?. Cuando las necesidades están claras, los intereses que impulsan a cada parte también estarán claros, haciendo posible encontrar acuerdos ventajosos y abandonar posiciones intransigentes.

- ✓ Garantice un cierre

Una oferta de negociación interesante puede extinguirse en el tiempo, porque la otra persona tenga otras prioridades y vaya posponiendo su propuesta. Para solventar este problema procure garantizar la rapidez del trato, ofreciendo algo más por hacerlo antes de la fecha propuesta.

Si no se garantiza un cierre, con acuerdos claros, todo el esfuerzo de los pasos anteriores puede quedarse en nada.

- ✓ Se recomienda evitar:
  - Querer complacer en todo y a todos
  - Ser ingenuo y confiado
  - Provocar discusiones o riñas
  - Ser inflexible
  - Ser excesivamente emotivo
  - Ser incapaz de manejar incertidumbre

- Hacer concesiones sin obtener nada a cambio
- Aceptar la primer oferta que se haga

#### IV. Recomendaciones después de una negociación

Concluida la negociación hay que evaluar lo bueno y lo malo que se hizo, de modo que sirva de aprendizaje. Para ello se recomienda:

- Analizar las experiencias y resultados obtenidos preguntándonos: ¿Qué hice bien? ¿Qué hice mal? ¿Qué resultados se alcanzaron?

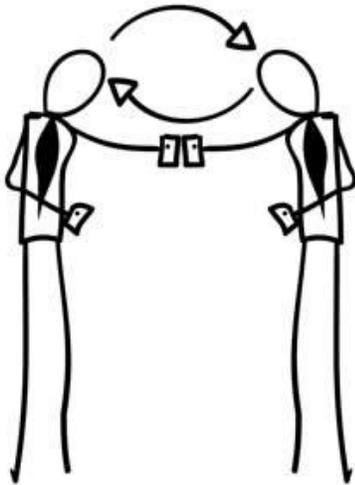
Cada negociación es una experiencia única, pero puede proporcionar enseñanzas y experiencias útiles para procesos posteriores. No se debe perder la oportunidad de aprender de todo lo que haya pasado, incluyendo los errores.

- Darle seguimiento a los acuerdos y cultivar las relaciones:

Algunas veces, el negociador no es el responsable del cumplimiento de muchas de las cosas que se acordaron, pero fue el que “dio la cara”. Es importante supervisar que se estén cumpliendo los acuerdos, los incumplimientos que se produzcan pueden afectar negociaciones posteriores, debe interesarle que su prestigio no se vea afectado. Además, se debe tratar de cultivar las relaciones posteriores con las personas con las que se realizó la negociación, de lo contrario se corre el riesgo de afectar otras posibilidades futuras.

### V. De la teoría a la práctica

Cada uno de nosotros negocia su camino a través de la vida. No hay respuestas fáciles que se ajusten a cada necesidad de negociación, pero sí existen algunos principios importantes que nos ayudan a ser más efectivos.



Existe una gran disponibilidad de libros excelentes sobre temas relacionados a la negociación: técnicas para escuchar, resolución de conflictos, comunicación interpersonal, entre otros.

Al inicio, una guía como esta, sólo empieza a sembrar algunas ideas en nuestras mentes. Algunos de los enfoques pueden parecer a primera vista mecánicos, sin embargo en la medida en que los tengamos presentes a diario, formarán parte de nuestra vida cotidiana.

***“Pasemos de la teoría a la práctica”***

### VI. Literatura sugerida

- ✓ 20 consejos para negociar con éxito: <http://www.degerencia.com>
- ✓ Building Competence for Sustainability: <http://www.collectiveleadership.com/>
- ✓ Claves para negociar en tiempos turbulentos: como negociar sin romper relaciones ni rendirse: [http://www.degerencia.com/articulo/claves para negociar en tiempos turbulentos como negociar sin romper relaciones ni rendirse](http://www.degerencia.com/articulo/claves_para_negociar_en_tiempos_turbulentos_como_negociar_sin_romper_relaciones_ni_rendirse)
- ✓ El arte de negociar: <http://www.degerencia.com/articulo/el-arte-de-negociar-mi>
- ✓ El lenguaje corporal de los negociadores: [http://www.degerencia.com/articulo/el lenguaje corporal de los negociadores](http://www.degerencia.com/articulo/el_lenguaje_corporal_de_los_negociadores)
- ✓ El poder de la negociación virtual: [http://www.degerencia.com/articulo/el poder de la negociacion virtual](http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_de_la_negociacion_virtual)
- ✓ Gerencia de Conflictos: [http://www.degerencia.com/articulo/gerencia de conflictos](http://www.degerencia.com/articulo/gerencia_de_conflictos)
- ✓ Inteligencia emocional: <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-inteligencia-emocional/a-judo-emocional.html>

- ✓ La importancia de las preguntas en la negociación:  
<http://www.degerencia.com/articulo/la-importancia-de-las-preguntas-en-la-negociacion>
- ✓ La Negociación Creativa: algunos ejemplos:  
<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/18s.htm>
- ✓ La Negociación Eficaz: [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)
- ✓ La Negociación: Estrategias, técnicas y otras consideraciones sobre cómo negociar con éxito: <http://lanegociacion.wordpress.com>
- ✓ Libro de capacitación, gerencia y Pymes. Capítulo 5. Negociación:  
<http://nuevaempresa.com.bo/capacitacion/texto/capacitacion-gerencia-pymes/capitulo-5-negociacion/>
- ✓ Los elementos básicos de una negociación:  
<http://www.monografias.com/trabajos10/bane/bane.shtml>
- ✓ Negocie para ganar:  
[http://www.degerencia.com/articulo/negocie\\_para\\_ganar](http://www.degerencia.com/articulo/negocie_para_ganar)
- ✓ Tácticas de negociación efectiva: <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-coaching/a-tacticas-de-negociacion.html>
- ✓ Técnicas para negociar: <http://tecnicasparanegociar.wordpress.com>
- ✓ The partnering and the brokering tool book:  
[www.thepartneringinitiative.org](http://www.thepartneringinitiative.org)

- ✓ Estrategia para negociar con personas obstinadas:  
[http://www.degerencia.com/articulo/estrategia\\_para\\_negociar\\_con\\_personas\\_obstinadas](http://www.degerencia.com/articulo/estrategia_para_negociar_con_personas_obstinadas)
  
- ✓ El autocontrol en la inteligencia emocional:  
[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_autocontrol\\_en\\_la\\_inteligencia\\_emocional](http://www.degerencia.com/articulo/el_autocontrol_en_la_inteligencia_emocional)
  
- ✓ Negociar: <http://www.apuntesgestion.com/2008/12/10/negociar/>
  
- ✓ Que es la Negociación:  
<http://iaap.wordpress.com/2007/05/17/%C2%BFque-es-la-negociacion/>

