



PERSPECTIVAS

ISSN: 1994-3733

oswaguan@ucbcba.edu.bo

Universidad Católica Boliviana San Pablo
Bolivia

León Romero, Ruperto
APRENDA A NEGOCIAR CON ÉXITO
PERSPECTIVAS, núm. 21, enero-junio, 2008, pp. 173-186
Universidad Católica Boliviana San Pablo
Cochabamba, Bolivia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942157010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

APRENDA A NEGOCIAR CON ÉXITO

Ruperto León Romero

*MSc. Ingeniería Asistida por Computadora.
Especialidad en Educación Superior.
Docente Departamento de Matemáticas FCyT – UMS.
Director de Posgrado FCyT – UMS.
Docente Universidad Católica Boliviana*

RESUMEN

Si oímos el término **NEGOCIACIÓN**, ¿en qué pensamos? Pensamos en palabras como: conflicto, discusión, acuerdos comerciales, política internacional o problemas laborales.

- Todos nos vemos envueltos en **negociaciones** diariamente.
- En casa para repartirnos la limpieza de la casa, lavar la ropa, ir a comprar o sacar a pasear al perro.

Cuando queremos influir en alguien para que cambie su punto de vista

Estas situaciones son **negociaciones**. En este artículo vamos ver algunas **habilidades** que se requieren para **gestionar** bien este proceso.

En otras palabras, **¿cómo ser un negociador efectivo?** o **¿cómo no tener que sacar a pasear al perro?**

1. INTRODUCCIÓN

- **¿Qué** supone ser un **negociador** excelente? **¿Sabemos** negociar?
- **¿Cómo** prepararnos para negociar? **¿Qué** estrategias y tácticas se pueden seguir?

- **¿Cuáles** son las habilidades y competencias clave necesarias para la negociación y resolución de conflictos?
- **¿Qué** estilos de negociación podemos utilizar? **¿Cómo** puedes desarrollar el estilo de negociación óptimo en cada ocasión?

2. OBJETIVOS

- 1) Entender el proceso para negociar y resolver conflictos con éxito.
- 2) Conocer tácticas y estrategias a aplicar en una negociación.
- 3) Conocer diferentes estilos de negociación y valorar su aplicación en diferentes situaciones.
- 4) Saber cómo negociar.

3. ¿SABEMOS NEGOCIAR?

En toda negociación existe un ingrediente fundamental: “Nos tiene que gustar negociar”. En la siguiente batería de preguntas podrás comprobar si posees tal destreza. Marca con una X la columna que corresponda.

CUESTIONARIO

		Sí	Regular	No
1.	Te encuentras cómodo cuando tienes que realizar algún tipo de negociación.			
2.	Dejas para última hora la preparación de la negociación.			
3.	Te preocupas con tiempo suficiente en buscar la máxima información de tus oponentes			
4.	Una vez transcurrida la negociación, reflexionas y sacas conclusiones			
5.	Si puedes, prefieres mandar a otro en tu lugar para negociar			
6.	Siempre que debes realizar un proceso de negociación tienes claro los objetivos que persigues			
7.	Creer que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello debas ceder más de lo que tenías previsto			
8.	Tienes preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario			
9.	Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte			
10.	Normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa			
11.	Creer que la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar sólo provecho el que mejor las domina			
12.	Rehuyes la mirada del interlocutor cuando estas frente a él durante el proceso de comunicación			
13.	Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas			
14.	Te molesta adaptarte al lenguaje del otro			
15.	Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar			
16.	Te es difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz			
17.	Prefieres hablar más que escuchar			
18.	Si crees que en una negociación tienes las de perder, vacilas al comenzarla			
19.	Si tienes que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo			
20.	Eres consciente que por lo general siempre hay que ceder parte de tus objetivos en beneficio del otro para poder llegar a un consenso			
21.	Tienes miedo a las críticas que te pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación			
22.	Creer que el ser buen negociador es un don que se nace con él y no se puede aprender y es difícil conseguirlo			
23.	Cuando en las negociaciones que participas tienes un éxito superior al esperado, te enorgullecés de ello y lo comentas a continuación			

A continuación da a las preguntas con la numeración siguiente el valor de puntos en función de las respuestas:

	Sí	Regular	No
Preguntas 7, 10, 11, 16, 22	0 puntos	0 puntos	2 puntos
Preguntas 2, 5, 9,12, 13,14,15,17,18,19,21,23	0 puntos	0 puntos	2 puntos
Preguntas 1, 3, 6, 20	2 puntos	1 puntos	0 puntos
Preguntas 4, 8	2 puntos	0 puntos	0 puntos

Si los resultados obtenidos están entre:

Entre 0 y 15 puntos. Te atrae mucho esta disciplina, pero has empezado a comprender que tu nivel de habilidad negociadora debe mejorar, ello te será de gran ayuda.

Entre 16 y 36 puntos. Te resulta agradable negociar. Sería interesante repasar aquellas preguntas cuyas respuestas difieren de la puntuación correcta, con el ánimo de alcanzar cotas más altas de especialización.

Entre 37 y 46 puntos. Felicidades, ves a tus oponentes en los procesos de negociación como a un igual, intentando que ambas partes salgan ganando en el intercambio de sus objetivos, es lo que llamamos estilo de "ganar-ganar".

En cualquier caso, si crees que puedes mejorar sigue adelante con la lección.

4. LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Consiste de las siguientes fases:

- 4.1. Consideraciones previas
- 4.2. Preguntas previas para reflexionar
- 4.3. Buscar información
- 4.4. Establecer objetivos
- 4.5. Preparar estrategias y tácticas
- 4.6. El argumentario

4.1. Consideraciones previas

“No hay ningún problema de negociación que sea igual que otro”

Algunas negociaciones parecen necesitar un sencillo **sí o no**, o una clase de respuesta del tipo **tuyo o mío**. Otras involucran **múltiples** temas o más de dos negociadores, que pueden hablar en nombre propio o estar representado a un cliente. Existen negociaciones que exigen mucha **creatividad** para ensamblar las necesidades subyacentes de los negociadores a fin de crear soluciones innovadoras. Otras, en cambio, necesitan **objetividad o legitimidad**.

Para que un negociador esté **bien preparado** necesita **tiempo, energía y esfuerzo**. Debe saber asignar prioridades a sus esfuerzos y tomar buenas decisiones sobre la forma de invertir su tiempo. Aunque no existen soluciones como las de “pintar siguiendo los números” que le digan exactamente la forma de prepararse para cada tipo posible de negociación, las siguientes preguntas de diagnóstico le ayudarán a determinar en qué lugar puede invertir usted más tiempo de preparación y la forma más productiva de hacerlo. A medida que te adentres en la negociación, puede que cambie tu forma de pensar con respecto a los retos más importantes.

4.2. Preguntas previas para reflexionar

Considera el siguiente grupo de preguntas y elige el grupo que te intrigue más.

- **Intereses**
- **Opciones**
- **Alternativas**
- **Legitimidad**
- **Comunicación**
- **Relaciones**
- **Compromiso**
- **INTERESES.** Aquello que me importa de verdad. Mis deseos, necesidades, preocupaciones, esperanzas y temores. Así mismo, lo que yo creo que a ellos les importa de verdad. Sus deseos, necesidades, preocupaciones, esperanzas y temores.

¿Es probable que nos peleemos por nuestras posiciones y/o nuestras demandas?

¿Por qué quiero lo que quiero? ¿Estoy seguro?

¿He asignado prioridades a los temas que son importantes para mí?

¿Estoy confundido con respecto a su lugar de procedencia?

¿He dejado de tener en cuenta qué es lo que yo querría si estuviera en su lugar?

• **OPCIONES.** Posibles acuerdos que podemos alcanzar.

¿Parece que la negociación va a dar como resultado que hay uno que gana y otro que pierde?

¿Se trata de una situación en la que las dos partes tienen algo que ganar?

¿Es posible que nuestros intereses sean compatibles?

¿Hemos llegado a un punto muerto?

• **ALTERNATIVAS**

¿Pienso que debo llegar a un acuerdo?

¿No estoy seguro de lo que haré si las negociaciones terminan sin que se llegue a un acuerdo?

¿Pienso que tiene más poder que yo? ¿Que el más poderoso soy yo?

¿Sé lo que harán ellos si no se llega a un acuerdo?

• **LEGITIMIDAD**

Los criterios o precedentes externos que pueden convencer a uno o a todos los participantes de que un acuerdo propuesto es justo.

¿Me preocupa que puedan atracarme? ¿Me tratan injustamente?

¿Ayudaría si les proporcionara unos argumentos convincentes del motivo por el que mi propuesta es justa para ellos?

¿Tendré que explicar a otras personas el motivo de que yo estuviera de acuerdo con lo que hemos acordado?

¿Tendrán que hacerlo ellos?

• **COMUNICACIÓN**

¿Sé lo que quiero escuchar?

¿Estoy dispuesto a escuchar de una forma activa y empática todo lo que digan?

¿Los mensajes que quiero hacer llegar son claros?

¿He pensado en la forma de hablar para conseguir que me escuchen?

• **RELACIONES.**

¿Es probable que esté a la defensiva?

¿Podría ser que esta negociación lesionara la relación interpersonal?

¿Se trata de alguien con quien necesitaré trabajar en el futuro?

• **COMPROMISO.** Opción a la que nos comprometemos tras el acuerdo.

¿Tengo clara la clase de compromiso que puedo esperar?

¿Me estoy acercando al momento de tomar una decisión?

¿Hay más cosas por hacer después de que todos digamos “sí”?

¿Tengo claro quién tiene autoridad para comprometerse?

4.3. Buscar información

Para obtener la máxima información de la parte contraria hemos de:

- **Investigar la historia del problema.** ¿Cuándo se originó? ¿Qué medidas se han tomado? ¿Resultados? ¿Por qué no se ha negociado todavía?
- Intentar **conocer la percepción** que la otra parte tiene de nosotros.
- **Valorar cuánto se juega cada parte** ¿Cuál es la necesidad de llegar a un acuerdo?
- Conocer **qué pretende la parte contraria.** No hemos de pensar sólo en lo que nosotros queremos. Si no satisfacemos los intereses de la otra parte no aceptarán el acuerdo. Hay que buscar opciones.
- **Valorar los posibles acuerdos**
- Comprender la **forma de negociar de la otra parte** y cuáles pueden ser sus **límites máximos y mínimos.** Aunque es mejor no centrarse en las posiciones, sino en los intereses. Pensar en mínimos y máximos acaba con la creatividad del proceso, hace que todo se convierta en una relación de fuerzas. ¿Qué pasa si sólo nos fijamos en el precio de un coche?

4.4. Establecer objetivos

- La búsqueda de información sirve para:
- Identificar nuestras **motivaciones** y las del oponente.
- Adaptar la oferta de negociación a las **necesidades** de ambos.
- Prever con suficiente antelación las posibles **objeciones**.
- Preparar la **estrategia argumental y demostrativa**.
- Pero, además hay que estar abiertos a información adicional que irá emergiendo.

4.5. Preparar tácticas y estrategias

Durante los procesos de negociación podemos utilizar distintos tipos de tácticas. Por ejemplo:

- **Gran Muralla o Disco Rayado.** Consiste en ser inflexible y en no ceder. Desgasta a la otra parte indicando que no hay alternativas. Se estructura la situación para que sólo una parte pueda hacer concesiones. Es una táctica para que el otro haga algún tipo de concesión de entrada.
- **Amenazas.** Una amenaza es presión. A veces las amenazas conducen a que la otra parte también las haga, dañando la relación y la negociación. Un buen negociador no debe recurrir a esta táctica.
- **Receso o retraso calculado.** Pedir un aplazamiento de tiempo corto para considerar algunos aspectos de la negociación. Se pospone la decisión.
- **Señuelo falaz.** Atraer o despistar al oponente con argumentos falsos para que ceda a nuestras presiones. La forma más antigua es hacer una afirmación falsa: “Este coche sólo tiene 15.000 Km. y lo conducía una anciana de Tarragona que nunca pasaba de 80 Km. por hora”.

4.6. El argumentario

Consideraciones previas

Para ser **convinciente** un **argumento** debe contener **tres elementos**:

- **Enunciado.** Intenciones. Por ejemplo: “Deseo que en los presupuestos de personal para el año que viene se contemple la asignación de otra persona a mi departamento”
- **Prueba:** Testimonios de apoyo: “Durante dos años ha trabajado el departamento con el mismo personal y el incremento de notable ha sido considerable, y ha aumentado la producción un 15%”
- **Argumento.** Razonamientos en los que se apoya el enunciado: “Esto ha repercutido considerablemente en los beneficios lo que nos garantiza, sin riesgo alguno, la posibilidad de contratar a otra persona y aumentar todavía más la producción”

5. EL DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN

5.1. Buscar legitimidad. Presentar argumentos

Convencer y persuadir mediante argumentos demostrables y **no decir** “pongámonos de acuerdo en esto porque es lo que yo quiero”. Si no sabemos argumentar acabaremos o bien amenazando al otro o bien aumentando las concesiones. Para convencer es necesario

- conocer los atributos de la oferta
- descubrir las motivaciones o necesidades de la otra parte
- utilizar sólo argumentos que representen ventajas para el otro
- exponer los argumentos en lenguaje positivo

5.2. Refutar las objeciones

Para ello podemos:

- Responder con un argumento
- Aceptar una parte de la objeción y después argumentar
- Hacer de abogado del diablo (poner al otro en nuestro lugar)
- No responder, no entrar en el juego

6. LAS CONCESIONES Y EL ACUERDO

6.1. Las concesiones

- En cada oferta primera hay que **fijar el límite muy alto**, por **encima de nuestro objetivo**. Esto influye psicológicamente en la otra parte. La diferencia es el **margen para ceder**
- Un **límite alto motiva a conseguirlo**
- La propuesta tiene que ser **coherente y defendible**

6.2. Cómo lograr el acuerdo

- Solicitar a la otra parte en qué aspectos quiere **más información**
- El **oponente debe ver los beneficios** de nuestros argumentos
- **Resumir todas las ventajas** que ha obtenido la otra parte (tranquilizar al oponente)
- Intenta **guardarte algún comodín** (beneficio adicional) o “as bajo la manga” por si siguen las objeciones
- Se **humilde**, no alardees de haber conseguido más beneficios que el oponente

6.3. Tipos de acuerdo

- **Win-win.** (los dos ganamos) Se reconoce al interlocutor como una persona legitimada para defender sus propios objetivos, no buscamos hacer valer una posición superior de poder, queremos un acuerdo, se supeditan los intereses individuales a los compartidos, se es paciente y se busca el momento para negociar, identificando adecuadamente las necesidades y motivaciones. Es la mejor opción.
- **Lose-win.** tú pierdes, yo gano
- **Lose-lose.** Perdemos los dos. los dos perdemos
- **Win-lose** (tú ganas, yo pierdo): fuerte competitividad, los objetivos del otro son obstáculos que hay que derribar, se utiliza la presión, se buscan los puntos débiles del enemigo.

Su perfil:

- Acentuada prudencia
- Se muestra firme si es necesario
- Es paciente, analítico y equilibrado
- Gran capacidad de diálogo
- No trata de dominar pero es directo en los planteamientos
- No se compromete con lo que no puede cumplir

7.4. Impositivo

Su objetivo: Vencer en la negociación a costa de la otra parte.

Su perfil:

- Firme, duro, impetuoso
- Pretende llegar pronto al acuerdo
- Emplea el poder y la fuerza como elemento motivador
- Analiza cada argumento y pone objeciones
- No muestra cansancio y dedica el tiempo necesario a negociar
- Habla más que escucha e intimida con el lenguaje verbal
- Quiere la mayor parte del pastel

8. EJEMPLO DE CÓMO NEGOCIAR

1. Dora, está interesada en comprar un refrigerador nuevo. Ha estudiado los anuncios de los periódicos y seleccionado una tienda de aparatos electrodomésticos que parece ofrecer buenos precios. Como ya ha trabajado en casas de crédito, sabe exactamente lo que quiere y tiene una clara idea de lo que ha de pagar. Al entrar en la tienda, se presenta un vendedor, aprende su nombre y le dice que le gustaría que alguna persona que conociera los refrigeradores le enseñe algunos modelos.
2. Mientras el vendedor se ofrece para mostrarle los refrigeradores a Dora, ella comenta: “Espero poder encontrar un modelo que me guste a un buen precio. Me atrajo esta tienda porque ustedes parece que pueden obtener ganancias que, al mismo tiempo, le dan

7. DIFERENTES ESTILOS PARA NEGOCIAR

7.1. Diferentes estilos

- **FORMALISTA**

Su objetivo: Cubrir su motivación con la sensación del deber bien hecho.

Su perfil:

- Meticuloso y perfeccionista
- Cauteloso y distante
- Decisiones basadas en reglamentos
- Resistente a la presión
- Dispuesto largas negociaciones
- Testimonios por escrito
- No se implica emocionalmente
- Exige el cumplimiento del acuerdo

7.2. Cooperativo

Su objetivo: Evitar la confrontación y encontrar una solución cordial y aceptable para ambas partes.

Su perfil:

- Estilo paternal
- Busca la armonía y los puntos en común
- Se implica afectivamente
- Facilita la información
- Gran habilidad de relación
- Cede de forma generosa
- Escucha más que habla
- No manipula y busca la cooperación

7.3. Diplomático

Su objetivo: Buscar el equilibrio entre las partes, intentando que los beneficios sean interesantes para ambas partes.

al cliente un buen producto. Considero que ambas cosas son importantes.

3. El vendedor le responde a Dora preguntándole ¿qué es lo que espera de un refrigerador?: tamaño, accesorios y eficiencia de operación. También le pregunta entre que precios deberá estar. Dora expone sus necesidades y el vendedor le hace saber que casi todos los fabricantes que representa las satisfacen. Sin embargo, le dice que ha elegido algunas opciones que se hallan por encima de los precios que propuso. Dora responde: no veo porque debería suceder eso.
4. Dora determina el modelo que desea y pregunta el precio. El vendedor dice 300 \$us. Dora está sorprendida porque, según lo que ella entiende de los anuncios, no debería costar más de 250 \$us. y así lo expresa. El vendedor señala que este modelo en particular tiene dos características no incluidas en los modelos en oferta. Dora se da cuenta de esto pero sigue cuestionando el costo.
5. Después de hablarlo un poco, Dora dice: “Sencillamente no puedo pagarle tanto. Buscaré en otro lugar. El vendedor sugiere un modelo más barato pero Dora se mantiene firme. Entonces el vendedor dice: ¿podría pagar 275 \$us.? Dora responde ¿275 \$us.?, el vendedor añade incluyendo transporte e instalación, Dora responde: no puedo pasarme de 250 \$us.
6. El vendedor responde a la oferta de 250 \$us. que hace Dora diciendo: no podría hacer eso pero se lo dejaré en 260 \$us. así Dora responde: de acuerdo, si eso incluye envío e instalación puede hacerme mi nota.

9. CONCLUSIONES

Una lección puede señalarte una dirección prometedora. Puede ayudarte a aprender y mejorar, a conocer un método y a valorar tu forma de actuar antes, durante y después de una negociación.

Sin embargo, **nadie, sino tú mismo**, puede convertirte en un negociador.

Estudiar un libro sobre tenis, natación, montar en bicicleta o montar a caballo no te convierten en un experto. La negociación no es diferente.

“Sólo la práctica te convertirá en un negociador excelente”

10. BIBLIOGRAFÍA

- Dasi, Manuel F., 1999, *Técnicas de negociación: un método práctico*, Editorial Esic, Madrid.
- Fisher, Roger, Ury, William y Patton, Bruce, 1996, *Obtenga el Sí*, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- Fisher, Roger, y Ertel, Danny, 1997, *Obtenga el Sí en la práctica*, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- Pease, Allan, 1988, *El lenguaje del cuerpo. Cómo leer el pensamiento de los demás a través de sus gestos*, Editorial Paidós, Barcelona.

