

¡El libro sobre negociación para todos!

Negociación

PARA

DUMMIES[®]

Aprende a:

- Conseguir un aumento de sueldo, una rebaja en el alquiler o convencer a inversores para un nuevo proyecto
- Planificar tu negociación de forma estratégica y por fases
- Añadir valor a tus acuerdos y enriquecerlos

Alejandro Hernández
Experto en negociación y autor de
Negociar es fácil, si sabe cómo



Cuestionario para autoevaluación



Comprueba la efectividad de este libro respondiendo a este cuestionario. Si no has leído el libro, te servirá para conocer tu punto de partida como negociador; si ya lo has leído, comprobarás tus avances. Por favor, contesta verdadero o falso a estas 20 preguntas.

1. ¿El negociador experto invierte más tiempo en preparar una negociación que el negociador medio?
2. ¿Emplea el experto más argumentos para defender su propuesta?
3. ¿El experto oculta información al otro sobre lo que quiere?
4. ¿El experto resalta más las áreas de desacuerdo que las de acuerdo?
5. ¿Es acertado poner cara de póquer cuando negociamos?
6. ¿Es acertado acudir a una negociación para “ver por dónde respiran”?
7. ¿Es correcto pedir el doble de lo que quieres para tener más espacio donde moverse?
8. ¿Existe una relación entre lo que esperas obtener y lo que obtienes al final?
9. ¿Debes evitar que la otra parte te diga “no”?
10. ¿Es acertado hacer una pequeña concesión inicial para “ganarte” al otro?
11. ¿Es aconsejable aceptar la propuesta del otro de “dividir por la mitad” para ser equitativos?
12. ¿Es mejor pedirle al otro que sea él quien plantee la primera propuesta?
13. Cuando te quejas, ¿es bueno pedirle al otro que te dé una solución?
14. ¿Es mejor mantener todos los asuntos enlazados y tratarlos globalmente, que dar respuesta a un asunto y después a otro?
15. Si la otra parte te propone cerrar un acuerdo que consideras un buen trato, ¿le contestas “sí”?
16. Cuando te encuentras con un negociador agresivo, ¿te ayudará hacer una pequeña concesión para favorecer la relación y aliviar la presión?
17. ¿Es acertado contestar rápidamente a las preguntas del otro?
18. ¿Es acertado contraproponer de inmediato las propuestas del otro?
19. ¿Al experto se le reconoce porque dice “Eso no es negociable”?
20. ¿Es acertado decirle al otro que deje de pedirte cosas?

En nuestra página web, www.paradummies.es, encontrarás la respuesta a estas preguntas junto con la explicación de las mismas.

Negociación
PARA
DUMMIES™

Alejandro Hernández

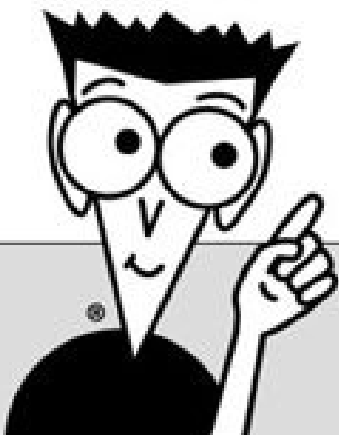


La fórmula del éxito

Tomamos un tema de actualidad y de interés general, añadimos el nombre de un autor reconocido, montones de contenido útil y un formato fácil para el lector y a la vez divertido, y ahí tenemos un libro clásico de la serie *...para Dummies*.

Millones de lectores satisfechos en todo el mundo coinciden en afirmar que la serie *...para Dummies* ha revolucionado la forma de aproximarse al conocimiento mediante libros que ofrecen contenido serio y profundo con un toque de informalidad y en lenguaje sencillo.

Los libros de la serie *...para Dummies* están dirigidos a los lectores de todas las edades y niveles del conocimiento interesados en encontrar una manera profesional, directa y a la vez entretenida de aproximarse a la información que necesitan.



www.paradummies.es
www.facebook.com/paradummies
[@ParaDummies](https://twitter.com/ParaDummies)

El sitio web de la colección *...para Dummies* está pensado para que tengas a mano toda la información que puedas necesitar sobre los libros publicados. Además, te permite conocer las últimas novedades antes de que se publiquen.

Desde nuestra página web, también puedes ponerte en contacto con nosotros para comentarnos todo lo que te apetezca, así como resolver las dudas o consultas que te surjan.

En la página web encontrarás, asimismo, muchos contenidos extra, por ejemplo los audios de los libros de idiomas.

También puedes seguirnos en Facebook (www.facebook.com/paradummies), un espacio donde intercambiar tus impresiones con otros lectores de la colección *...para Dummies*.

10 cosas divertidas que puedes hacer en
www.paradummies.es y en nuestra página en Facebook

1. Consultar la lista completa de libros *...para Dummies*.
2. Descubrir las novedades que vayan publicándose.
3. Ponerte en contacto con la editorial.
4. Suscribirte a la Newsletter de novedades editoriales.
5. Trabajar con los contenidos extra, como los audios de los libros de idiomas.
6. Ponerte en contacto con otros lectores para intercambiar opiniones.
7. Comprar otros libros de la colección a través del link de la librería Casa del Libro.
8. ¡Publicar tus propias fotos! en la página de Facebook.
9. Conocer otros libros publicados por el Grupo Planeta.
10. Informarte sobre promociones, descuentos, presentaciones de libros, etc.

Descubre nuestros interesantes y divertidos vídeos
en nuestro canal de Youtube:
www.youtube.com/paradummies
¡Los libros Para Dummies también están disponibles
en e-book y en aplicación para iPad!

El autor

Alejandro Hernández Seijo es emprendedor, profesor, escritor y conferenciante. Lleva más de veinte años enseñando técnicas de negociación a directivos de grandes empresas y bancos españoles. Estudió Derecho y Mediación de Seguros.

Durante su carrera profesional ha trabajado en grandes multinacionales, y durante diecisiete años fue country manager de Bang & Olufsen en España y Portugal. En su faceta de emprendedor destaca la creación de Nichi Seijo, una cadena de veintitrés zapaterías; la de Hiper Fairs, una mayorista de viajes y su empresa de formación Training Providers.

Desde 2004 es también profesor de negociación, gestión del comportamiento y habilidades de Venta en varias escuelas de negocios en España (EDEM, FUNDESEM, APD y el IE).

Introducción

El 80 % de las empresas no sigue un procedimiento establecido cuando tiene que negociar. Estas compañías envían a sus directivos a negociar sin ofrecerles herramientas ni la formación necesaria que les facilitaría la tarea de alcanzar acuerdos. Así que cada uno de estos valientes directivos negocia como puede, a su manera, como le dicta su sentido común. Pero no es suficiente con ser “natural” al negociar; es necesario ser consciente de lo que se está haciendo.

Este libro te mostrará cuáles son los comportamientos conscientes correctos, te permitirá dirigir la negociación en vez de limitarte a reaccionar ante los movimientos del otro y reducirás tu ansiedad en tus próximas negociaciones. ¿Qué te parece?

Es irónico que la mayoría de las empresas inviertan más dinero y tiempo en mantener sus edificios y equipamientos que en potenciar a sus directivos ofreciéndoles la formación adecuada. Y esos directivos son los que hoy marcan la diferencia entre dos empresas del mismo sector. Son la única diferencia. ¡Son la diferencia!

Acerca de este libro

“¿Te gusta negociar?” Ésta es una de las preguntas que formulo en mis talleres de negociación. En realidad, pocos levantan la mano para responderla. La mayoría nos ponemos nerviosos cuando estamos delante de la otra parte. Negociar nos cuesta porque no sabemos cómo va a acabar el proceso y porque la relación entre ambas partes puede salir perjudicada. La buena noticia es que, si aprendes todas las fases del proceso negociador, reducirás el estrés que te produce el mismo. Si las sensaciones de las que hablo te resultan familiares, ¡bienvenido a este libro!

Pretendo mostrarte que toda negociación sigue un proceso determinado, una estructura, y requiere unas habilidades concretas. La negociación no es una actividad para pícaros ni encierra un misterio.

Cualquiera puede negociar si conoce los pasos del proceso y se comporta de una forma determinada.

Quiero abrirte las puertas al mundo de la negociación para que le pierdas el miedo y puedas llegar a verlo como otro proceso que te servirá para tomar decisiones y resolver conflictos. En definitiva, como cualquier otra habilidad que se pueda aprender y entrenar.

Algunas suposiciones previas

Aunque se suele decir que “negociamos a diario con nuestra pareja, en el trabajo, con nuestro jefe o con nuestros clientes”, en realidad no negociamos todos los días, ¡discutimos con la otra parte para conseguir lo que queremos! Damos al otro cien razones para convencerlo. Dar razones, argumentos, no es negociar, ni tampoco lo es decir “Sí, cariño” o “Vale, de acuerdo”. ¡Eso es rendirse!

Abusamos de la palabra *negociación*. Muchos vendedores inexpertos alardean diciendo “Hemos negociado con el cliente”, cuando en realidad deberían decir “Le hemos bajado el precio al cliente”. Otros se felicitan con frases del tipo “¡Cómo negocio!, soy un fiero”, porque se creen que están negociando, aunque lo que realmente están haciendo es soltarle al otro un rollo que acaba aceptando por puro aburrimiento. En realidad, más que negociar, venden. Y vender no es negociar. Ni tampoco lo es regatear.

La negociación empieza tras la etapa de la venta, cuando el comprador se plantea la posibilidad de adquirir tu producto. También se inicia cuando tenemos un conflicto con otra persona, nos piden algo, hay una reclamación, nos han dicho que no o cuando queremos mejorar un acuerdo.

Supongo que has comprado este libro para aprender a negociar, algo que, desde fuera, parece una actividad misteriosa reservada a los diplomáticos y empresarios. Querrás saber si lo que haces es negociar / vender, negociar / regatear. Cuando lo sepas, querrás conseguir herramientas que te ayuden a alcanzar los mejores acuerdos con tus clientes o proveedores. Eso es lo que pretende darte este libro de la colección *Para Dummies*.

Tanto si quieres llegar a mejores acuerdos, ver algo de luz en el mundo de la negociación o negociar con compañeros de tu empresa o con tu jefe, te felicito. Sí, enhorabuena, porque al comprar este libro te cuestionas tu manera de hacer. Demuestras que deseas aprender y que mantienes vivo tu espíritu de aprendiz. Como quieres aprender, este libro se convertirá en una oportunidad para mejorar tus negociaciones.

Cómo está organizado este libro

Todos los libros de la colección *Para Dummies* siguen una estructura similar formada por partes independientes entre sí. En nuestro caso, el libro sigue el modelo 5 + 5, es decir, las cinco fases de la preparación y los cinco pasos de la negociación. Y, para acabar de redondearlo, hemos dividido el libro en cinco partes, que ahora mismo te presentaré.

En líneas generales, el libro descansa en tres pilares sobre los que construiremos el proceso negociador eficaz:

- ✓ Preparación en cinco pasos.
- ✓ Estructura en cinco fases.
- ✓ Comportamientos clave.

Te lo vamos a contar de una manera sencilla, sin pretensiones ni pedanterías. No leerás definiciones raras ni teorías extrañas. Lo que cuenta es lo que entiendes. Así me lo decía en un curso el presidente y propietario de una de las empresas de alimentación más grandes de este país: “Alejandro, lo importante no es lo que les cuentas a mis colaboradores, sino lo que ellos asimilan”.

Así que lo más importante de este libro es lo que tú asimilas y no lo que yo escribo. Tú eres el protagonista. Quiero que sea un libro sencillo y fácil de entender. Un libro que te permita conocer las habilidades que han practicado los participantes en mis cursos y con las que han obtenido buenos resultados.

Parte I. La preparación del terreno

Antes de sentarte a la mesa de negociación, debes tener una visión de conjunto de lo que va a venir. Por eso, en esta parte te presento las fases del proceso completo de cualquier negociación. Para ir desvelando el misterio, verás que toda negociación sigue la estructura de las cinco fases. Da igual si negocias un tratado internacional o un acuerdo con un compañero de la oficina; esta sencilla estructura de cinco fases será siempre la misma.

- ✓ **Fase 1.** Preparación.
- ✓ **Fase 2.** Exploración.
- ✓ **Fase 3.** Propuestas.
- ✓ **Fase 4.** Intercambio.
- ✓ **Fase 5.** Acuerdo.

También quiero que veas que toda negociación es un proceso de descubrimiento en el que hay que averiguar qué quiere el otro y en qué orden de prioridad lo quiere.

Así, en los capítulos de esta parte encontrarás tanto la explicación de las cinco fases como una

relación de las habilidades más eficaces en cada una de ellas. También te explicaré la importancia de limitar tus demandas y pedir pausas por si necesitas reorganizar tu estrategia.

Parte II. Tu comportamiento como negociador

En esta parte te ayudaré a descubrir que el primer obstáculo para negociar eres tú mismo. Por ese motivo, si te conviertes en una persona VIP (es decir, con Visión Interior Positiva), serás capaz de negociar mejor. Además, entenderás el concepto de *poder* en una negociación, y cómo dominarlo y potenciarlo.

Para que afrontes tus futuras negociaciones con menos ansiedad, te enseñaré a reconocer las habilidades y comportamientos más eficaces en cada fase. No te preocupes por las habilidades, son tan complicadas como el mecanismo de un botijo. No importa si, a la hora de plantearte la reforma de tu cuarto de baño, quien negocia es el presidente del gobierno o tú; las habilidades necesarias serán las mismas. Lo que complica una negociación son las distintas circunstancias que la rodean, no las habilidades que te explicamos en este libro.

Descubrirás también que hay comportamientos eficaces que tienes que copiar, y comportamientos que no producen resultados. Por ejemplo, si observas cómo se negocia en la calle verás que hay personas que se comportan de la siguiente manera:

- ✓ Hacen una pequeña concesión para ganarse al otro.
- ✓ Dicen frases como “Vamos a ver cómo respiran éstos”.
- ✓ Se mueven hacia el “Hágame una oferta”.
- ✓ Ofrecen “dividir por la mitad”.
- ✓ Preguntan “¿Es su última oferta?”.
- ✓ Piden el doble de lo que quieren para tener espacio para negociar.
- ✓ Ponen cara de póquer.

¿Son acertados estos comportamientos? En absoluto, aunque sean los más comunes. Lo desvelaremos paso a paso en este libro.

Parte III. Debate y propuestas

En esta parte veremos cómo se inicia la negociación, cómo dos partes se sientan para dialogar y llegar a un acuerdo beneficioso para ambas. Aprenderás a iniciar ese diálogo y a repartir las tareas cuando seáis varios en la mesa de negociación.

Cuál es el mejor diálogo, qué preguntar o cómo saber lo que quiere el otro son algunas de las cuestiones a las que responderé en esta parte del libro. También te mostraré los pasos que hay que seguir para hacer propuestas, desde quién ha de proponer primero a cómo has de proponer tú, pasando por cómo contestar a una propuesta que te hagan.

Parte IV. Intercambio y acuerdo

Aquí se trata de entender la dinámica del intercambio, el corazón de toda negociación. De hecho, el intercambio está presente en todo el proceso, pues *negociación* es sinónimo de *intercambio* y no de *regateo*, como mucha gente piensa. Hallarás respuesta a preguntas referidas a cómo intercambiar y cómo hacer o para qué sirve una concesión.

El objetivo es que, tras su lectura, conozcas los mejores comportamientos para cerrar un acuerdo que favorezca tus intereses.

Parte V. Los decálogos

Como todos los libros de esta colección, *Negociación para Dummies* acaba con “Los decálogos”, una serie de listas de diez que te permitan tanto echar un vistazo rápido a todos los temas tratados a lo largo de los capítulos precedentes como ampliar algunos asuntos que también tienen un considerable interés.

En este libro hay cinco decálogos: “Los diez mandamientos de la negociación”, “Las diez técnicas más comunes para negociar”; “Los diez comportamientos del negociador experto”; “Las diez frases más comunes del negociador inexperto” y “Las diez maneras de resolver un conflicto entre las partes”.

Iconos empleados en este libro

En las páginas del libro encontrarás una serie de iconos que sirven para llamar tu atención sobre algunos aspectos relevantes. Cuando veas uno conviene que leas con atención el texto al que acompaña porque te ayudarán a localizar las ideas más destacadas de un vistazo. En este libro encontrarás los siguientes:



Válida para todo tipo de negociación, es la regla que suelen utilizar los negociadores expertos.



Al lado de este icono encontrarás una historia real o ficticia que te ayudará a entender y visualizar mejor el tema que se trate en ese momento. En muchos casos, es como una fábula con su moraleja.



Sugerencias para que pongas a prueba tus habilidades negociadoras o evalúes tus habilidades.



Junto a este icono encontrarás trucos y comentarios que te serán muy útiles para ir preparado a la negociación.



El nombre lo dice todo. Junto a este icono encontrarás comentarios personales fruto de mi experiencia como negociador.

Adónde ir a partir de aquí

La estructura de este libro te permite leerlo de la primera a la última página, o, si quieres, ir directamente a los capítulos que te interesen y comenzar por ahí. Está organizado por partes y capítulos para que puedas leerlo como más te guste.

También lo puedes usar como libro de consulta para tus negociaciones. Por ejemplo, si cuando empiezas a negociar la otra parte te pide un descuento y no sabes qué hacer, ve al capítulo correspondiente para ver cómo debes proceder.

Parte I

La preparación del terreno

En esta parte...

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

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

Capítulo 1

En qué consiste eso de *negociar*

En este capítulo

- ▶ El arte de negociar es un proceso de descubrimiento
 - ▶ Se puede intercambiar porque las partes tienen distintos puntos de vista
 - ▶ Cuestiona siempre la primera oferta
 - ▶ Un gesto de buena voluntad te debilita de cara a la otra parte
-

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

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

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

Negociar es intercambiar

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



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

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

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

Tu lógica no es la mía

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



Entenderás qué quiero decir con este ejemplo extraído de la vida. En una charla dada a un grupo de atentas abuelitas de una residencia para la tercera edad, un médico quiso explicar la importancia de cuidar la salud. Para que entendiesen la idea recogió del jardín cuatro lombrices que metió en cuatro frascos distintos. A continuación, en el primero vertió vodka; en el segundo, humo de un cigarrillo; en el tercero, chocolate. El cuarto frasco lo rellenó con tierra de ese jardín. Al hacerlo, el doctor pensaba que quedarían claros los problemas de salud que provocan el alcohol, el tabaco y el azúcar, pues al acabar su discurso y vaciar el contenido de los recipientes todas las lombrices habían muerto, salvo la del que contenía tierra.

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

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

Los límites de la persuasión

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

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

Verdura a cambio de helado



Imagínate que tu hijo (o tú, cuando eras pequeño) no quiere comerse el plato de verdura. En ese caso recurras a la persuasión para convencerlo de que se lo coma. No funciona. Por más que le digas que la verdura es buenísima para su salud y para su dieta, que contiene fibra, que se va a poner muy fuerte... ¡no sirve de nada! Es como hablarle a una pared. Y eso que se trata de argumentos muy persuasivos, pero para ti y para mí, no para tu hijo.

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

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

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

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

El peligro del esquerosismo y del siperosismo

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

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



Este marido es lo que yo llamo un *esqueroso*, palabro para el que te propongo la siguiente definición: (adj.) 1. Especialista en poner problemas a todo. 2. Quien habitualmente inicia sus frases con “es que...”. 3. Ser desagradable, que no aporta soluciones a la organización y que suele provocar asco.

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

- ✓ “Sí, pero es una cena a la que van todas mis amigas”.
- ✓ “Sí, pero me he comprado un vestido para la cena”.
- ✓ “Sí, pero habrá más partidos de fútbol”.
- ✓ “Sí, pero la cena es una vez cada veinte años”.

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

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

No busques excusas, haz tus propuestas



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

Si le preguntas a un niño: “¿Quién es la mamá más guapa del mundo?”, te dirá que la suya. Si le preguntas a otro niño, afirmará que la más guapa es su mamá. ¡Cada niño piensa que su madre es la más

guapa del mundo! Ninguno entiende por qué los otros niños piensan que la otra madre es la más guapa. Es imposible convencer a un niño de esto, como es imposible hacerle ver a una madre que la niña del vecino es más guapa que la suya.



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

Negociar es un juego de niños

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

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

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

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

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

¿Por qué tengo que negociar?

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

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

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



¿No sería mejor que fuéramos humildes y nos cuestionásemos nuestra forma de negociar?

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

no llegar.



Un conflicto en la oficina

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

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

—He aparcado sólo una vez.

—Perdona, pero han sido dos veces.

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

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

—Oye, no me gusta tu tono.

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

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

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

Valoramos las cosas de manera diferente



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

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

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

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

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

le dijo:

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

Ella lo miró sonriendo y le contestó:

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

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

Tenemos prioridades distintas

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

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

Presta atención a los siguientes puntos:

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



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

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

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

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

Como te habrás imaginado, este señor era más aficionado al tenis que a su esposa y prefería ver un

buen partido que estar en el funeral con sus familiares, vecinos y amigos.

¿Por qué? Porque todos tenemos nuestras prioridades. No importa si está bien o no, lo fundamental es que descubras las prioridades de la otra parte. Cuando lo hagas, te darás cuenta de que es muy útil para la fase de intercambio y para manejar a aquellas personas que te piden una cosa, después otra y luego otra más.

¡La otra parte espera verte negociar!

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

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

Un negociador quiere negociar



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



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

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

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

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

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

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

Nunca se acepta la primera oferta

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

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

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

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



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

La buena voluntad provoca avaricia, no gratitud

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



Al respecto puedo explicarte algo, trivial pero ilustrativo, que me pasó a mí. En 1993, con mucho orgullo, impartí mi primer curso de negociación. Hicimos una pausa a las once de la mañana para el café. Cuando salimos de la sala, los camareros del hotel no habían preparado la mesa del desayuno para el grupo. Los participantes me miraron “reclamando” su desayuno. Rápidamente bajé a recepción a pedirles que sirvieran el café. Me dijeron que no estaba contratado. “¿Cómo que no está contratado? ¡Si tengo en la sala a doce directivos esperando el desayuno!” El hotel necesitaba como mínimo media hora para avisar a un camarero y tener la cafetería disponible. Agobiado, salí a la calle y, justo delante del hotel, vi una pastelería. Compré una bandeja con toda clase de pasteles y una segunda bandeja con unos saladitos para dar más opciones a esos directivos.

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



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



Una de indios

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

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

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

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

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

La generosidad es un pozo sin fondo

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

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

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

- ✓ Aumentarás las expectativas de la otra parte porque la concesión se percibe como una señal de debilidad. Se vienen arriba.

- ✓ Perderás parte de tu capital negociador. Si luego se complica el trato, estarás más débil, pues habrás reducido tu capital negociador para usarlo en la fase de intercambio.



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

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

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

Capítulo 2

Las cinco fases de la negociación

En este capítulo

- ▶ Toda negociación sigue la estructura de cinco fases
 - ▶ Hay que pasar por cada fase, ¡no te las saltes!
 - ▶ Antes de negociar, marca tu ideal y tu límite
 - ▶ Aprende a usar las pausas para reducir tu ansiedad y calmar los ánimos
-

Toda negociación es un proceso que sigue cinco fases, y en cada una se aplican comportamientos diferentes.

Como te decía en el capítulo 1, hay gente, a lo mejor tú también, que tiene prisa por llegar a un acuerdo, ya sea porque la negociación le provoca ansiedad o porque le incomoda negociar. Esas personas tienden a saltarse cuatro de las cinco fases para ir directos al cierre del trato y terminar cuanto antes con ese calvario. Pues bien, acabará pronto, pero con peores acuerdos que si se hubieran seguido las cinco fases.

En esto no hay atajos, así que no te queda otra que pasar por las cinco fases. Cuanto más agotes todo tu tiempo, más posibilidades tendrás para descubrir lo que quiere la otra parte.

En este sentido, está demostrado que:

- ✓ Los negociadores débiles hacen concesiones grandes y son los primeros en querer llegar a un acuerdo.
- ✓ Los negociadores sólidos hacen concesiones moderadas y tardan más en ofrecer un acuerdo.

Y tú, ¿en cuál de esas dos categorías estás? Si sigues leyendo encontrarás las bases para formar parte del segundo grupo, el de los negociadores sólidos, el de los que no tienen prisa porque quieren que la negociación beneficie al máximo sus intereses.

Los cinco momentos para el éxito

Y a todo esto, te preguntarás, ¿cuáles son esas dichas cinco fases? Pues las que te expongo a continuación:

- ✓ **Fase 1.** Preparación.
- ✓ **Fase 2.** Exploración.
- ✓ **Fase 3.** Propuesta.
- ✓ **Fase 4.** Intercambio.
- ✓ **Fase 5.** Acuerdo.

A lo largo de este capítulo te las explicaré. Pero antes es necesario que sepas cuál es tu papel en el proceso de negociación.

Tú tienes el control porque diriges el proceso

Si en lugar de negociar apoyándote en tu instinto (como lo hacen los negociadores de los que te hablo en el capítulo 7), conoces las cinco fases y la habilidad que hay que usar en cada una de ellas, no tendrás que reaccionar de manera aleatoria ni adivinar cuál es el siguiente paso, sino que podrás elegir cómo responder y actuar. Es decir, diriges la acción porque siempre sabrás qué estás haciendo y hacia dónde quieres dirigir la negociación.



El que acude a una negociación sin seguir fase alguna, simplemente esperando que le salga todo bien, no dirige nada, sólo reacciona ante las circunstancias. Obtiene peores acuerdos. Su falta de control de la situación será evidente para la otra parte, que se vendrá arriba. Nada más empezar la negociación, el otro aumentará sus pretensiones.

El proceso fase a fase



Todo el proceso de negociación se centra en este principio: “Dame lo que yo quiero y te daré lo que tú desees”.

A partir de ahora no te fíes de frases como “Te lo doy porque me caes bien” o “Te concedo esto por la buena relación que nos une”. Cuando alguien negocia, nunca da algo por nada, y menos por tu cara bonita. Si te dan algo gratis y te dicen que lo hacen por ser tú, ¡cuidado! Y abre los ojos, seguro que hay gato encerrado.

Dicho eso, te desgrano paso a paso cada una de las cinco fases para que sepas en qué consisten.



Es necesaria la flexibilidad entre las fases

Las cinco fases de la negociación son como un mapa que te ayuda a saber dónde estás en cada momento y hacia dónde tienes que dirigirte después. Es normal ir hacia delante y luego hacia atrás. Por ejemplo, cuando has terminado la fase de preparación y empieza la fase de exploración, quizá descubras nueva información que te obligue a sentarte en tu oficina para volver a la fase de preparación a fin de revisar tu estrategia. También puede pasar que te encuentres en la fase de propuesta y tengas que volver a la fase de exploración porque necesitas más información para plantear la mejor propuesta.

Tampoco es un proceso estricto que te obligue a empezar por la primera fase. A menudo puedes empezar por la segunda fase, la de exposición, para descubrir qué quiere la otra parte. Luego pedirás una pausa para ir a la primera fase, la preparación, para utilizar esa información a la hora de preparar tu respuesta.

Cada negociación tiene un recorrido distinto por las fases. Es clave que sepas en qué fase estás porque en cada una de ellas deberás aplicar unas habilidades concretas. No te servirá coger el atajo y omitir una fase.

La fase de preparación



La pregunta clave en esta fase es: “¿Qué quiero conseguir?”.

Para tenerlo lo más claro posible, anota qué objetivos quieres conseguir y cuál es su orden de prioridad. Ten en cuenta que:

- ✓ **Sin preparación, no hay resultado.** Un negociador que no se prepara se limita a reaccionar ante los movimientos del contrario sin dirigir. Lo identificarás porque, cuando acude a una negociación, dice: “Vamos a ver por dónde respiran éstos”. El adversario, y no digamos si se trata de uno experimentado, percibe que su contrincante no sabe de qué está hablando, gana confianza en sí mismo, aumenta sus expectativas y se atreve a pedir más.

Por otro lado, el inexperto mide su éxito por los tantos que marca al otro y porque usa un lenguaje sarcástico. Dice frases como “Hágame una oferta seria” o impertinencias de este estilo: “Se supone que hemos venido a negociar”. Y no sólo eso, sino que pone sus ideas en orden mientras negocia, sobre la marcha. Confía en esa inspiración del último momento, que casi siempre falla. ¡Ya es bastante difícil aclarar nuestras ideas sobre nuestra mesa de la oficina como para encima hacerlo delante de la otra parte y en medio de una negociación!

- ✓ **La preparación aumenta tu flexibilidad.** Estarás más despierto frente a lo inesperado y ante las oportunidades. Una buena preparación te impone un cierto rigor y te obliga a un número de automatismos. Cuantos más automatismos, ¡más dispuesto estarás para enfrentarte a los imprevistos! En el fondo, ser un negociador eficaz no es cuestión de talento, sino de preparación. Se gana en la mesa de trabajo antes de salir al encuentro del otro. Tu éxito se paga por adelantado. Prepárate para negociar, no sólo para defenderte.

Muchas veces me preguntan si un negociador experto tiene que invertir más tiempo en preparar una negociación. La respuesta es sencilla: invierte el mismo que un negociador medio. Lo que ocurre es que éste utiliza el tiempo de distinta manera: en lugar de preparar una larga lista con interminables argumentos para convencer al otro, prepara una con concesiones y peticiones para intercambiarlos con él.

La preparación es tan importante que, en el capítulo 6, volveré a hablarte de ella.

La fase de exploración

Aquí se trata de investigar, explorar y dialogar con el otro, porque, para poder proponer, antes debes descubrir lo que desea la otra parte. Tu objetivo en esta fase es, mediante una discusión constructiva, dar respuesta a la siguiente pregunta clave de la fase de exploración: “¿Qué quiere el otro?”. Por tanto:

- ✓ Explora lo que quiere el otro.
- ✓ Formula preguntas para escuchar lo que quiere el otro.
- ✓ Escucha las respuestas del otro, aunque te molesten.
- ✓ Dile al otro lo que quieres, no cuánto lo desees.
- ✓ Presta atención a las señales del otro.
- ✓ Clarifica lo que desea el otro.
- ✓ Recapitula lo que quiere el otro.
- ✓ Comprueba tus propias suposiciones.

Esta fase consume el 60 % del tiempo de la negociación (encontrarás más detalles en los capítulos 9 y 10). Bien aprovechada, el diálogo que entablarás en ella te proporcionará información muy valiosa sobre los objetivos e intenciones de la otra parte a través de una fuente de inapreciable valor: él mismo. Esa discusión te permitirá explorar los puntos que os unen y destapar lo que te interesa a ti y lo que motiva o inhibe al otro. En esta fase debes contrastar todas sus presunciones y medir su honestidad. Así, si conoces datos sobre la postura de la otra parte y ésta no sabe que los conoces,

podrás poner a prueba su franqueza.



En definitiva, usa esta fase para descubrir lo que necesita el otro y calibrar hasta qué punto lo quiere. Igualmente, te servirá para comprobar si la otra parte quiere llegar a un acuerdo o prefiere mantener la situación actual.



Es mucho más eficaz presuponer que no sabes lo que el otro quiere que creer que sabes lo que busca. No quieras marcarte un tanto al entender a la primera lo que te dice el otro. Es más rentable pasarte por corto que por listillo. Cuanto más tiempo hagas hablar al otro para que clarifique y explique su posición, más información te dará sobre la firmeza o provisionalidad de su posición y sobre el terreno por el que piensa moverse.

Sólo podrás pasar a la tercera fase si eres capaz de recapitular lo que quiere el otro.

La fase de la propuesta

Una *propuesta* es una oferta o petición diferente a tu posición inicial. Como ya sabes lo que desea la otra parte, puedes presentar tu propuesta. La pregunta clave en esta tercera fase es: “¿Qué tengo yo que el otro quiera?”.

Para saber lo que puedes intercambiar, debes:

1. Recapitular lo que quiere el otro.
2. Descubrir su orden de prioridades.
3. Informar al otro de lo que tú quieres.

La negociación avanza cuando se intercambian propuestas, y se estanca cuando se intercambian argumentos, opiniones y sentimientos. Las opiniones, argumentos y sentimientos no son negociables. Sólo se pueden negociar propuestas (si quieres saber más sobre este tema, pasa al capítulo 11).

La fase del intercambio

Es el corazón de toda negociación, pues en esta fase se produce la verdadera transacción de propuestas concretas. La pregunta clave aquí es: “¿Qué es lo que efectivamente voy a intercambiar?”.

En esta fase se producen los intercambios de propuestas. Se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Es la fase de máxima atención porque una concesión mal valorada no producirá efectos en la otra parte.



Intercambia lo que tiene valor para el otro, no lo que tiene valor para ti.

Nunca se gana tanto dinero como cuando se negocia

Cuando compras tu casa o un coche nuevo y consigues una rebaja, por ejemplo, te ahorras 2.000 euros, es cuando más dinero ganas. Es decir, si has estado negociando con el vendedor durante dos horas para obtener ese descuento de 2.000 euros, quiere decir que has ganado 1.000 euros a la hora.

En tu trabajo, ¿cuánto ganas por hora, 10, 20, 100 euros? Cuando negocias es el momento en el que ganas más dinero de forma más rápida.

La fase del acuerdo

Llegados a este crucial punto, la pregunta clave que debes hacerte es: “¿He obtenido lo que quería?”.

Si la respuesta es afirmativa, esta fase se divide en dos partes:

1. Cierre.
2. Acuerdo escrito, para evitar malentendidos.

Muchas negociaciones se rompen antes de llegar a esta fase. El ego está presente durante todo el proceso. Seguro que has oído más de una vez la frase “Con Fulanito no se puede negociar”. Quien la pronuncia suele pensar que la falta de acuerdo es culpa del otro y no se cuestiona cómo negocia ella. Resultado, la negociación no prospera y su objetivo, cerrar un acuerdo, no se alcanza.

En el capítulo 15 me extenderé sobre este tema del cierre de un acuerdo.

La zona de negociación

Ahora ya conoces las cinco fases en las que se desarrolla una negociación digna de ese nombre. Hecho eso, toca ver en qué circunstancias se desenvuelve.

Cuando el poder entre las distintas partes y sus peticiones está equilibrado se produce lo que suele llamarse una *zona de negociación*. Por ella entendemos un espacio en el que es posible el intercambio. En cambio, si no se da ese equilibrio no hay posibilidad de intercambio.

Muchos directores de banca me preguntan en mis talleres: “Alejandro, mis clientes me piden que les dé un 5 % en un depósito cuando mi jefe sólo me permite dar un 3 %, ¿cómo negocio esto?”. En este caso no se puede negociar porque no hay zona de negociación posible, no hay equilibrio. Si el banco donde trabajas ha puesto como límite un 3 % y el cliente quiere un 5 %, por mucho que las partes os acerquéis y haya un movimiento hacia el otro, el acuerdo no es posible.



Un ejemplo muy evidente de condición no negociada, sino impuesta, son los precios, que no los marcas tú, sino el mercado. ¿Cuánto vale el café? Depende de cuánto café necesites, de la calidad, del plazo de entrega, de la temporada del año, de si hay problemas de existencias, de la cantidad de café que tenga el proveedor en el almacén, de las necesidades de efectivo que tenga el vendedor, de la caducidad, del lugar de entrega, de la forma de pago, etc. Por eso, el precio fijo es el que acuerden las partes.

Otro ejemplo: si en un avión preguntas a los pasajeros que están sentados a tu lado el precio que han pagado por el billete, seguro que cada uno te dirá uno distinto. Y se trata del mismo avión, la misma compañía, el mismo día y el mismo trayecto. En mis talleres, que casi siempre se imparten en hoteles, siempre les pregunto a los participantes que vienen de fuera de la ciudad: “¿Cuánto os ha costado la habitación?”. Los precios que me dan nunca coinciden.

No hay, pues, precios fijos. En cambio, el mercado marca rangos. Ésa es la zona de negociación. Pero si las dos partes estáis muy separadas, no se puede negociar (ve al capítulo 8 si quieres saber más sobre los precios).

Tu ideal y tu límite

En la fase de preparación harás bien en establecer tu ideal y tu límite. Aunque en el capítulo 3 te hablaré de ambos como uno de los cinco pasos que hay que tener en cuenta en toda negociación, por su importancia te los presento ya.

Tu *ideal* es lo que te gustaría conseguir en la negociación; dicho en otras palabras, es tu mejor opción. En cambio, tu *límite* es hasta dónde podrías llegar. Para calcular cómo puedes fijar tu límite y tu ideal debes ser muy cuidadoso para no pasarte. Si te pasas y pides demasiado, corres dos riesgos:

- ✓ Que se bloquee la negociación y no podáis continuar.
- ✓ Que no puedas bajar ni subir. ¿Con qué cara bajas cuando ves que pedir demasiado no causa el efecto que buscas? Te tocará bajar y perderás credibilidad.



Para evitarlo te sugiero que actúes con realismo y te muevas con moderación. Cuanto más realistas sean tus propuestas, más acuerdos cerrarás. Ello no impide que aspire alto. Al contrario, debes hacerlo, pero teniendo muy claro dónde está el límite. La experiencia nos dice que, por lo general, aspiramos más bajo de lo que podemos. ¿Por qué? Porque sólo conocemos nuestras limitaciones, lo que nos presiona a nosotros y no lo que presiona a la otra parte. Como percibimos que tenemos menos poder, actuamos en consecuencia y aspiramos más bajo. Nuestra mente es un obstáculo para marcar nuestros límites (pasa al capítulo 4 para saber cómo influye la mente en nuestro comportamiento).

Cuando fijes tu ideal y tu límite, piensa que la otra parte también tiene sus propias restricciones y que se siente presionada porque sólo conoce lo que le presiona a ella, no lo que te presiona a ti.



Hoy sabemos que existe una relación entre un nivel de aspiración alto y un buen resultado. Es decir, quien empieza queriendo más, obtiene más, consigue mejores resultados aunque tenga menos poder real que la otra parte. Así lo compruebo en cada uno de los talleres que imparto. A los participantes les pido que anoten una cifra antes de negociar, lo que esperan obtener. Quien anota en su hoja una cifra ambiciosa obtiene mejores resultados que quien anota una cifra modesta (en el capítulo 5 encontrarás más desarrollado este tema).

Evita el efecto subasta

Si acudes a negociar sin un límite por escrito, puedes caer en el *efecto subasta*. Su nombre le viene al pelo, pues sus resultados son los mismos que cuando acudes a una subasta y empiezas a pujar sin saber hasta dónde quieres llegar, es decir, tu límite.

Imagina que estás dispuesto a pagar 6.000 euros por un cuadro. El que está sentado a tu lado ofrece un poco más de lo que tenías previsto pagar, pongamos por caso, 100 euros. ¡Por 100 eurillos de nada no dejarás que esa persona se lleve la pieza que tanto deseas! Y entonces vas y ofreces esos 100 euros adicionales para finiquitar el asunto. Tu contrincante se acelera y reacciona como tú, ofreciendo 100 euros más, de forma que te obliga a subir otros 100. ¿Hasta dónde pujarás para conseguir el lote? Si finalmente pagas más de lo que habías pensado al inicio de la puja, has sido víctima del efecto subasta. El efecto subasta consiste en que, en la dinámica del proceso negociador, sólo ves el diferencial que te separa de la consecución del acuerdo, sin ser consciente del valor total que suman las concesiones que haces. Es como si la negociación cobrara vida. Los objetivos iniciales se abandonan y llegar al acuerdo se convierte en un fin.



Por eso es tan importante que acudas a cada proceso negociador con tu límite marcado desde el inicio. De no hacerlo así, caerás en la tentación de seguir ofreciendo, y pagarás más de lo que te puedes permitir.

El efecto subasta también cobra vida en nuestro entorno familiar. ¿Recuerdas el capítulo 1, cuando te hablaba de la negociación con tu hijo para que se coma la verdura? Pues es un caso parecido. Ana insiste en que su hija Rocío se coma las espinacas. Mira cómo se desarrolla la “subasta”:

- Rocío, ¡cómete todo el plato!
- Es que no me gusta, mamá.
- ¡Te lo comes o no hay helado!
- Es que no me gusta.
- Cómete medio plato y te doy el helado.
- No.
- Cinco cucharadas y te doy el helado.
- Que no...
- Una cucharada.
- ¡No!
- Venga niña, ¡tómate el helado!

Ana ha caído en el efecto subasta al no tener un límite fijado de antemano, o tenerlo y no respetarlo. Para dormir tranquila, justifica su concesión de esta manera: “¿Cómo se va a ir la niña a dormir sin cenar? ¡Por lo menos se ha tomado el helado!”.

El movimiento hacia el otro requiere un límite, lo que llamamos el *punto de ruptura*, porque marca el momento en el que es mejor romper la negociación que aceptar el acuerdo. Aunque durante una negociación no llegues a tu límite, el mero hecho de tenerlo por escrito te ayudará a ganar confianza durante todo el proceso.

La importancia de pedir una pausa

El entrenador de baloncesto utiliza el tiempo muerto como estrategia para ganar el partido; cuando vemos la televisión, hacemos una pausa para los anuncios; cuando viajamos en coche, paramos a descansar y tomar algo... Haz lo mismo cuando negocies: pide todos los tiempos muertos, descansos y pausas necesarios. Los diplomáticos invierten un 10 % de su tiempo en dialogar y un 90 % ¡en las pausas!



Si crees que te ayudarán, que no te avergüence pedir una pausa. Al principio de la conversación puedes informar a tu interlocutor de que esperas una llamada importante que debes atender, o que tienes que hacer una consulta a tu socio, preguntar a tu jefe o preparar unos números. Pide una pausa porque sólo podrás negociar si estás preparado. Si no lo estás, haz un receso para prepararte.

Es normal que a veces necesites tiempo para comprobar unos datos, consultar algo o pensar. Además, cuando pides una pausa, en el fondo estás mostrando respeto a la otra parte. El mero hecho de indicarle que has de consultar la propuesta que te ha planteado evidencia que le tomas en serio a él y a su propuesta.

Aquí tienes una lista de razones para pedir una pausa:

- ✓ Cuando descubres información clave que afecta a los cálculos que tenías hechos. Por ejemplo, si hay nuevos precios, medidas, cantidades, costes o si cambian las especificaciones.
- ✓ Cuando tienes que revisar tus objetivos porque han surgido nuevas variables que desconocías.
- ✓ Cuando quieres ganar tiempo porque éste corre a tu favor. Usa la pausa para ralentizar el ritmo, como los futbolistas en algunos partidos cuando el marcador está a su favor.
- ✓ Cuando te bloquees argumentando de manera circular. En muchas reuniones surgen discusiones que no nos llevan a ninguna parte. Si haces un descanso de cinco minutos, se calmarán los ánimos y podrás dirigir el debate con menos emoción.
- ✓ Si necesitas consultar a un experto. Dile al otro: “Necesito hablar con mi director financiero”, “Déjame que se lo comente a mi abogado, mujer, hermano, cuñado”.
- ✓ Cuando estás tan cansado que, como quieres terminar, empiezas a hacer concesiones para irte a dormir.
- ✓ Si crees que tu estrategia no es la adecuada. Pide una pausa para revisarla.
- ✓ Cuando necesitas tiempo para reconsiderar nueva información o propuestas que se han puesto sobre la mesa.
- ✓ Cuando sube el nivel de agresividad y el diálogo comienza a descarrilarse. Una pausa hace que se enfríe un ambiente caldeado (en el capítulo 7 encontrarás más información sobre este

aspecto).

Algunas vendedoras me cuentan que, cuando algún cliente viene a verlas a su oficina y necesitan pedir una pausa, se levantan y le dicen al cliente: “Disculpe, tengo que ir a la impresora”. Así, en la “impresora”, aprovechan para consultar a un compañero, a su jefe o cotejar algún documento. Haz como ellas; cuando lo necesites, ve a la “impresora”.

Capítulo 3

La preparación en cinco pasos

En este capítulo

- ▶ El modelo 5 + 5, cinco fases más cinco pasos
 - ▶ La lista de variables y cómo usarla en la negociación
 - ▶ Un hecho asombroso: el poder está en tu mente
 - ▶ La sanción es una poderosa motivación
-

Toda negociación sigue la estructura de cinco fases que puedes repasar en el capítulo 2, y se planifica con la hoja de preparación en cinco pasos. Es el modelo 5 + 5, es decir cinco fases más cinco pasos.

Presta atención, pues sin ellos no hay buena negociación posible. Por eso, en todos mis talleres recomiendo a los participantes que los anoten en una hoja en blanco para planificar su próxima negociación. Te recomiendo que hagas lo mismo.

Esos pasos son:

- ✓ **Paso 1.** Asuntos que tratar.
- ✓ **Paso 2.** Intenciones.
- ✓ **Paso 3.** Límites.
- ✓ **Paso 4.** Lista de peticiones.
- ✓ **Paso 5.** Lista de concesiones.

Hechas las presentaciones, voy a detallártelos. Ya puedes empezar a escribir el paso 1 en tu hoja.

Paso 1. Asuntos que tratar

Escribe el nombre del asunto que vas a negociar. Te será muy útil tenerlo anotado, pues podrás usar la misma hoja para negociaciones parecidas. Anotar el nombre del asunto te ayudará a saber de qué negociación se trata. Así, si el asunto que quieres negociar es el alquiler de tu piso, la compra de un vehículo o tu salario con tu jefe, simplemente tendrás que buscar en tu fichero la hoja de preparación con el nombre del asunto correspondiente: alquiler piso, compra de vehículo o negociación de salario.

Paso 2. Intenciones

Las intenciones resumen lo que esperas conseguir de la negociación. Son tus objetivos realistas, no tus sueños, objetivos con posibilidades reales de ser alcanzados. No es tu límite ni tu ideal (para saber más sobre ellos, vuelve al capítulo 2 y fíjate también en el paso 3). Es la cantidad por la que te preparas para negociar, lo que esperas llevarte bajo el brazo cuando salgas de la negociación.



Tu intención debe ser realista porque, si es escandalosa, bloqueará la negociación. Ahora bien, para decidir tu intención debes seguir la máxima que te comentaba en el capítulo 2: “Quien aspira alto, obtiene mejores acuerdos”. Es decir, que tus intenciones sean altas, pero sin pasarte.

Paso 3. Límites

Este paso se divide en dos partes que ya te presenté en el capítulo 2:

- ✓ **Tu ideal.** Es la posición más favorable para ti, lo máximo que te gustaría conseguir.
- ✓ **Tu límite.** Es la opción menos favorable para ti, aunque sigue siendo aceptable y por eso sigues negociando.

Por supuesto, la otra parte también debería tener su ideal y su límite. Si el límite y el ideal de las dos partes se cruzan, existe una posibilidad real de intercambio. Es la *zona de negociación* (si vuelves al capítulo 2 podrás repasar más información sobre ella). Como en esa zona el poder está equilibrado, permite que las dos partes puedan intercambiar, tal y como se ve en la figura 3-1.

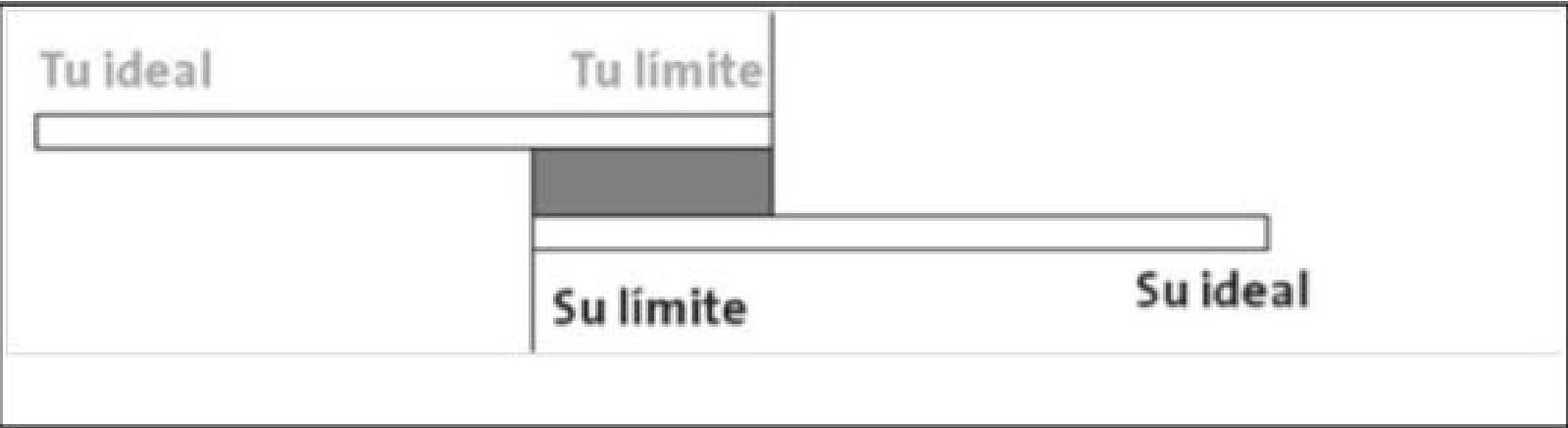


Figura 3-1.
Zona de negociación

En la figura 3-1 puedes apreciar un solapamiento: es la zona gris, donde es posible el intercambio porque en ella hay equilibrio. Cuando no hay solapamiento, no hay negociación posible. Aunque las dos partes se acerquen hasta su límite, existirá un vacío que impedirá el acuerdo. En ese caso, o las partes revisan sus límites o se romperá la negociación, como se ve en la figura 3-2.



Figura 3-2.
No existe zona de negociación

Te quedará más claro si te pongo un ejemplo. Pongamos que quiero que mi empresa me suba el sueldo un 4 %, pero me ofrece el máximo de subida que tiene permitido, un 2 %. ¿Cómo lo negocio? No hay posibilidad de acercamiento porque las posturas no se solapan. Puede haber acercamiento de las posiciones, pero sólo eso.

Para que sea más sencillo, en este libro únicamente hablo de dinero o de porcentajes. En la vida real una negociación es más compleja porque no trata sólo de una cantidad o de un porcentaje, sino que comprende más de una cuestión. Para entender una negociación deberíamos utilizar un conjunto de asuntos donde unos se solaparían y otros no.

Paso 4. Lista de peticiones

Es la lista que contiene todas las peticiones que podrías solicitar a la otra parte. Estas peticiones las utilizarás en la fase de intercambio (vuelve al capítulo 2 para repasar en qué consiste) y son variables que añaden más valor a la negociación. Dicho de otro modo, son concesiones que deseas que haga la otra parte.

Características que debe cumplir tu lista:

- ✓ No debe incluir peticiones que puedan bloquear la negociación.
- ✓ Las peticiones son nuevas variables (te explico este trascendental concepto en el apartado “¿Qué son las variables?”, en este capítulo) que añaden valor al acuerdo.
- ✓ Enumera peticiones que sería bueno conseguir, pero que no haya que alcanzar necesariamente. Si fueran esenciales, deberían estar fuera de esta lista porque podrían romper la negociación.
- ✓ Debes prepararla con antelación.
- ✓ Revísala constantemente y actualízala en cada negociación.

La ventaja de la lista de peticiones es que la puedes utilizar para todas las negociaciones que traten del mismo asunto, como el alquiler de tu piso, la compra de un vehículo o la negociación de tu salario.

A continuación te enumero unas sugerencias que te ayudarán a preparar tu lista de peticiones:

- ✓ **Lista de peticiones genérica.** Si tienes que negociar acuerdos similares en tu trabajo, una lista de peticiones genérica te facilitará el no tener que repensar y preparar una nueva lista cada vez que acudas a una negociación similar. Sólo tendrás que afilar y refinar tus peticiones, y ajustarla a cada caso particular.
- ✓ **Consigue una lista antibalas.** Una lista bien definida es una arma de negociación muy eficaz. Después de cada negociación, revisa tu lista para añadir nuevas variables y eliminar las que no hayan sido tan útiles en la práctica. Después de estar un año utilizándola, se convertirá en una auténtica lista antibalas.
- ✓ **Sé creativo al redactar la lista.** Usa tu imaginación y la de tu equipo para anotar peticiones en la lista. Pide ayuda a tus compañeros o socios para anotar en ella todas las variables, alternativas y opciones creativas. Con el tiempo podrás pulirla y asegurarte de que las elegidas son las realmente operativas. A esta lista solemos llamarla *lista de deseos* porque debe ser creativa y abierta.
- ✓ **Prioridad.** Empieza anotando aquellas peticiones que, para la otra parte, sea fácil concederte. Es decir, las que tengan poco coste para ella y mucho valor para ti. Por ejemplo, pedir que recomiende tu producto a otro cliente.
- ✓ **Prepara las peticiones de tu oponente.** ¿Qué variables deseará incluir en la negociación la otra parte? ¿Qué variables tienen poco coste para ti y mucho valor para el otro? Anota también aquellas variables que puedan añadir valor al acuerdo para las dos partes.

A continuación te expongo las ventajas de tener una lista de peticiones actualizada:

- ✓ Te ayudará a mejorar el acuerdo aunque estés satisfecho con el resultado obtenido.
- ✓ Te aliviará cuando la otra parte te ponga bajo más presión con más solicitudes porque tendrás más opciones para moverte.
- ✓ Te permitirá suavizar el acuerdo porque tendrás en tu lista otras peticiones que te permitirán pedir algo a cambio.
- ✓ Te facilitará obtener lo que quieres para equilibrar las dos posiciones. Si te piden algo, puedes concederlo a cambio de pedir lo que tienes anotado en tu lista.

Son ventajas que no debes desaprovechar y que te permitirán ir bien preparado a la negociación.

Paso 5. Lista de concesiones

Un paso clave, pues se trata de lo que puedes intercambiar, que no dar, a la otra parte. Concretamente, hablamos de concesiones que implican poco coste para ti, pero que son de mucho valor para el otro.



En este caso, sigue la regla de oro de las concesiones: se hacen desde el punto de vista del otro, no desde tu punto de vista.

Demasiadas veces concedemos algo porque, como vemos que tiene mucho valor para nosotros, pensamos que también lo tendrá para el otro. Pero esta lógica no necesariamente funciona en el marco de una negociación. Es más, probablemente el otro perciba que esa concesión no es importante para él.



Lee el siguiente diálogo en el que se ilustra este punto:

—Te vendo el coche y te regalo la sillita para niños.

—¿Y qué hago yo con esa sillita? No me interesa.

—¡Cómo que no te interesa! La seguridad en un viaje es prioritario, y sobre todo para los niños. Son seres indefensos.

—Ya, ya, pero es que no me interesa.

—¡No me lo puedo creer! ¿Cómo que no te interesa? Es la primera vez en veinte años que oigo una respuesta así.

—Ya, ya. Si te lo agradezco, pero te repito que no me interesa.

—Pues debería interesarte. Además, no es cuestión de gustos, es un asunto legal. Estás obligado por la ley a ir con la sillita para los niños.

—Pero es que no tengo niños...

—¡Ah! Ya veo. ¡Pues deberías pensar en tener alguno!

Para conocer las prioridades de la otra parte debes investigar su “historia”. El otro es la mejor fuente de información para descubrir lo que necesita. Siempre que negocies, contesta a estas preguntas:

- ✓ ¿Qué desea el otro?
- ✓ ¿En qué orden de prioridad?

Las respuestas que halles redundarán en beneficio de la negociación para ambas partes.

¿Qué son las variables?

Tu lista de peticiones y de concesiones contiene variables. Estas *variables* añaden valor al acuerdo y están relacionadas con el objeto principal de la negociación. Piensa en variables creativas, sin obstáculos, sin límites y con todas las posibilidades abiertas. Luego anota todas las que te vengan a la cabeza, aunque te parezcan accesorias o sin sentido.

Me entenderás mejor con el siguiente ejemplo. Si le pides a una agencia de viajes un presupuesto para unas vacaciones de una semana en Miami, el precio es una variable. Pero no la única.

Afortunadamente, muy pocos acuerdos se cierran por el precio. Entran en juego más variables que se pueden añadir a la negociación. Aquí tienes algunas aplicadas a este ejemplo:

- ✓ Que te reserven la salida de emergencia en el avión.
- ✓ Que la habitación del hotel sea de clase superior.
- ✓ Que te pongan una cama supletoria.
- ✓ Que te encuentres una cesta de frutas en la habitación.
- ✓ Que incluya el traslado al aeropuerto.
- ✓ Que te incluya el desayuno de un día.
- ✓ Que te incluya una excursión.
- ✓ Que te asignen una habitación en un piso más alto y con vistas al mar.
- ✓ Que puedas salir a las cuatro de la tarde el último día.
- ✓ Que te dejen Internet gratis.
- ✓ Que tengas libre acceso al gimnasio o al spa.

Tu lista de variables

Para lograr un acuerdo satisfactorio, revisa que tu lista de variables cumpla estas características:

- ✓ **Que se trate de una lista muy larga.** No importa si durante la negociación no utilizas todas las variables anotadas, pues el mero hecho de contar con muchas te hará ganar confianza en ti mismo. También ganarás flexibilidad porque tendrás más posibilidad de elección durante el proceso para responder a las diferentes peticiones de la otra parte. Así, si el otro te pide algo accesorio, sacarás una petición accesorio; si te pide algo principal, mostrarás una petición principal.
- ✓ **Que esté pensada de antemano y por escrito.** Bajo la presión de la negociación, ¡no se te ocurrirá nada! Estarás tan preocupado en escuchar, recapitular, preguntar o anotar y en tus propias emociones desbocadas, que no tendrás el tiempo ni la lucidez necesarios para pensar en variables. Para prever esta situación, llévate los deberes hechos desde casa.
- ✓ **Que se trate de una lista creativa.** No te cortes, anota lo que te venga a la cabeza, aunque inicialmente no tenga sentido. Es una lista de deseos. Piensa, pues, en lo que desees y anótalo.

Con tu lista de variables a mano, ya sean peticiones o concesiones, te presentarás en la negociación más seguro porque tendrás posibilidad de elección durante el diálogo y porque podrás proteger más y mejor tu propuesta. Por el contrario, cuantas menos variables tengas por escrito en tu lista, más ansiedad sentirás y más posibilidades de bloqueo dejarás abiertas (si quieres saber más sobre la ansiedad, pasa al capítulo 4).

En el capítulo 8 encontrarás información detallada acerca de las variables, entre ellas una tan importante como el tiempo.

Cómo preparar y planificar tus negociaciones

Vamos a profundizar un poco más en esto de la preparación de la negociación viendo un caso práctico. Imagina que quieres negociar tus vacaciones en Miami. Éste podría ser tu esquema de preparación según los tres primeros pasos que te he explicado:

- 1. Asunto.** Queda claro: tus vacaciones de una semana en Miami.
- 2. Intención.** Cuando le pides un presupuesto a tu agencia de viajes, le indicas que tu intención es pagar 1.500 euros por una semana y que buscas un hotel de cuatro estrellas.
- 3. Límites.** Tu límite (en este caso referido al presupuesto, para no complicarlo) es de 2.000 euros. Es decir, no aceptarás pagar más de esa cantidad. Pero eso no se lo dices a la agencia. A ella le marcas una cantidad inferior, los 1.500 euros anotados en el apartado “Intención”.

La agencia de viajes hace su trabajo y te entrega el presupuesto del viaje a Miami en las condiciones que tú quieres. Es decir, una semana de vacaciones en un hotel de cuatro estrellas y a un precio por debajo del límite 2.000 euros que te has fijado (aunque la agencia desconozca que estás dispuesto a llegar a esta cifra). Te lo ha dejado en 1.800 euros. ¿Qué le dices a la agencia? ¿Aceptas su propuesta? Se te abren dos opciones:

- ✓ **Contestas que no.** Insistes en que sólo estás dispuesto a pagar 1.500 euros. En este caso, la negociación se puede bloquear porque la agencia te dirá que el precio es de 1.800 euros y que no lo puede ajustar más. Si no se bloquea, volverás a la fase de discusión porque ambas partes empezaréis a argumentar para defender vuestra cifra. Discutiréis sobre una variable, el precio: que si 1.600, que si 1.700, etc. Vamos, todo un regateo de mercado persa (y, como te explicaré en el capítulo 8, *regatear* no es sinónimo de *negociar*).
- ✓ **Contestas que sí.** Aceptas la oferta de la agencia, pues está por debajo de tu límite. Es decir, tu límite eran 2.000 euros como máximo y vas a pagar 1.800. Te has ahorrado 200 euros.

Si actúas de esta segunda manera, felicidades, pero no hay negociación alguna. Simplemente aceptas la primera oferta que te han puesto sobre la mesa.

Pon en juego tus variables

Existe una tercera opción. No decir ni sí ni no. ¿Qué hacer, entonces? Usar tus variables. Es decir, coge tu lista, lee lo que está en ella y pídele a la agencia algo de lo que tengas anotado antes de aceptar los 1.800 euros.

- 4. Lista de variables.** Cuando la agencia te dé el precio, le puedes decir:

- ✓ “Si me consigue un hotel céntrico, aceptaría sus 1.800 euros”.
- ✓ “Si puedo volar en la salida de emergencia, aceptaría sus 1.800 euros”.

✓ “Si fuese en una habitación superior, aceptaría sus 1.800 euros”.

Es decir, no discutes sobre el precio porque te llevará a la argumentación y la contraargumentación, es decir, al bloqueo (encontrarás más información sobre esta cuestión en el capítulo 7). En su lugar, le pides a la agencia algo de tu lista de variables antes de aceptar el precio que te ha dado. Así no centras el diálogo en un único asunto, el precio, sino que lo abres a otras variables de tu lista y añades más valor al acuerdo.



Para negociar son necesarias, como mínimo, dos variables. Si la conversación se centra en un único asunto, estarás regateando (si quieres saber más sobre los problemas del regateo, pasa al capítulo 8). Sin las variables no podrás intercambiar para proteger tu propuesta, y tus acuerdos serán peores por carecer de flexibilidad. Sólo te quedará aceptar o no aceptar lo que te pide el otro. Eso es lo que le pasa a la mayoría de los negociadores, que sólo discuten y argumentan sin flexibilidad porque carecen de variables.

Cómo ganar poder ante una negociación

A medida que cojas experiencia en el arte de negociar, descubrirás que la preparación es importante. Seguramente entonces recuerdes cómo te insistía en ello. Y la razón de que lo haga es muy sencilla: primero, porque la preparación relega a la insignificancia la sobrevalorada inspiración y, segundo, porque te da confianza y... poder. De esto último quiero hablarte ahora.

Al negociar, a muchos nos interesa el concepto de *poder*. Queremos tener más poder que el otro, ser más poderosos, porque vemos el poder como un atajo para ganar rápidamente la negociación.

Te presento a continuación las fuentes para conseguir ese poder.

Fuentes para ganar poder

Tienes a tu disposición cuatro herramientas para afrontar una negociación con más poder.



Figura 3-3.
Fuentes para ganar poder

- 1. Incentivos.** Es la zanahoria. Un incentivo puede provocar una respuesta determinada. Por ejemplo, un comprador incentiva cuando hace un pedido más grande para obtener mejores condiciones. Funciona cuando la otra parte ve que puede ganar algo.

En este caso, contesta a esta pregunta: ¿cuáles son mis incentivos?

2. **Sanciones.** Es el palo. Un palo provoca una respuesta. Usamos las sanciones para obtener las condiciones que deseamos. Por ejemplo, cuando el comprador informa al vendedor de que puede dejar de comprarle porque hay mejores proveedores. Funciona cuando el otro ve que puede perder algo. Por lo general, usamos más los incentivos que las sanciones porque éstas nos sacan de nuestra zona de confort, nos incomodan (en el apartado “Prepara tu lista de incentivos y sanciones” de este capítulo profundizo en estos dos primeros puntos para lograr poder).

Contesta a esta pregunta: ¿qué sanciones tengo por escrito?

3. **La preparación.** Tu hoja de preparación en cinco pasos te hace ganar poder porque reduce tu ansiedad al tener la flexibilidad que te ofrecen las variables. Ganas seguridad, porque en la hoja de preparación estableces tu límite de antemano. Ganas confianza al tener tu lista de preguntas y variables antibalas. En definitiva, te sientes seguro porque actúas en vez de reaccionar a los movimientos del otro.

Antes de negociar, contesta a esta pregunta: **¿he rellenado mi hoja de preparación en cinco pasos?** Si no es así, repasa los apartados iniciales de este capítulo.

4. **Los comportamientos.** Te dan poder porque sabes qué tipo de habilidad hay que usar en cada fase. Diriges el proceso. Ganas poder porque te sientes seguro al ser consciente de lo que haces. Sabrás que hay comportamientos que te acercan y comportamientos que te alejan del otro. Cuando quieres vender tu propuesta, exponer mil razones o emitir juicios, son comportamientos que te alejan. Sin embargo, preguntar, recapitular, resumir o investigar son comportamientos que te unen al otro. Encontrarás más información sobre los comportamientos en el capítulo 4.

El poder está en tu mente

El poder es como el viento, no lo ves, pero lo sientes. Es una percepción. Si crees que lo tienes, te comportarás como si lo tuvieras. ¿Parece muy teórico? Aunque suene así, lo cierto es que tiene su base científica. El poder se ve afectado por el tiempo y por la persona que negocia:

- ✓ **El tiempo.** Comprobamos que el poder cambia con el tiempo. Cuando entrego a los alumnos de los talleres los casos de negociación para que los preparen, justo antes de que se sienten a negociar, les pregunto: “Del uno al diez, ¿cuánto poder crees que tienes?”. Terminado el caso, les vuelvo a preguntar: “Del uno al diez, ¿cuál es ahora tu sensación de poder?”. Las respuestas nunca coinciden. La sensación que tienen los negociadores cambia con el tiempo. Por ejemplo, si al inicio de la negociación uno cree que tiene un poder de cuatro sobre diez, cuando termina cree que tiene poder de ocho sobre diez.

Es más, cuando terminan de hacer los casos, evito que se los intercambien porque, cuando ven el papel del otro, la sensación de poder vuelve a cambiar.

La percepción de poder también cambia durante la negociación, según los movimientos del otro y la información que te desvele. Esta información hace que aumente o disminuya tu expectativa. Es normal que inicies la negociación pensando que tienes poco poder y acabes pensando que tienes mucho.

- ✓ **El negociador.** También he comprobado que el poder cambia según la persona que negocia. Los resultados del mismo caso de negociación dependen de quién esté negociando, no de la complejidad del caso ni del poder que tenga cada uno de los papeles. El éxito depende de la percepción personal de poder que tenga el negociador durante la negociación. Hay negociadores que, con el mismo caso, obtienen mejores resultados que otros porque creen tener más poder en virtud de cómo preparen y planifiquen el caso.

Como puedes ver, el factor mental influye.

Tienes más poder del que percibes



Joe Olsen, un predicador del estado de Michigan, pensaba que, en casa, el hombre tenía más poder que la mujer. Para salir de dudas, realizó un experimento. Pidió a sus feligreses que formaran dos filas. En la de la izquierda se colocaron los que creían que la esposa tiene el poder; en la de la derecha se pusieron quienes estaban convencidos de que es el hombre.

Para su sorpresa, la fila de la izquierda era la más larga, larguísima, mientras que en la de la derecha sólo se colocó un hombre.

—¿Cómo es posible que todos los hombres estéis en la fila que piensa que la mujer tiene más poder?! Parece mentira. Deberíais avergonzaros. Mirad, sólo un hombre se ha atrevido a colocarse en la fila de la derecha, un único, bravo y valiente hombre.

El predicador se dirigió hacia ese hombre y le preguntó:

—Hijo mío, cuéntanos, ¿que todos te oigamos!, ¿por qué te has colocado en esa fila?

El hombre, bastante confundido y con voz débil, contestó:

—Yo me he puesto donde me ha dicho mi mujer...

Esta anécdota nos demuestra que el poder en casa lo tiene la mujer y... ¡es cierto! ¡No hay duda!



Pero, aparte de eso, la moraleja de esta historia es:

- ✓ Si crees que tienes poder cuando negocias, aunque no lo tengas, te comportarás como si lo tuvieras.
- ✓ Si crees que no tienes poder cuando negocias, aunque lo tengas, te comportarás como si no lo tuvieras.

Con las expectativas ocurre exactamente lo mismo. Si tu expectativa es alta, actuarás en consecuencia y obtendrás mejores resultados. Si tu expectativa es baja, también.

Cuando preparamos los casos de negociación en los talleres, alguna de las partes siente curiosidad en conocer quién es la persona con la que va a negociar. Cuando le digo el nombre, afirma: “Es que ése sí

que sabe negociar”. Cuando voy a la otra mesa, me preguntan lo mismo: “¿Quién es el otro?”, no importa la respuesta, siempre dicen: “Oye, ése sí que sabe negociar”.

Recuerdo en otra ocasión que, cuando uno de los participantes que estaban preparando un caso, después de leerlo, exclamó: “¡Los de la otra parte nos van a machacar!”. Seguidamente me dirigí a ver a los de la otra parte, y lo primero que me dijeron fue: “Los de la otra parte nos van a liquidar”.

¿Por qué ocurre esto? Porque sólo conocemos lo que nos presiona a nosotros. Sabemos que tenemos una fecha límite, que no disponemos de dinero suficiente, que necesitamos que nos entreguen el producto de forma inmediata... Estamos más pendientes de lo que nos presiona a nosotros que en conocer qué puede presionar al otro. En consecuencia, nos debilitamos.

A partir de hoy, pregúntate siempre qué presiona a la otra parte. Como ya sabes lo que te presiona a ti, descubre ahora lo que presiona al otro. Eso es también negociar.

Prepara tu lista de incentivos y sanciones

Toca ahora profundizar en los incentivos y sanciones de los que te hablaba en el apartado “Fuentes para ganar poder”. Tanto los unos como las otras posibilitan la negociación. Preséntate siempre con tu lista de incentivos y de sanciones para ganar poder. Por eso las empresas negocian con un empleado que acaban de despedir, porque saben que el empleado puede usar la sanción y llevar el asunto a los juzgados. Por eso el empleado que han despedido también negocia, porque sabe que la empresa le puede dar un incentivo en forma de indemnización.

¿Qué es más potente, el incentivo o la sanción? Quiero que lo descubras con este ejercicio:



¿Cuál de estos dos puntos te motiva más, es decir, cuál te acelera más el corazón y te pone las pilas?

1. Que te suban el sueldo un 10 %.
2. El rumor de un ERE en la empresa en la que trabajas.

Hoy sabemos que la *fuerza de motivación* de una sanción, entendida como el poder de ponernos en movimiento hacia la acción, es casi tres veces superior al poder de motivación de un incentivo. Por eso el número 2 tiene mucha más fuerza que el 1. Una pérdida tiene más carga persuasiva que un incentivo.

Durante la preparación y la exposición descubres qué sanciones e incentivos debes usar para que produzcan en el otro el resultado que quieres conseguir. A veces quieres incentivar y no te funciona. Por ejemplo, si le preguntas a la cajera del supermercado si te hace un descuento por la compra de cinco latas de tomate, te dirá que no hacen descuentos. ¿Y si te llevas diez? Puede que funcione, o no. Si el incentivo no fuera eficaz, refuézalo con el uso de la sanción.

Incentivo y sanción van de la mano

Aquí tienes un ejemplo real de cómo usan la sanción y el incentivo al mismo tiempo algunas entidades financieras para reforzar su propuesta y ganar poder. Posiblemente habrás recibido una carta parecida a ésta:

“Estimado cliente, tal como indica su contrato de cuenta corriente, le informamos que a partir de hoy los gastos de comisión de mantenimiento serán de 40 euros al año. Ahora bien, dado que usted es un cliente preferente para nosotros, si contrata la cuenta nómina XXX Plus, sólo le costará 20 euros al año”.

La entidad inicia la carta señalando la sanción y luego te indica el camino que debes seguir con el incentivo. Te aprietan por un lado y te sueltan por el otro para dirigirte hacia donde les interesa.

Esta artimaña tiene su origen en una técnica de negociación conocida con el nombre de *frente ruso*,

expresión acuñada por el profesor Gavin Kennedy. Se usa para que decidas entre dos opciones que son malas para ti. Como una opción te perjudica menos que la otra, optas por la menos gravosa. Esta estratagema tiene su origen en la segunda guerra mundial, cuando algún oficial especialmente sádico usaba el poder que tenía para enviar a sus soldados al frente ruso si no acataban sus órdenes. “¡No, no, lo que sea menos el frente ruso!”, exclamaban asustados los componentes de la tropa.

Algunos jefes sin escrúpulos usan esta técnica para forzar a sus colaboradores a tomar decisiones: “Tenemos que despedir a gente. O me das una lista con los nombres, o decido yo a quién despido. ¡Y en ese caso tú estarás en la lista!”.

Ante una afirmación así, ¿qué haces? Pues esto: “Vale, jefe. ¿Cómo quiere la lista con los nombres, por correo electrónico o se la dejo sobre la mesa?”.

Una amenaza lleva a otra amenaza



Sin embargo, las amenazas no son recomendables. Y no lo son porque, si bien es verdad que captan la atención de la otra parte, es muy posible que ésta responda con la misma moneda, pues a nadie le gusta que lo amenacen, ni verse obligado a realizar o aceptar algo de manera forzada. Si amenazas, lo más probable es que despiertes la agresividad del otro, que se defenderá para salvar su orgullo. De ahí, manidas exclamaciones como “Perdona, ¿es una amenaza?” o “¿Me estás amenazando?”, que sólo consiguen que se desencadene una improductiva espiral de ataque y defensa, justo lo contrario de una negociación (si quieres saber más sobre el ciclo de ataque y defensa, ve al capítulo 7).

Un negociador inexperto utiliza la amenaza en público dirigida por sus propias emociones descontroladas, lo que provoca el efecto contrario. El amenazado se sentirá ofendido y se negará a pasar por el aro. Ocurre así porque lo que provoca la reacción no es la discrepancia de opiniones, sino que se ha herido el orgullo del otro, quien necesita salvar su prestigio como sea delante de ese público.

En cambio, el negociador que sabe lo que hace nunca usa la amenaza porque tiene a mano una larga lista de sanciones. Y una sanción no es una amenaza, aunque en un primer momento ambas se parezcan, pues comunican las consecuencias negativas de no llegar a un acuerdo.

Una sanción no es una amenaza

La sanción es una advertencia, informa a la otra parte de lo que puede ocurrir. Es avisar, sin herir. Por ejemplo, cuando lees en una casa un cartel que dice “Cuidado con el perro”, ya sabes lo que puede ocurrir si intentas entrar en la casa sin avisar. El cartel no dice “El perro te morderá si entras”, sólo te avisa de lo que hay.

O cuando ves en la carretera un cartel que dice “Radar”. Te informa de que hay un radar, no te dicen “Tú corre, que ya verás la pedazo multa que te pondré”... O el conocido cartel de “No aparcas. Aviso grúa”. Es una sanción porque no ataca a la persona, sólo informa de lo que puede ocurrir para

disuadirle de aparcar. Un cartel en forma de amenaza sería: “Si aparcas te multo, y encima te pincho las ruedas”.

La sanción, en cambio, advierte al otro de las consecuencias de no llegar a un acuerdo. Por eso debes mostrar las sanciones con delicadeza, para evitar que la otra parte se vuelva en tu contra y, sintiéndose amenazada, también lance un ataque.

En resumidas cuentas:

- ✓ **La amenaza** lleva al enfrentamiento, mientras que la advertencia provoca discrepancia sobre un punto de vista. El enfrentamiento supone que una de las partes, o las dos, se siente herida por las palabras del otro. Existe un componente emocional. Es un “no” a la persona y un “no” al motivo del conflicto. Aquí se quiere hacer daño al otro. Un ejemplo: “Como no tengas preparado el plan de marketing, hablaré con el jefe”.
- ✓ **La sanción.** Aunque haya discrepancia entre las partes, eres respetuoso con el otro y valoras el prestigio de la otra parte. Pero tu punto de vista difiere del del otro. La sanción conlleva un “sí” a la persona con la que negocias y un “no” al hecho sobre el que se discrepa. Eres, pues, suave con la persona y exigente con el hecho. El mismo ejemplo, pero enunciado de otra forma: “Como no tengamos preparado el plan de marketing, nos buscaremos un problema con el jefe”.

Los abogados son muy buenos usando las amenazas. Así es como te lo comunican para que cedas a sus pretensiones:

“Ante su reiterada negativa voluntaria a hacer efectivo el pago pendiente, vamos a reclamar judicialmente dicho impago. Su incumplimiento ha creado una situación irreversible y la relación entre nuestras empresas se verá seriamente dañada e incluso definitivamente rota”.

Por último, aquí tienes una lista de comportamientos que te indicarán que estás cerca de un intimidador que te amenaza de forma encubierta o manifiesta. Ese intimidador es alguien que:

- ✓ Comenta con otra persona, estando tú delante, que en cinco minutos termina.
- ✓ Se queja de tu empresa, de tu producto, de tu servicio.
- ✓ Hace como que lo que le dices no le interesa.
- ✓ Habla muy bien de tu competidor directo, como dándoselas de que lo conoce.
- ✓ Consulta su ordenador o su teléfono durante la conversación.
- ✓ Te tiene esperando por su impuntualidad.



La amenaza suele usarse para reducir el poder de la otra parte y debilitarla, pero ni recurras a ella ni dejes que quienes confunden negociación con coacción la empleen contigo. En el capítulo 7 te explicaré cómo enfrentarte a ellos.



El intimidador se forja en la infancia

Los negociadores que intimidan usan lo que tienen a mano para conseguir lo que quieren. ¿Por qué intimidan? Porque les funciona. Se iniciaron en la intimidación en el parque, cuando de niños querían el juguete de otro niño. Para conseguirlo, se lo quitaban. Al ver que pocos niños se quejaban, repetían ese patrón de comportamiento.

¿Qué ocurre si el niño bueno no se deja avasallar por el niño malo? Entonces, el “niño malo” se chiva al padre del niño bueno: “Es que tu hijo no comparte”. “¡Que no comparte mi hijo!”, exclamará el padre. Y acto seguido le quitará a su propio hijo su querido juguete para dárselo al niño malo.

Conclusión: el padre premia al intimidador y refuerza ese comportamiento agresivo. Enseña a su hijo a ceder, en vez de intercambiar. Cuando su niño crece y se convierte en un vendedor, cederá con un descuento para vender, tal como le ha enseñado su padre.

Parte II

Tu comportamiento como negociador

En esta parte...

Si en la primera parte te explicaba qué es la negociación, ahora toca hablar de sus protagonistas, los negociadores. O lo que es lo mismo, toca hablar de ti y de tu interlocutor en la mesa de negociación, pues para que ese proceso de intercambio sea posible hacen falta, como mínimo, dos partes interesadas.

¿Qué encontrarás aquí? Te mostraré la mente del negociador, cómo debe usarla para actuar y pensar de forma positiva y conseguir introducirse en la otra parte a fin de obtener los acuerdos más favorables. El uso de las variables y las sanciones, y cómo enfrentarse a un negociador agresivo son otros de los temas que abordaré en esta parte.

Capítulo 4

Tus percepciones dirigen tu comportamiento

En este capítulo

- ▶ Tu comportamiento lo provocan tus percepciones, no tu voluntad
 - ▶ Cada parte que negocia tiene derecho a su percepción de la realidad
 - ▶ Ideas para cargar tu filtro personal de imágenes positivas
 - ▶ El buen negociador es capaz de viajar al filtro del otro
-

Tal como te comentaba en los capítulos anteriores, cada fase de la negociación lleva asociados unos comportamientos determinados por tus percepciones, que, a su vez, se gestan en tu cerebro (si te interesa el tema, te recomiendo el libro *Cómo funciona tu cerebro para Dummies*, del neurocientífico Néstor Braidot, publicado en esta colección).

Tu mente trabaja con imágenes

Tu mente funciona con las imágenes que tú le ofreces. Eres esclavo de tus percepciones. Esas imágenes te las creas tú. Por ejemplo, tienes una imagen de cómo son los estadounidenses, pero nunca has estado en Estados Unidos. Y lo mismo con los rumanos, árabes o gitanos, aunque no los conozcas personalmente.

Marshall, un participante nigeriano que asistió a uno de mis talleres en España, me comentó una vez: “Alejandro, en España, una persona negra como yo no puede estar sola y de pie en la acera por la noche esperando a un amigo. Cuando la gente me ve, ¡cruza a la otra acera!”. Es decir, como la imagen de un joven de raza negra, de noche, en la acera y solo, no nos gusta, nuestro comportamiento es coherente con la imagen que nos hemos creado, y cruzamos a la otra acera. Pero si compruebas la realidad, te darás cuenta de que Marshall es una excelente persona. Pero tu comportamiento no lo dicta la realidad, sino las imágenes que te creas de ella.



Para descubrir de dónde vienen esas imágenes, me gustaría que siguieras las instrucciones de este ejercicio. Piensa en una playa idílica. ¿Cómo es esa playa? ¿Qué ves? ¿Cómo la describirías? Automáticamente, tu cabeza genera imágenes de ella. La puedes imaginar con palmeras, agua cristalina, arena fina... Aunque nunca hayas estado en una playa así, tu cabeza se la imagina hasta formar una visión personal.

Cuando negocias, tu mente también genera imágenes. Si vas a negociar con alguien que no conoces, creas en tu mente una idea de cómo es esa persona. Es una visión que sólo se crea en tu cabeza. Tu mente opera con imágenes aunque no quieras. Si te digo que no pienses en una naranja, pensarás en una naranja. Es inevitable.

Un motor de estrés

Volvamos ahora al ejercicio de la playa. Preparas las maletas y sales de viaje hacia ese espacio bucólico que tienes en mente. Cuando llegas, la ves y la pisas, ¿qué puede ocurrir? Pues que tu visión coincida o no con la realidad. Si coincide con la imagen que te creaste, te sientes bien; si no, te sentirás mal. Así de sencillo.

Éste es uno de los primeros *motores de estrés* de los negociadores: la cantidad de veces que tienes que reaccionar a realidades que no coinciden con tus expectativas. Por ejemplo, crees que podrás terminar la negociación en una hora. Si se alarga a dos horas te sientes molesto e incómodo porque la realidad es distinta a la expectativa que te creaste. Dicho de otro modo, no te agota el número de horas que negocias, sino la cantidad de veces que debes adaptar tus imágenes a la realidad que se te presenta.

Vamos a verlo con un ejemplo. La imagen que nos hacemos de nuestro hijo al nacer coincide con la realidad. Es muy parecido a la idea de niño que tengo. Es decir, tiene cinco dedos en cada mano e

incluso tiene un leve parecido a alguno de sus padres. Conforme el niño va creciendo, la realidad se separa de la imagen que te creaste. A lo mejor querías que fuera médico y resulta que le gusta la pintura. Quieres que estudie ciencias y estudia letras. ¿Qué hacer? Sólo puedes cambiar la realidad o tu imagen de esa realidad. En este caso del niño, como no lo puedes devolver a la maternidad, debes cambiar tu imagen de la realidad o vivirás en una confrontación diaria entre lo que quieres que sea y lo que realmente es.

Todo esto no quita que, en el campo de la negociación, los negociadores con expectativas altas generen resultados más altos (en el capítulo 5 encontrarás más información sobre este tema).

Tus imágenes dictan tu forma de comportarte

Tal como hemos visto, tu cabeza funciona con las imágenes que tú le proporcionas. Pues bien, ahora vamos a ver que esas imágenes que creas en tu cabeza son las que dictan tu comportamiento cuando negocias.



Estás conduciendo en dirección a la oficina de tu cliente. Vas a firmar un contrato muy importante. El viaje es muy agradable; el día, soleado y tranquilo. Conduces por una recta muy larga y alcanzas a un coche que va a 60 km/h, cuando en esa recta se puede ir a 100 km/h. Quieres adelantarlo, pero no puedes, porque hay línea continua. Te ves obligado a seguir detrás. Llega una curva que se puede tomar a 60 km/h y el vehículo de delante reduce a ¡40 km/h! Te toca frenar de nuevo. Ahora viene otra recta de 100 km/h y el coche de delante baja a 60. Imposible adelantar, viene un camión de frente. ¡Sigues detrás! Otra curva, a reducir la velocidad de nuevo por culpa del vehículo de delante... ¿Quién puede ser esa persona que conduce así? ¿Un anciano? ¿Un novato? Pero ¿y si es mi jefe? Si piensas que el conductor es un anciano o un novato, reaccionarás de una manera; si piensas que es tu jefe, reaccionarás de otra. Según lo que pienses, así te comportarás.



Tu comportamiento lo dicta tu visión de la realidad, la imagen que tú te creas de la realidad. Esa imagen se convierte en realidad para ti.

Nuestro filtro personal

¿De dónde vienen esas imágenes? Esas imágenes que se forman en tu mente proceden de tu experiencia, de tu educación, cultura, formación. Podríamos decir que vas formando un filtro que se va cargando de prejuicios. Ves la realidad a través de tu filtro, como se aprecia en la figura 4-1.

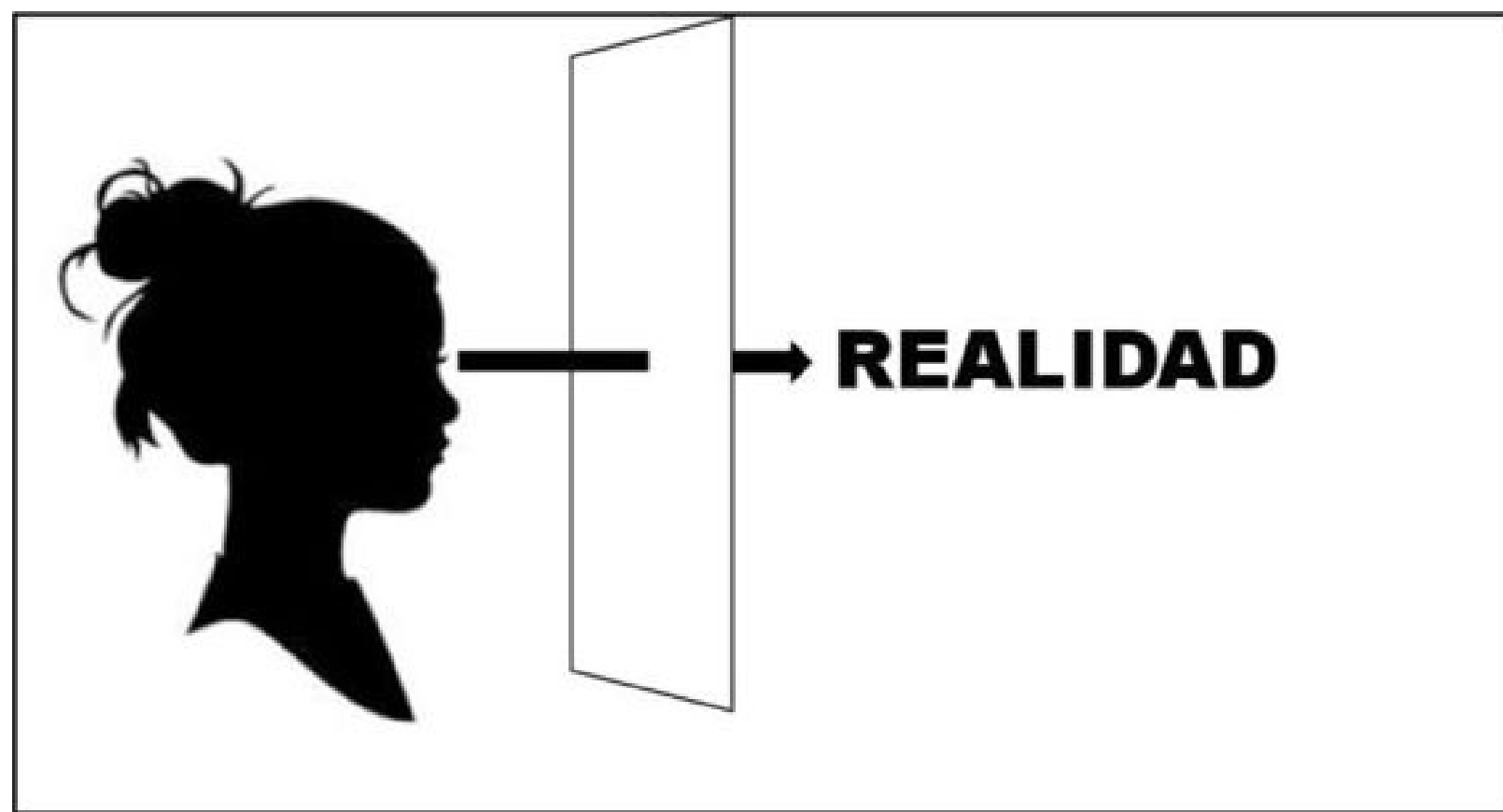


Figura 4-1.
El filtro de cada persona condiciona su visión de la realidad

Ahora mismo, mientras lees este libro, te habrás creado una imagen de cómo soy yo, y lo más seguro es que no me conozcas. ¿Te ha ocurrido alguna vez en una negociación que sólo conoces a la otra parte de hablar por teléfono o de intercambiar correos electrónicos? Como nunca la has visto, te formas una imagen de esa persona. Y cuando por fin la ves físicamente, ¿coincide esa realidad con la imagen que te hiciste de ella?

Esas imágenes van cargando tu filtro. Así, si alguien te dice que vas a negociar con una persona muy seria y seca, te comportarás de una manera. Si te dicen que es una persona muy abierta, alegre y amable, te comportarás acorde con esa idea. Es decir, tus imágenes dictan tu comportamiento. No es tanto la persona que tienes delante la que te inquieta o agrada, sino la opinión que tienes de esa persona la que hace que te comportes de una determinada manera.



La cualidad mental del éxito

Un estudio de la universidad de Harvard con dieciséis mil negociadores demostró que las cualidades que determinan tu éxito son mentales. La clave está en tu programación interna. En tu filtro. El concepto que tienes de ti guarda una relación directa con tu comportamiento y, por lo tanto, con los resultados.

¿Quieres mejorar tus resultados? ¡Cambia tu programación interna! Cárgate con imágenes positivas de ti mismo. Esos pensamientos serán la llama que hará subir el mercurio de tu autoestima.

¿Qué es prioritario cuando hablas con un cliente, que le caigas bien o que él te caiga bien a ti? ¡Para que tú le caigas bien, él te tiene que caer bien a ti! ¿Por qué? Porque si te cae bien, tu filtro estará cargado de pensamientos positivos y, si es así, tu comportamiento será coherente con esos pensamientos. Te sentirás tranquilo y seguro, la otra parte lo percibe y, consecuentemente, le caerás bien, de modo que a tu lado se sentirá relajado y sonreirá. Y el círculo se cierra, porque esa sonrisa te transmitirá una mayor seguridad y confianza.

Y tú, ¿cómo te ves?

¡Hasta la opinión que tienes de ti mismo es subjetiva! Y ese concepto te hace actuar consecuentemente. Si crees que puedes hablar en público, te subes a un escenario y no tienes problema. Pero si no lo crees, no te subes a menos que sea inevitable e ineludible. Lo determinante no es la realidad, sino tu imagen de esa realidad. Tu comportamiento no lo dicta tu voluntad, lo dicta la imagen que tú te creas de la realidad.



Al respecto, valora estos dos supuestos:

- ✓ **Caso 1.** Si coloco una tabla sobre el suelo a una altura de 10 cm y te pido que andes sobre ella de un extremo a otro, seguro que no pondrías ninguna pega. Lo podrías hacer con los ojos vendados. No haría falta mucha voluntad para pasar por encima de la tabla porque **sabes que puedes**.
- ✓ **Caso 2.** Si coloco la misma tabla suspendida en el vacío entre los tejados de dos edificios a veinte pisos de altura, ¿podrías andar sobre ella? ¡No podrías dar ni un paso! Te quedarías paralizado porque **sabes que no puedes**. Por mucha voluntad que pongas en pasar de un punto al otro, te paralizará la visión del peligro que corres. De nada te servirá tu voluntad porque el miedo te bloqueará.

¿Por qué ocurre esto? Porque las imágenes que te creas en tu filtro se imponen sobre tu voluntad. Si los obreros y carpinteros son capaces de trabajar en lo alto de un edificio de cincuenta pisos de altura o de un puente es porque ellos creen, visualizan, que pueden. ¿Quién no ha tenido alguna vez esa risa loca, ese risa descontrolada que cuantos más esfuerzos se hacen por evitarla más violenta es? En YouTube hay un vídeo de un político gallego al que le da un ataque de risa en una rueda de prensa (www.youtube.com/watch?v=W4e_Zkm3PlE). Por más voluntad que pone para ponerse serio no puede controlarse. Su imagen se impone sobre su voluntad.



¿Qué enseñanza podemos extraer de este concepto para que nos ayude a negociar? Gran parte del éxito de una negociación radica en tu actitud ante la realidad que se te presenta. Sufres más por lo que te imaginas que por lo que realmente te sucede. Éste es un patrón de comportamiento que debes dominar para que trabaje a tu favor. Si quieres hablar en público, ganar dinero, tener paciencia o dominar tus nervios, antes tienes que conseguirlo en tu mente para conseguirlo en la realidad gracias al entrenamiento y la práctica.

Carga tu filtro de imágenes positivas

¿Cómo es posible que un torero se ponga delante de un toro bravo? ¿Porque es valiente? ¿Por necesidad? ¿Por dinero? No, simplemente porque cree que es posible. Cree que puede hacerlo. ¿Y cómo hace un torero para creer que puede? Lo consigue con entrenamiento. ¿Y un cantante de moda? Ensayando. ¿Y un piloto de Fórmula 1? Dando cientos de vueltas al circuito.

Y una persona que habla en público, ¿cómo se atreve a subir a un escenario delante de cientos de personas? ¿Cómo controla los nervios? El profesional que habla en público “carga” su filtro con pensamientos que le dicen “yo puedo”. Y como cree que puede, lo hace.

En cambio, si crees que no puedes, tu filtro se carga negativamente porque te vienen pensamientos tóxicos que afectan a tus imágenes. Piensas negativamente: “¿Les interesará mi presentación?”, “¿Y si me quedo en blanco?”, “¿Y si me hacen una pregunta difícil?”. Lo “ves” como un problema y eso hace que generes pensamientos que te perjudican, lo que te limita y reduce tu oportunidad para influir sobre tu auditorio. Tu comportamiento, en consecuencia, es negativo. Y eso lo notas también físicamente, pues te sudan las manos, el corazón te palpita con fuerza y se te seca la boca, lo que genera nuevos pensamientos negativos. Es un círculo vicioso. ¿Cómo solucionarlo? Con entrenamiento (lee el capítulo 7 para conocer quién nos impide negociar con eficacia y nos llena de miedos y pensamientos negativos).



Siguiendo el caso de hablar en público, para cargar tu filtro de imágenes positivas, puedes usar dos claves:

✓ **Clave 1.** Contesta a estas dos preguntas antes de hablar en público:

—¿Te mueres por contar tu historia?

—¿Te apasiona y entusiasma ponerte delante de todos?

Si la respuesta es “no”, no salgas a hablar hasta que sientas necesidad y deseo de contar tu historia, porque, de lo contrario, causarás un efecto pésimo. Vuelve a tu mesa de trabajo y prepara un discurso de manera que te arda la lengua por compartirlo con tus oyentes.

Para ayudarte, imagina por ejemplo que tu jefe te pide que hables a tus compañeros sobre tus hijos, ¿cómo lo harías? Seguro que con pasión, fuerza y entusiasmo. Ese fuego que te sale al hablar de tus hijos quemará todas las barreras, carbonizará tu vergüenza y tu timidez. Y ocurre así porque tu filtro estará cargado con pensamientos positivos. Verás una oportunidad y no un problema. Ésa es la clave, la primera.

✓ **Clave 2.** ¿Qué le interesa a tu oyente? Tus oyentes pueden escucharte durante horas sin agotarse, siempre que hables de ellos, de sus hazañas, de sus preocupaciones y de sus éxitos. Todos quieren ser la estrella de su película, ¡pues deja que brillen!

Y éstas son las dos claves para crear un discurso irresistible. Por cierto, si te interesa mejorar tus

habilidades comunicativas, te recomiendo *Hablar en público para Dummies*, de José María Palomares, publicado en esta colección.



La de la copita, una técnica que hay que evitar

Cada maestrillo tiene su librillo para positivar el filtro y salir sin miedo, por ejemplo, a hablar en público. Pero hay algunas técnicas que no te recomiendo.

Por ejemplo, la de Antonio, un empresario que, cuando tiene que hablar en público, utiliza la técnica de “la copita”. A muchos directivos como él les aterra subir a un estrado y dirigirse a la gente reunida a sus pies. Su filtro se llena de pensamientos negativos que los limitan: “Ya verás qué mal me sale”, “Seguro que me olvido”, “Me voy a quedar en blanco”... Sus imágenes negativas dictan su comportamiento negativo.

La copita ayuda a Antonio a “manipular” su filtro y a cambiar las imágenes negativas por otras más amables para que su comportamiento sea consecuente con lo que ve. Desgraciadamente, el abuso de esta técnica para negociar tiene unos nocivos efectos secundarios.

Y un negociador, ¿cómo reduce su ansiedad al negociar? Al igual que el torero o el profesional que habla en público, lo consigue con entrenamiento. A medida que se entrena, gana confianza porque, cada vez más, cree que puede. Y esa convicción influye sobre él. Es importante que sea así porque, si influyes sobre ti, podrás influir sobre los demás.

Un filtro muy potente

Pregúntate qué concepto tienes de ti mismo. ¿Te consideras una persona honrada, amable, educada, social, seria, trabajadora, vital, alegre, fiel? El concepto que tienes de ti mismo, cualquiera que sea, es subjetivo, no existe en la realidad. Sólo en tu realidad, en tu filtro, pero eso hace que sea real para ti. Si te lo crees, sobra y basta.

Con este ejemplo saldrás de dudas: vas andando por la calle y oyes que dos personas del sexo opuesto comentan sobre ti: “Mira, qué persona tan guapa”. ¿Cómo te sientes? Te hinchas como un pavo real. Basta que otras dos personas te digan lo mismo para que te lo creas definitivamente. Y ése es el punto. Como crees que es verdad, actúas en consecuencia. Si te crees que eres una persona guapa y elegante, te moverás con más seguridad y aplomo. Y aunque no lo seas, actuarás como si lo fueras. Lo mismo funciona a la inversa: si eres una persona guapa, pero no te lo crees, actuarás como si no lo fueras... ¡aunque lo seas! (en el capítulo 5 encontrarás más información sobre cómo tener una idea positiva de ti mismo).

Esas imágenes que te creas y que tienes instaladas en tu filtro influyen no sólo en tu vida, sino también en tu comportamiento como negociador y en los resultados que obtienes. Actúas de manera coherente con tu filtro; si no lo hicieras así, te sentirías continuamente incómodo porque saldrías de tu zona de confort.

Cada filtro tiene su visión

¿Existe una misma realidad para todo el mundo? Antes de contestar, deberíamos preguntarnos cuántos filtros existen. Piensa por ejemplo en una enfermera. Cada lector de este libro se imaginará una enfermera distinta, la suya.

Ver a una enfermera no provoca la misma reacción en un niño que en un joven que busca una aventura o en un anciano que quiere protección. Sus filtros no ofrecen las mismas visiones. Cuando al niño le dicen que viene la enfermera, ¡sale corriendo! El joven, sin embargo, se arregla el pelo para estar guapo porque le puede recordar a una novia reciente. Al anciano le recuerda a su hija.

La misma realidad, pues, se percibe desde diferentes filtros y cada uno ofrece una imagen distinta. Y según sea ésta, así será el comportamiento. Lo más llamativo es que la realidad es la misma, pero vista desde diversos ángulos. Es la eterna historia de la botella medio llena o medio vacía.

Una cebra, ¿es blanca con franjas negras o negra con franjas blancas? Cuando le dices a alguien “Tienes razón”, ¿es la realidad o un punto de vista? Cuando dices: “Esos zapatos son muy feos”, ¿es la verdad o una opinión sobre una realidad?

El vicio de juzgar es universal

Esas imágenes que tenemos se conjugan con una tendencia natural a juzgar. Lo mismo sucede cuando negociamos, porque entonces juzgamos y todo se complica porque el otro también juzga. Y cada uno juzga desde su visión de la realidad. Si negocian dos personas, podemos tener dos imágenes distintas de esa realidad. Si negocian cuatro, la cosa se complica porque todos tenemos derecho a nuestra propia percepción de lo que nos rodea.

Si las percepciones de todos coinciden, estamos de acuerdo y no hay problema. Pero no es lo habitual. Para uno, el mejor equipo del mundo es el Real Madrid; para otro, el Barça. En teoría, no hay problema, porque cada uno tiene derecho a su propia imagen, pero en la práctica... ¿Qué se oye en una conversación cuando las partes discuten sobre fútbol? Pues frases como éstas: “Perdona, pero estás equivocado”, “Eso es un error”, “No tienes ni idea”, “No entiendes de fútbol”... La comunicación se rompe porque estas frases son juicios, opiniones que provocan emociones descontroladas y que proyectamos como si fueran ciertas, cuando sólo son puntos de vista.

¿Qué hace el negociador experto en una situación de este tipo? ¿Reacciona? ¿Se la devuelve al otro? ¿Argumenta? Nada de eso. Viaja al filtro del otro. Sigue leyendo y verás a qué me refiero.

Viaja al filtro del otro



Viajar al filtro del otro supone interesarse por la percepción de la realidad que tiene la otra parte. Se trata de conocer “la historia” del otro. Cuanto más tiempo estés en el filtro del otro, más y mejor entenderás su historia. Y de eso trata una negociación: de conocer la historia del otro.

Para viajar al filtro del otro es necesario preguntar. Ahora bien, eso de preguntar, ¿es fácil o difícil? Es fácil si preguntas, por ejemplo, “¿Qué hora es?”. Pero no lo es tanto cuando la emoción domina la negociación y el juicio del otro nos molesta (en el capítulo 10 encontrarás más información sobre este tema).

¡Viajar al filtro del otro es muy difícil! Y lo es porque supone olvidarte de tu propio filtro (creencias, experiencia, éxitos, educación, formación, cultura, religión e incluso colores futbolísticos) para interesarte por lo que hay en el filtro de la otra parte, tal y como se ve en la figura 4-2.

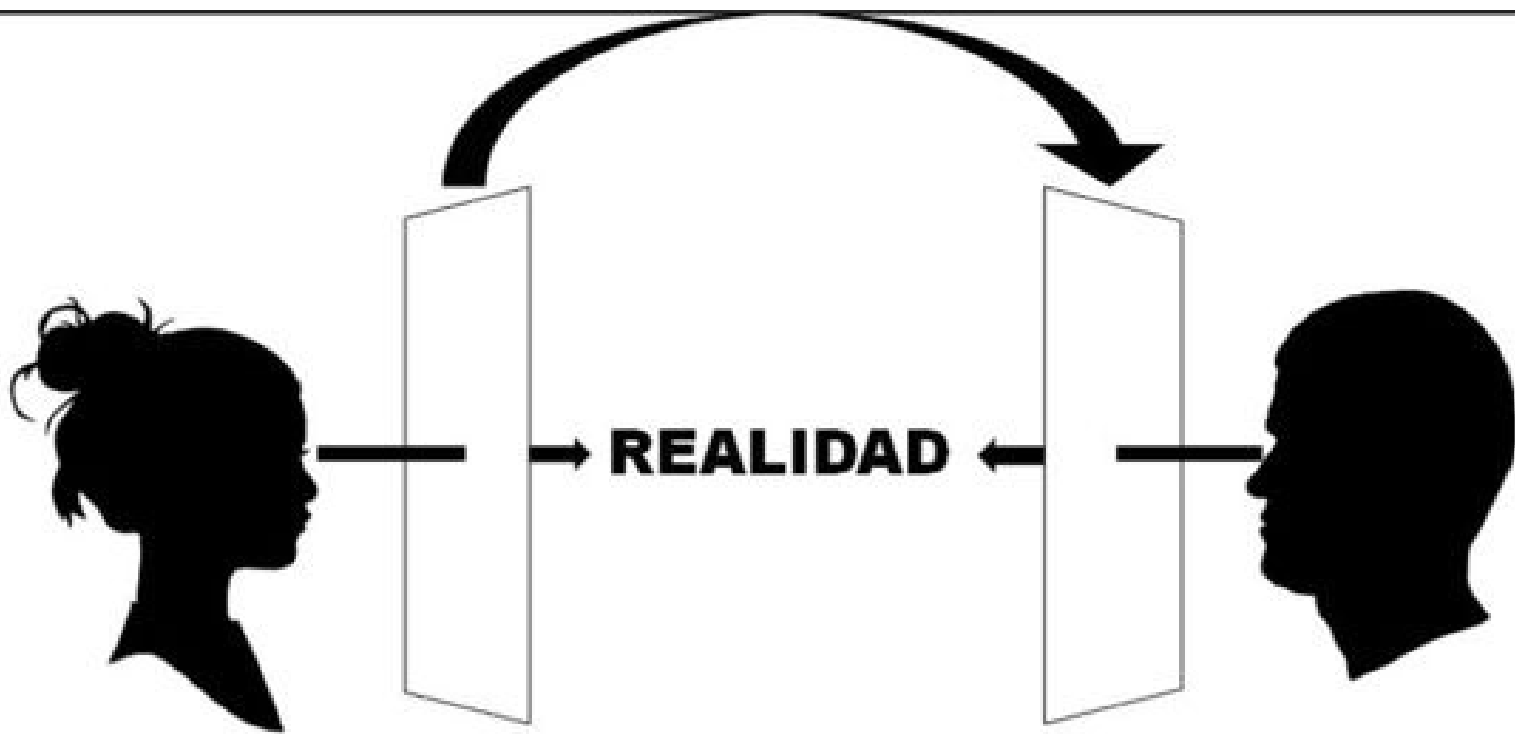


Figura 4-2.

Para llegar al otro hay que atravesar el filtro propio y el ajeno

Conocer el filtro del otro no es fácil

Viajar al filtro del otro durante el diálogo en una negociación es muy difícil por los siguientes obstáculos:

- ✓ Mi propio filtro.
- ✓ Mi tendencia a ver lo negativo en primer lugar.
- ✓ La tendencia a generalizar.
- ✓ Tener una sola idea en la cabeza.

Como son temas muy importantes, te los voy a desarrollar uno a uno.

Mi propio filtro

Mis propias imágenes me impiden ver la imagen del otro. Y ese fenómeno se acrecienta cuanto más experiencia o éxito tengas, pues llegas a la conclusión de que la otra parte no puede enseñarte nada. Es un error.

Seguramente te hayas fijado en que hay empresarios de éxito que piden opinión a sus jóvenes colaboradores sin que se les caigan los anillos. Y lo hacen no por quedar bien, sino porque tienen en cuenta esas opiniones. Se los reconoce porque formulan preguntas como: “¿Qué propones para resolver esto?”, “¿Qué piensas de ese asunto?”, “¿Cómo lo ves?”, “¿Tú cómo lo harías?”.

¡En eso consiste viajar al filtro del otro! Esos empresarios, en vez de portarse como autócratas que creen tener la verdad absoluta, renuncian a su forma de ver por un instante para investigar qué hay en el filtro del otro. Técnicamente, a eso se le llama *aprender*. Aprenden del otro.

Piénsalo:

- ✓ Si nunca preguntas, ¿cuándo aprenderás?
- ✓ Si siempre lo haces a tu manera, ¿cómo aprenderás?
- ✓ Si no escuchas nuevas propuestas, ¿cuándo aprenderás?
- ✓ Si nunca cambias tu forma de hacer, ¿cómo aprenderás?

Mi tendencia a ver lo negativo en primer lugar

Somos supervivientes y, en primer lugar, vemos lo negativo de la otra parte. De ese modo, ¿cómo voy a viajar al filtro del otro si veo lo negativo y si pienso que no me va a enseñar nada? No debe ser así, pues lo cierto es que, cuanto más tiempo estés en el filtro del otro, más posibilidades tendrás de conocer lo que él valora y su orden de prioridades.



Te lo explico con un ejemplo de mi vida: las navidades pasadas viajé con mis hijos a Senegal. Una de las pocas ciudades cristianas que visitamos fue Joal-Fadiouth. De repente, algo les llamó la atención: “¡Papá, papá, mira ese Belén!”. Llevado por la curiosidad, yo también me acerqué para ver qué tenía de especial. “Mira, papá, mira... ¡Baltasar es blanco!”. Todas las figuritas del Belén eran de raza negra, menos la que me señalaban. Pero ¡si en España Baltasar es el rey negro! Entonces, ¿quién está en lo cierto?

Cuando los niños de Dakar leen los libros del colegio, lo hacen de izquierda a derecha y no de derecha a izquierda. Un niño español se preguntaría: “Pero ¡si en mi colegio me han enseñado que se lee de

izquierda a derecha! ¿Por qué lo hacen al revés?”.

Pensamos que nuestra percepción es el patrón del resto de las percepciones, cuando no es así. Pero estamos tan apegados a nuestras propias imágenes que nos cuesta renunciar a ellas aunque sólo sea un momento. Nos molesta, como los cambios. Pero no nos queda otra si queremos entender lo que quiere el otro (para saber más sobre el tema y aprender a ver las cosas de forma positiva, como un auténtico VIP, pasa al capítulo 5).

La tendencia a generalizar

El tercer obstáculo para viajar al filtro del otro es nuestra tendencia natural a generalizar. En lugar de preguntar, generalizamos, lo que no deja de ser un atajo.

Presta atención al siguiente ejemplo: vas a un restaurante y te atiende uno de los cinco camareros que allí trabajan. Estás satisfecho con el servicio porque ha sido muy atento y educado. Más tarde, lo comentas con tus amigos. Si les dices: “He comido en un restaurante donde el servicio es muy bueno”, has generalizado. Lo correcto sería decir: “He estado en un restaurante donde el servicio de uno de los cinco camareros que atendían ese día es muy bueno”.

Y eso de generalizar sucede en todas las situaciones de la vida cotidiana. Otra: Llegas a un hotel precioso y ves que hay una cucaracha en el baño. ¿Qué piensas del hotel? Pues que es terrible, aunque ésa haya sido la primera y la última cucaracha que haya entrado allí. O compras un equipo de música y, cuando le das al botón de encendido, se suelta la tecla y se cae al suelo. Piensas que el equipo es defectuoso y que la marca que lo comercializa es una estafa.

Muchos supermercados marcan el precio de productos como el papel higiénico, los huevos y la leche por debajo de su coste real para animar a los clientes a comprar. ¿Por qué? Por esa misma tendencia a generalizar: si vemos que esos productos son baratos, interpretamos que también lo serán las otras cosas que allí se venden.

Tener una sola idea en la cabeza

El último obstáculo para viajar al filtro del otro es que sólo podemos tener una única idea en la cabeza en un momento dado. Te lo explico mediante un ejercicio.



Mira la figura 4-3 y mira a ver si puedes decirme dónde está la entrada, por arriba o por abajo. No puedes ver las dos entradas al mismo tiempo. Ves una entrada y luego otra. Para ver una entrada, tienes que olvidar la otra.

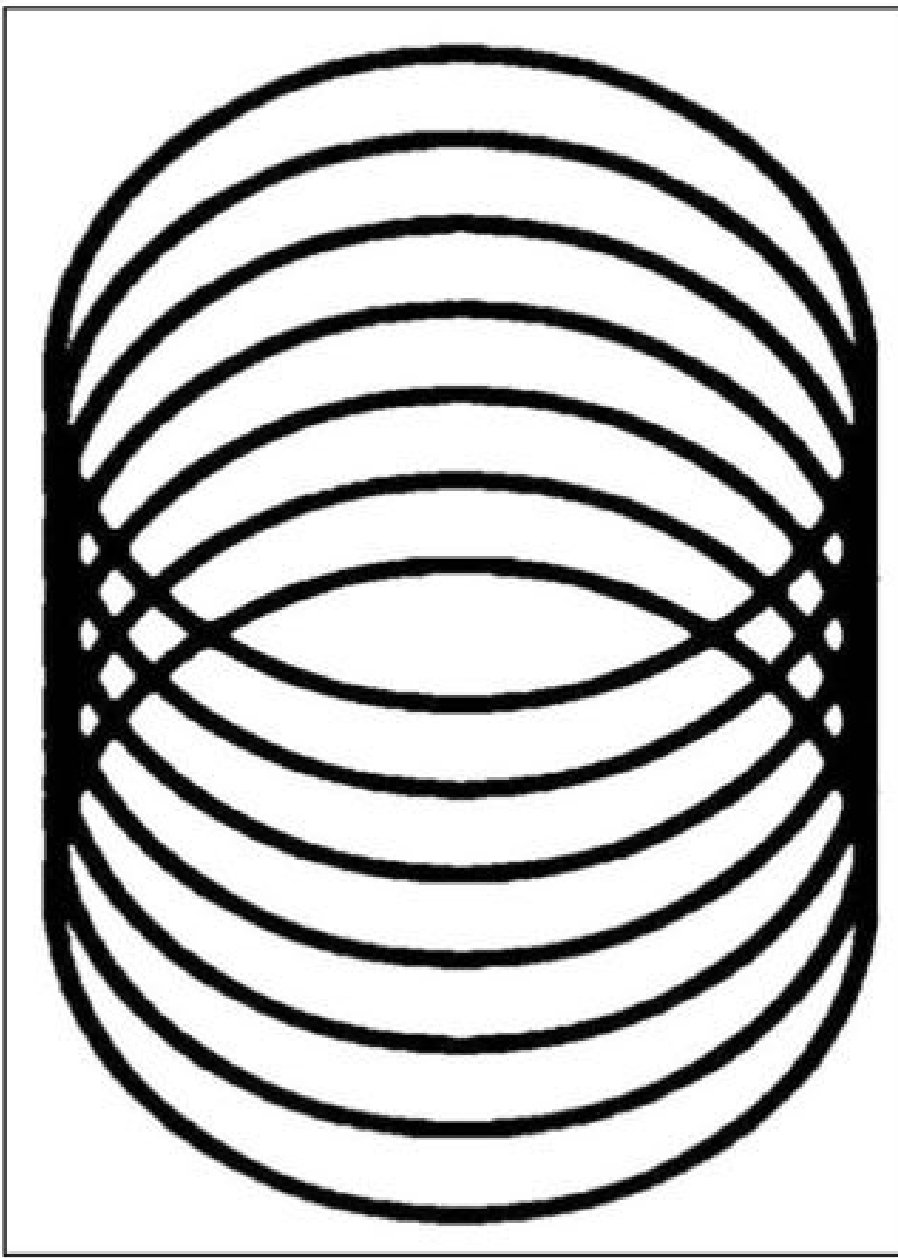


Figura 4-3.
Sólo podemos pensar una idea a la vez

Cuando conduces por un túnel tienes que encender las luces de cruce porque el interior está a oscuras. Cuando sales, a veces los vehículos que circulan en sentido contrario te hacen ráfagas. ¿Por qué? Porque has olvidado apagar tus luces de cruce. Esto es así porque, en el interior del túnel te viene una nueva idea que ocupa toda tu mente y tapa el pensamiento de apagar las luces. Pero cuando los otros coches te avisan, entra en tu mente la idea de apagarlas. Es decir, por si no te ha quedado claro, sólo puedes tener una idea en la cabeza en un momento dado.

Eso hace que, en una conversación, queramos interrumpir a nuestro interlocutor cuando habla porque justo en ese momento nos asalta una idea que ocupa toda nuestra mente y nos arde en la lengua el deseo de explicarla. Y ese pensamiento es tan importante que nos da igual quedar como unos maleducados. Pero si el otro no se da por aludido y sigue su discurso, pasados unos minutos es posible que ya ni nos acordemos de lo que queríamos decir. Nos hemos olvidado porque nos ha venido una segunda idea que aleja la anterior de nuestra cabeza.



Y así debes tratar las objeciones de venta. Cuando tu cliente saque una objeción, no reacciones de inmediato. No la trates en ese momento, déjala pasar. En ese instante es importante para el cliente, pero luego puede dejar de serlo. Sigue hablando de otras cosas o formula una pregunta para que la objeción se pierda en la oscuridad. El 70 % de las veces los clientes no vuelven sobre ellas porque se olvidan. Lo que en un momento es importante, luego deja de serlo.

Tener esto en cuenta también te ayudará cuando hables en público. Así, cuando alguien haga uno de esos comentarios desagradables o una pregunta que no sabes responder, deja pasar un tiempo. Primero, aprecia a tu interlocutor y valora su intervención, y luego dile que volverás sobre eso más tarde. Te sorprenderá ver que son muy pocos los que vuelven sobre él. Se ha desvanecido porque, con el paso del tiempo, ya no es importante para tu interlocutor.

Si te quedara alguna duda acerca de este concepto, piensa en lo siguiente: cuando te duele algo, ¿sabes cuál es la mejor manera de olvidar ese dolor? Que alguien te dé un buen pisotón en el dedo gordo del pie o un fuerte golpe en cualquier otra zona del cuerpo. En ese momento te dolerá tanto que te olvidarás del dolor anterior. ¡Y es que incluso en el dolor pensamos en una única dirección!

Por eso es tan difícil viajar al filtro del otro. Como sólo tienes una idea en la cabeza, te cuesta olvidar esa idea tuya a favor de descubrir la de la otra parte. Y como esta conducta no es natural, tiendes a defender tu idea con cien razones.



Y por eso también, cuando gestionas tu trabajo no es recomendable hacer varias cosas a la vez. Nuestro mecanismo no ha sido diseñado como un elemento multitarea. Somos como el mecanismo de un reloj de arena. Por la parte estrecha del reloj sólo pasa un grano de arena cada vez. Cada grano es una tarea. Un grano cada vez, una tarea cada vez. Así serás más productivo. Si fuerzas el reloj para que pase más de un grano, se bloqueará o romperás el artefacto.

El precio es el asunto más importante, o no

Como has visto, tus creencias dictan tu comportamiento. Tu mundo exterior es un fiel reflejo de tu mundo interior. Y eso, aunque parezca extraño, afecta también al precio. Si piensas que es caro, actuarás en consecuencia.



Cuando trabajaba como country manager de una empresa danesa de televisores de lujo, algunos vendedores sentían reparo en decir el precio de los productos cuando el cliente preguntaba. Hablaban de todo, menos del precio:

—¿Qué vale ese televisor? —preguntaba el cliente.

—Bueno es que ese televisor es más que un televisor. Es un equipo de entretenimiento para el hogar...

—balbuceaba el vendedor.

—Sí, sí, pero ¿cuánto vale?

—Hombre este televisor, tal como aparece aquí expuesto, vale más que uno normal porque lleva un soporte motorizado, un reproductor de Blu-ray, unos altavoces incorporados... —El vendedor se lo contaba todo, pero no le decía el precio.

Si “ves” que el producto es caro, lo será para ti y actuarás en consecuencia. Un vendedor de televisores de lujo que cree que las teles que vende son caras dejará de venderlas porque empezará a justificar un precio que ni él mismo se cree.

Si ves que el precio no es caro, no será caro para ti y actuarás según tu creencia. ¡A todos nos gusta tener productos caros! Un yate, un avión, una joya, un deportivo. Haz la prueba y pregúntale a alguien que tenga un deportivo si el coche es caro. Te contestará con orgullo que es un coche que cuesta un riñón y parte del otro.

Tus creencias son subjetivas, sólo existen en tu mente. No existen en la realidad, pero si crees que existen, son reales para ti.

Capítulo 5

Cuánto te gustas

En este capítulo

- ▶ Si te gustas, gustarás al otro y gozarás de más éxito
 - ▶ El negociador que tiene altas expectativas obtiene grandes resultados
 - ▶ Aprende a ser un VIP, dotado de Visión Interior Positiva
 - ▶ En el mundo de la negociación, los VIP obtienen los mejores acuerdos
 - ▶ Los mejores negociadores buscan puntos de encuentro
-

Si has leído el capítulo 4, en él te he hablado de las percepciones que generan el filtro a través del cual ves la realidad. Allí te comentaba lo importante que es que tengas una imagen positiva de ti. Ahora vamos a aprovechar esa valoración de ti mismo a tu favor, porque, cuanto más te gustes, mejores resultados obtendrás. Cuanto más te gustes, más seguro estarás y aspirarás más arriba. Recuerda lo dicho: tus pensamientos no existen en el mundo exterior, sólo en tu mente. Si piensas que estás vencido, lo estarás. Si crees que no te atreves, así será. Si piensas que no puedes ganar, seguro que no ganarás. Si crees que perderás, estás perdido. Empieza contigo mismo.

Lo que cuenta es el concepto que tienes de ti mismo

Lo que sucede dentro de ti marcará la diferencia en tu actividad como negociador. ¡Imagínate que eres esa persona de éxito! Si lo haces, te comportarás como tal y transmitirás una actitud calmada propia de una persona segura de sí misma. No tendrás el éxito en tu mano si no está antes en tu mente.

Piensa que tu subconsciente no distingue entre pensamientos positivos o negativos, sino que trabaja con el material que le suministras, así que traducirá en algo real un pensamiento regido por el miedo con tanta facilidad como transformaría en real un pensamiento inspirado por el coraje. Si llenas tu cabeza de miedos, dudas y desconfianza, la autosugestión seguirá tus instrucciones y las usará como patrón. Tu subconsciente lo traducirá en su equivalente físico.

¡Arriba la autoestima!



Está claro: cuanto más te gustes, mejores resultados obtendrás. Haz la prueba: ¿cuándo es el mejor momento para visitar a un nuevo cliente? ¡Justo después de haberle vendido algo a otro cliente! ¿Por qué? Porque, como vendedor, has tenido éxito y el concepto que tienes de ti mismo sube como la espuma. Y como tú te gustas más, crece también tu autoestima, gracias a la cual te saldrán comportamientos eficaces de forma natural. Te comportarás como las personas de éxito, con firmeza y confianza. Y una persona así transmite seguridad al cliente. ¡Nada podrá pararte! Sorprendentemente, tu cliente, el mercado, la competencia y tu producto no han cambiado. Pero tú sí que lo has hecho.

Pero ¿qué hacemos los españoles cuando conseguimos vender algo? ¡Vamos al bar a celebrarlo! De ese modo perdemos la efervescencia del momento y bloqueamos el éxito. Sobre todo porque, después de unas copas, ¡vete a visitar al próximo cliente!

Como puedes ver, una autoestima alta es muy útil. Te servirá para vencer el obstáculo más importante que tiene que salvar un negociador: el miedo al rechazo. Este miedo impide que los negociadores se conviertan en profesionales, porque no consiguen varios éxitos consecutivos que eleven su autoestima para seguir adelante. Cada “no” del otro socava su autoestima hasta que no aguantan más y se buscan otra profesión. Abandonan. Si nouviésemos miedo al rechazo, ¡todos seríamos grandes negociadores!

Las expectativas altas generan resultados altos

En los talleres de negociación que organizo siempre se repite el mismo patrón:

- ✓ Las personas con expectativas altas obtienen mejores acuerdos.
- ✓ Los negociadores con aspiraciones bajas obtienen peores acuerdos.

No tiene que ver con el poder que esas personas tengan en la negociación, porque, aunque tuvieran menos poder, obtendrían mejores resultados.



¿Qué piensas si mañana te dan 2.000 euros? Pues depende, porque para algunos es una buena noticia y para otros no lo es. Depende de tus expectativas. Si en tu filtro (para saber más sobre el filtro, vuelve al capítulo 4) piensas que te iban a dar 1.000 y te dan el doble, te alegras y dejas de negociar porque se activa tu termostato interno. Pero si en tu filtro piensas que te tienen que dar 4.000 y te dan la mitad, entonces no te conformas y luchas para obtener esos 4.000. Dependiendo de la expectativa que te hayas creado, se activa o no tu termostato.

¿Y qué es el termostato? Si sigues leyendo, te lo explicaré. De momento baste decir que el negociador negativo se fija objetivos bajos porque no cree en sí mismo, y a consecuencia de ello obtiene resultados bajos, mientras que el optimista cree que puede ganar más y, como aspira a más, obtiene resultados altos.

Tienes un termostato interno



Es un hecho sorprendente, pero cuando negocias no puedes ganar en tu mundo exterior más de lo que tienes programado ganar en tu mundo interior. ¿Por qué? Porque se activa tu termostato interno.

Veamos cómo funciona este artefacto: si eres un vendedor y has tenido una buena semana de ventas, por encima de tu objetivo, te relajas y dejas de vender más porque ya has llegado al nivel de tu termostato interno. Se trata, pues, de una especie de bloqueo que hace que dejes de seguir vendiendo.

Y al revés, si a mitad de mes vas por debajo de tu nivel de ventas, trabajarás como un loco para llegar al objetivo que te has marcado. Esto es así porque el hecho de estar por debajo hace que te quedes fuera de tu zona de confort, y como eso te incomoda, te desesperarás por volver a ella.

Tu comportamiento negociador depende de tu programación interna, por lo que debes aspirar alto en tus negociaciones para que no se active tu termostato interno. Lo compruebo una y otra vez en los talleres de negociación. Quien se marca un objetivo alto, se queda cerca de alcanzarlo, y quien se

marca un objetivo bajo, también. Consíguelo primero en tu mente y llegarás a tenerlo en tu mano.

Las aspiraciones se crean en tu pensamiento

Tus aspiraciones influyen directamente en el resultado de tu negociación, pues, aunque sólo existen en tu pensamiento, son capaces de reducir o aumentar tus expectativas. ¿Por qué? Pues porque, como te he explicado en los capítulos 4 y 5, el concepto que tienes de ti mismo es subjetivo, no existe en la realidad. Es una opinión que se origina en tu cabeza. Te conviertes en lo que piensas. Si dudas de tu habilidad en una labor concreta, eso se convierte en realidad para ti. Tu creencia genera el hecho.



Uno de los mayores descubrimientos en la negociación es que “nos convertimos en lo que pensamos”. El cierre de un acuerdo, por ejemplo, nos incomoda por el miedo que todos tenemos al rechazo, por eso no lo ofrecemos. Así:

- ✓ Si crees que eres blando al cerrar un acuerdo, ese pensamiento se convertirá en la realidad para ti y ¡tendrás problemas para lograrlo!
- ✓ Si crees que el precio es lo más importante en una negociación, te comportarás como si lo fuera ¡y el precio será lo más importante!
- ✓ Si piensas que el otro tiene más poder, ¡así será!
- ✓ Si piensas que las cosas irán a peor, ¡seguro que no mejorarán!
- ✓ Si piensas que eres feo, ¡te comportarás como una persona fea!
- ✓ Si piensas que estás vencido, ¡lo estarás!
- ✓ Si piensas que no te atreves, ¡así será!
- ✓ Si piensas que no puedes ganar, ¡seguro que perderás!
- ✓ Si piensas que perderás, ¡estás perdido!
- ✓ Si piensas que eres un fracasado, ¡estás en lo cierto!
- ✓ Si piensas que tu vecino es malo, ¡así es!
- ✓ Si piensas que no conseguirás más en una negociación, ¡te irás con lo puesto!

Tu mundo exterior es un espejo de tu mundo interior. Tus pensamientos los creas tú. Tanto si piensas que puedes, como que no puedes, estás en lo cierto. ¿Cómo controlarlo? Empieza contigo mismo. Lo que sucede en tu mundo marca la diferencia, ¡toda la diferencia!

Anótalo en la libreta



El gran orador y vendedor estadounidense Zig Ziglar nos contaba que un día una señora fue a

verlo porque estaba desesperada. Odiaba su trabajo, a sus compañeros, a su jefa, la empresa, los chismes de la oficina, los clientes... Este sufrimiento se reflejaba en su cara, triste y sin chispa.

—¿Puede usted ayudarme? —le preguntó la señora.

—Para ayudarla necesito que, por favor, anote en esta libreta lo que le gusta de su empresa —le respondió Zig.

—Pero ¡si le he dicho que no me gusta nada! ¡Todo es un desastre! —replicó la señora.

—Lo sé, y para ayudarla necesito saber si a usted le pagan un salario... ¿o trabaja de manera desinteresada? —repuso Zig.

—¡Por supuesto que me pagan! —exclamó ella.

—¿Y le gusta que le paguen?

—¡Pues claro que me gusta que me paguen!

—Bueno, pues ya tenemos la primera cosa que le gusta de su empresa. Anótelo en su libreta —le dijo Zig.

Después de esa primera anotación, escribieron una segunda y luego una tercera. Así, anotaron que ella tenía un sueldo por encima de la media, una paga extra en Navidad y otra en verano, que podía pedir días libres para asuntos propios, que le gustaba su mesa de trabajo, que su ordenador era nuevo, que tenía pantalla plana, que tenía acceso a Internet... También valoraba que la empresa pusiera a su disposición dos tipos de ratón de ordenador diferentes para que no se le cansara la mano, que tenía un plan de pensiones, seguridad social y atención médica...

Zig le dijo a la señora que, en su casa, acabase la lista y que, al menos una vez al día, la leyera en voz alta: “Mi trabajo me gusta porque tengo...”.

Pasados tres meses, Zig volvió a ver a la señora. Tenía muy buena cara: “Estoy encantada. No sé qué ha ocurrido en estos tres meses, pero de repente me entiendo mejor con mis compañeros y estoy mucho más a gusto en la oficina. ¡Todos en el trabajo han cambiado!”.



La moraleja de esta historia es que, para que cambie tu mundo exterior, debes cambiar tu mundo interior. Comienza contigo. El orador y hombre de negocios Les Brown insiste en que, si no tienes enemigos dentro, no los verás fuera.

Huye de las actitudes negativas

Las personas negativas llenan su mente de enemigos y de desgracias que raramente les suceden. Se fijan en el pasado, en lo que no pueden cambiar. Se preguntan “por qué yo”. Es el comportamiento de los fracasados.



Hoy sabemos que una actitud negativa produce estrés y genera daños en el sistema cardiovascular y digestivo. Y no sólo eso, sino que hace que el cerebro envíe un mensaje a las glándulas correspondientes para que liberen cortisol, una hormona que provoca que el organismo

suelte glucosa a la sangre para enviar cantidades masivas de energía a los músculos. De esta forma, todas las funciones anabólicas de recuperación, renovación y creación de tus tejidos se paralizan.

Un estudio de la universidad de Yale concluyó que, si tu estrés es crónico, eres más vulnerable a acumular grasa en el área abdominal y presentarás niveles altos de cortisol. Las personas negativas crónicas carecen de sentido del humor, tienen una irritabilidad constante, sentimientos de ira y ganas de llorar. Si crees que eres negativo, tu cuerpo también lo cree y reacciona de forma coherente con la información que tú le das.

Por contra, las personas positivas miran hacia el futuro porque cambiarlo depende de ellas. Diseñan su futuro, y su cuerpo responde impidiendo que aumenten los niveles de cortisol en la sangre. Son los ganadores.



Cambia tu forma de ver el mundo y el mundo cambiará contigo. ¡Imagínate que eres un negociador de éxito! Si lo haces, te comportarás como tal y transmitirás una actitud calmada propia de una persona segura.

Te pongo un ejemplo para que entiendas qué quiero decir: pongamos que conduces a 100 km/h por una carretera, cuando el máximo de velocidad permitido es de 60. Ves que en el arcén hay un coche de policía, ¡con un radar! ¿Qué sientes? Seguro que un nudo en el estómago. “¡Me han pillado!”. Has hecho algo mal y tu cuerpo reacciona. Reduces la velocidad arrepentido, miras por el retrovisor, y cuando te fijas..., no era la policía sino un conductor con un vehículo parecido. ¿Cómo te sientes? Aliviado, seguro. El nudo en el estómago desaparece como por arte de magia.

¿Por qué te cuento esto? Porque no importa si en el mundo real la policía está o no en el arcén con el radar. Basta con que exista en tu mundo interior para que se convierta en una realidad para ti. Y tu cuerpo reacciona en consecuencia.

Todos queremos ser protagonistas de nuestra película

Igual que tú, la otra parte quiere ser la estrella de su propia película. ¡Deja que brille! Eso no significa que debas adularla; al contrario, porque cuanto más dejes que brille, más te contará sobre lo que necesita y valora, más conocerás sus prioridades, lo que le motiva o lo que le estorba.



Con este ejercicio que te propongo descubrirás una ley que rige el comportamiento del ser humano cuando negocia.

1. Anota el nombre de un niño:

2. Anota el de una empresa:

3. Anota el nombre de un jefe:

En la instrucción 1 es posible que hayas anotado el nombre de tu hijo o hija, o de tu sobrino o sobrina. En la instrucción 2 es muy posible que hayas anotado el nombre de la empresa en la que trabajas o trabajabas. Y en la instrucción 3 es probable que hayas anotado el nombre de tu jefe, actual o pasado. ¿Por qué? Por una razón sencilla: todo ser humano piensa en sí mismo en primer lugar, en segundo lugar y en tercer lugar (encontrarás más información sobre este tema en el capítulo 12).



Ten la certeza de que la persona con la que negocias está interesada en una sola cosa: en sí misma. Es una ley que, en una negociación, siempre rige el comportamiento de la otra parte. Por tanto, desconfía si el otro te dice: “Lo hago por ti”.

Si te quedan dudas, contesta a esta pregunta: ¿qué te interesa más, que a tu vecino le suban el sueldo o que tu hijo apruebe el examen de matemáticas? Te preocupa más que te falte pasta de dientes que un maremoto en Asia. ¿Sigues dudando? Cuando miras la foto en la que sales con un grupo de amigos, ¿a quién buscas en primer lugar?

Esta ley nos ayuda a ser conscientes de que tenemos que olvidarnos de nuestro filtro, de nosotros, y viajar al filtro del otro para conocer su película (en el capítulo 4 puedes repasar cómo). Para comprobar si has entendido la historia del otro, pregúntate: “¿Puedo hacer un resumen de su historia?”. Cuanto más tiempo estés en su filtro, mejores acuerdos obtendrás. Pero para permanecer en el filtro del otro hay que ser una persona VIP, que es lo que te explico a continuación.



El cuento de los dos amigos

Dos amigos, uno positivo y otro negativo, fueron un día a cazar patos a un lago. El amigo positivo estaba preparado con su escopeta de caza por si veía una presa, pero el amigo negativo ni eso, pues estaba convencido de que no avistaría ninguna. De repente un pato alza el vuelo y el positivo dispara. El ave cae al agua y el cazador le grita a su perro: "¡A por el pato!". El perro salta de la embarcación y literalmente corre por encima del agua, sin hundirse. Coge el pato con la boca y regresa del mismo modo, raudo y veloz. El negativo, fiel a su actitud, le dice a su compañero: "Mira qué perro te han vendido, que ni siquiera sabe nadar".

La visión del cazador negativo hace que se quede anclado en sus propias visiones. Ni siquiera valora que el perro "camine" sobre las aguas, se encierra en su propia realidad. Si cuando negocias te esfuerzas por cuestionar tus visiones y descubrir lo que quiere la otra parte, podrás dárselo.

Qué es ser VIP

Ser VIP (del inglés *Very Important Person*, aunque aquí aplicado a *Visión Interior Positiva*) te ayudará a negociar. En el mundo de la negociación, los VIP obtienen mejores acuerdos porque saben escuchar la historia del otro sin interrumpir y la valoran. Los VIP preguntan.

Vamos a descubrir ahora por qué se comportan de cierta manera.



Haz este ejercicio y sabrás si eres una persona VIP. Imagina que tu hijo viene con estas notas del colegio:

Ciencias de la naturaleza	7
Lengua y literatura	8
Conocimiento del medio	7
Lengua extranjera	8
Gimnasia	8
Educación plástica	9
Matemáticas	3

Después de ver estas notas, ¿qué te apetece decirle a tu hijo? ¿Cómo empezarías la conversación? La mayoría de los padres la iniciamos de la siguiente manera: “¿Qué ha pasado con las matemáticas?”.

Es decir, de todas las notas te fijas en la peor, porque te molesta. El 3 en matemáticas causa el problema y por eso reaccionas. Pero la verdad es que de nada te sirve preguntarle a tu hijo: “¿Qué te ha pasado en matemáticas?”, porque, inexorablemente, te responderá: “¡Es que el profesor me tiene manía!”. La conversación es imposible porque el niño buscará cualquier excusa para defenderse. Te dará todo tipo de explicaciones o se las inventará para salvar su prestigio. La conversación se centrará en el pasado, y el pasado no se puede cambiar. Sólo puedes cambiar el futuro.

¿Y el resto de las notas? ¿Es que no te interesa saber qué ha pasado con las otras asignaturas? ¿Acaso no cuentan? Lo que está mal hace que obviemos lo que está bien, en este caso las buenas notas del resto de las asignaturas.



Fijarse primero en lo negativo se llama Visión Interior Negativa (VIN), que es lo opuesto a ser una persona VIP. ¿Qué habría hecho un VIP en este caso? Pues habría destacado lo que su hijo ha hecho bien. Si quieres ser un VIP, ¡píllale haciendo las cosas bien! Quienes actúan así demuestran tener Visión Interior Positiva. Dicho en otras palabras, pertenecen a esa preciada categoría de los VIP. Tú decides si quieres empezar por lo que está bien o por lo que está mal y ser un VIP o un VIN.

Imagina ahora que recibes un correo electrónico de tu jefe que dice: “Mañana quiero verte en mi despacho a las nueve”. ¿Qué piensas en ese momento? La mayoría se preocupa porque piensa que le van a decir algo malo... Cuando al día siguiente llegas al despacho y la secretaria te dice: “El jefe ha preguntado por ti tres veces. Dice que en cuanto llegues vayas a su despacho inmediatamente”. ¿Qué piensas en ese momento? Lo mismo que yo. Nos tememos lo peor.



Sufres más con lo que te imaginas que con lo que te sucede en realidad. La Visión Interior Negativa surge desde nuestra percepción de la realidad. Como en nuestro mundo interior lo vemos negativo, nuestro comportamiento es consecuente con esa visión. Una persona VIP, sin embargo, hace un esfuerzo consciente por ver siempre en primer lugar lo que está bien. Reacciona y actúa ante lo positivo, no ante lo negativo.



Un VIP cuida la forma de hablar

Entre las muchas virtudes de un negociador VIP se encuentra el cuidado en el lenguaje que emplea. En todo momento es consciente de las palabras que usa y, así, sabe por ejemplo si utiliza en exceso la conjunción adversativa “pero”. Muchas conversaciones empiezan con un “sí, pero...”, “pero si entiendo lo que usted dice”, “ya, pero es que eso no es así”, “está muy bien, pero...”, “me gusta, pero...”. Sin duda, son frases que forman parte del habla cotidiana, pero cuando le dices “pero” al otro, insinúas que lo que dice es menos importante que lo que tú tienes que decir.

Es un hábito tan “natural” en nuestra comunicación diaria que hasta en la publicidad deciden utilizarlo para vender, sin plantearse su componente negativo: “pero ahora en paquete familiar”, “pero ahora más barato”.

¡Siperosos!, no pongáis tantos “peros” y cambiad de una vez la palabra “pero” por “y”. “Y ahora en paquete familiar”, “y ahora más barato”...

El “pero” resta, el “y” suma. En una negociación, añade en lugar de restar. Si alguien expresa su opinión sobre algo que no te gusta, no te empeñes en buscar el antagonismo con un “pero” delante de tu propuesta. No quieras iniciar tu diálogo con el “pero” para decirle al otro que piensas de manera distinta o que no tiene razón. No pretendas demostrar nada.

El VIP busca puntos de encuentro

Si un compañero está de acuerdo contigo en el 99 %, no te lo dirá, sino que pondrá toda su atención en ese 1 % de desacuerdo, y te lo dejará claro: “No estoy de acuerdo en tal punto”. En cambio tú, si discrepas de la otra parte en un 99 % y estás de acuerdo en un 1 %, dile: “Estoy de acuerdo contigo”. ¡Concéntrate en ese 1 % de acuerdo! Ése es un comportamiento VIP.

Es natural fijarse inicialmente en las diferencias de opinión porque son las causantes del problema. Sin embargo, al inicio de una negociación, concéntrate en los puntos en los que coincides con el otro, en lo que te une, aunque sea poco importante, no en lo que te separa. No saltes a la primera cuando oigas algo que no te gusta dicho por la otra parte. Y si el otro te dice que Cuenca pertenece a la Comunidad Valenciana, no saltes. No te empeñes en interrumpirle para dejar claro que se equivoca. ¡Déjalo pasar! Eso es ser VIP. Y no olvides algo fundamental: sólo las personas VIP pueden viajar al filtro del otro.

El VIP nace, pero también se hace

Para ser VIP tienes que realizar un esfuerzo consciente. Tienes que querer serlo, porque el mundo negativo en el que habitamos no ayuda mucho. Coge el diccionario de la Real Academia Española, busca la palabra *negatividad* y, después, busca la palabra *positividad*.

Ahórrate el esfuerzo, no aparece. Incluso el diccionario resalta lo negativo y no menciona lo positivo. La palabra más cercana que encontrarás es *positivar*. Pero cuando buscas su significado se refiere a un proceso que se hace con la película de la cámara de fotos, cuando éstas aún usaban carretes.



La fórmula de los VIP

Un VIP nace, pero también se hace. Y eso es lo que tienes que hacer cambiando tu comportamiento y actitud para ver las cosas de modo positivo.

Un directivo de una de las entidades financieras más saneadas de este país me comentó una vez: “Alejandro, cambiar la actitud de las personas en mi empresa es el 50 % del resultado, como mínimo”. Ese cliente se llama Emilio, y me lo demostró con una fórmula para valorar el éxito de las personas:

$$\text{Éxito} = (\text{Conocimiento} + \text{Habilidad}) \times \text{Actitud}$$

Es decir, el conocimiento y la habilidad suman, y la actitud multiplica. Créeme, depende de ti.



Aquí tienes dos situaciones que te pueden servir para entrenarte en eso de ser VIP:

- ✓ **Situación 1.** Estás en tu oficina. Son las nueve de la mañana. Llega una compañera tarde con la cara desencajada y los ojos llorosos. Te dice: “Qué mal estoy. Qué triste me siento”.
Lo natural es preguntarle: “¿Por qué?”.
- ✓ **Situación 2.** Estás en la oficina. Son las nueve de la mañana. Llega una compañera tarde con una sonrisa y con los ojos chispeantes, y te dice: “Qué bien estoy. Qué feliz me siento”.
Ni en mil años le preguntarías: “¿Por qué?”.

Pues bien, el VIP también pregunta en la situación 2. El que tiene Visión Interior Negativa sólo pregunta en la situación 1 y obvia la situación 2.

Y tú, ¿en cuál estás? Si estás en la situación 1, haz lo posible por cambiar.

Cambia tu comportamiento para ser un VIP



Unos padres tuvieron gemelos. Idénticos por fuera, muy diferentes por dentro. Cuando uno

decía que hacía calor, el otro tenía frío. Para uno la botella estaba medio llena; para el otro, medio vacía. Uno era optimista; el otro, pesimista.

El día del cumpleaños de los niños, los padres decidieron hacer un experimento. Llenaron la habitación del gemelo pesimista con todo tipo de juegos imaginables, desde coches teledirigidos hasta construcciones para montar y videojuegos. Al niño optimista le pusieron en su habitación estiércol. Terminado el cumpleaños, los padres pasaron por la habitación del niño pesimista. Lloraba desconsoladamente.

—Cariño, ¿por qué lloras? —preguntaron los padres.

—Es el peor día de mi vida. Ahora todos mis amigos se van a poner celosos. Me tocará leer todas las instrucciones de los juguetes y no voy a poder jugar. Seguro que se gastarán las pilas y me tocará cambiarlas, y seguro que se romperá alguno —respondió.

Después pasaron por la habitación del gemelo optimista. Lo vieron sonriendo, cantando de felicidad y buscando por su cuarto, que estaba lleno de estiércol.

—Cariño, ¿por qué estás tan contento? —preguntaron los padres sorprendidos.

—Porque tiene que haber un poni por aquí cerca.

¿Por qué te cuento esta historia? Porque la actitud, en una negociación, cuenta. Hay personas a las que se las ve derrotadas nada más sentarse a la mesa de negociación. Piensan que van a perder, y siempre tienen razón, pierden.



No es la realidad lo que cuenta, sino cómo la afrontas. Por eso existen optimistas y pesimistas que afrontan la misma realidad de distinta manera. Hoy sabemos que las personas positivas, las VIP, generan neuronas a partir de células madre cerebrales, y que las personas que sólo ven lo negativo favorecen la muerte neuronal. Es decir, cuando cambias tu programación interna por ideas positivas ¡modificas físicamente la estructura de tu cerebro!

Por tanto, ¿a qué esperas? ¡No te quejes! No importa la edad que tengas, pues como ya decía don Santiago Ramón y Cajal: “Tú puedes ser el escultor de tu propio cerebro”.

¡Cambia tu forma de ver el mundo y tu mundo cambiará contigo! Si este tema te interesa, vuelvo a recomendarte el libro del neurocientífico Néstor Braidot, *Cómo funciona tu cerebro para Dummies*.

Papá se olvida

Hijo mío, he entrado en tu habitación porque hace unos minutos sentí un remordimiento que me ahogaba. Y ahora que estás dormido, acurrucado con tu manita bajo la mejilla, he venido a tu cama porque me siento culpable.

Esta mañana me enfadé contigo. Te regañé porque no te limpiaste los zapatos. Te grité porque se te cayeron las cosas al suelo. Te sermoneé durante el desayuno porque tiraste la leche. Y aun así, cuando salí a trabajar me dijiste: “Adiós, papi”. Yo fruncí el entrecejo y te respondí: “¡Prepara tus cosas del colegio!”.

Por la tarde todo empezó de nuevo. Al volver del trabajo estabas en el parque jugando a las canicas con tus amigos, ¡te habías roto los pantalones! Te humillé delante de ellos y te mandé a casa inmediatamente. “¡Los pantalones son caros, si tuvieras que comprarlos tú serías más cuidadoso!”.

¿Recuerdas más tarde cuando leía en mi cuarto?, entraste tímidamente con una mirada asustada. Cuando levanté la vista del periódico, molesto por tu interrupción, vacilaste en la puerta. “¿Qué quieres ahora?!” , te dije bruscamente. “Nada, papi” ,

me respondiste. Simplemente te lanzaste en una alegre carrera hacia mí y me besaste. Tus bracitos me apretaron con el cariño que Dios había hecho florecer en tu corazón. Después de darme las buenas noches te fuiste a dormir, se escuchaban tus cortos pasitos subiendo los escalones.

¿Qué estaba haciendo de mí la costumbre de encontrar sólo los defectos y de regañar?! ¿Esto es lo que te mereces por ser un niño? No era que yo no te quisiera, era que exigía demasiado de ti, como si fueras un adulto. Hay tanto de bueno, de bello y de verdad en tu carácter... Ese corazoncito tuyo es tan grande como el sol que nace en el mar. Así me lo demostraste con tu espontáneo impulso de correr a besarme esta noche. Por eso he venido hasta tu camita en la oscuridad y me he arrodillado lleno de vergüenza.

¡Mañana seré tu verdadero papi! Seré tu compañero. Sufriré cuando sufras y reiré cuando rías. Me callaré para escuchar tus impacientes y apresuradas palabras. Te he tratado como a un adulto y no eres más que un niño, un niño chiquitín. Te he exigido demasiado y he puesto muy poco de mi parte. Ayúdame a que, mientras yo te enseño a comportarte como un adulto, tú me recuerdes cómo mantener el espíritu tierno de un niño.”

¿Una historia cursi y caducada? Miles de copias de este texto de W. Livingston Larned han circulado por todo el mundo por su verdad y nobleza. En lugar de censurar al otro, intenta comprenderlo. La crítica generará resentimiento. Al inicio de tu conversación, esfuérzate por destacar primero lo que te une al otro, no busques el antagonismo ni pretendas demostrar nada. Es el camino para convertirte en una persona VIP.

Capítulo 6

¡A ver por dónde respiran!

En este capítulo

- ▶ El negociador experto lo deja todo preparado
 - ▶ Hay que comunicar a la otra parte qué se quiere
 - ▶ El *flinch*, un recurso físico para que el otro reduzca sus expectativas
 - ▶ Hay que liberarse de la esclavitud de los hábitos propios
-

El título de este capítulo es lo que exclaman los que van de sobrados a negociar, sin prepararse. Y la preparación, no lo olvides, es el 90 % de tu éxito (puedes repasar la fase 1 descrita en el capítulo 2). ¿Te irías a escalar una montaña sin haberte informado antes del tiempo que va a hacer? ¿Iniciarías un largo viaje en coche con tu familia sin revisar antes tu automóvil? Nadie en su sano juicio lo haría. ¿Por qué los actores profesionales siguen ensayando, incluso después de mil representaciones? ¿Por qué los pilotos más experimentados revisan su avión, sin excepción, antes de volar? ¿Cuántas vueltas al mismo circuito tiene que dar un piloto de Fórmula 1 antes de disputar una carrera del Grand Prix? No es un secreto que los ingredientes para negociar de forma eficaz se pueden resumir en tres:

- ✓ Preparación.
- ✓ Preparación.
- ✓ Preparación.

Y no hay otro. Sin embargo, ¿por qué hay directivos que consideran indigno perder tiempo preparándose cuando tienen que negociar? Creen que, si se preparan, dejarán de dar esa impresión natural y espontánea que los caracteriza. Esto es cierto si se entiende por “natural y espontáneo” el lamentable espectáculo de una persona balbuceante que se enreda al tratar de buscar las palabras adecuadas. Por favor, no sometas a la otra parte a una prueba de este estilo. ¡Prepárate!

Pero para prepararte debes no sólo cuidar tu filtro y cargarlo de imágenes positivas (vuelve a los capítulos 4 y 5 si necesitas repasar este tema tan importante), sino que también has de mostrar interés por tus hábitos. Éstos, como las percepciones, dan forma a tu comportamiento. De ello quiero hablarte aquí.

La preparación es mejor que la inspiración

Algunos directivos piensan que invertir tanto tiempo en la preparación es excesivo y deciden ordenar sus ideas sobre la marcha, mientras negocian. Los hay también que creen que su experiencia puede sustituir la falta de preparación. Consideran que, como ya han tenido éxito en otras negociaciones, saldrán airoso de cualquier situación futura. Por último, los hay que no se preparan porque, simplemente, son imprudentes. Quieren prepararse, pero siempre les surgen interrupciones e imprevistos ¡Ya es suficientemente difícil aclarar nuestras ideas en la oficina, como para encima hacerlo en mitad de una acalorada negociación! Confían en la inspiración del momento, que falla casi siempre, y así acuden a la negociación “a ver por dónde respiran”. ¿Cómo conseguirán llegar a un acuerdo? Estos negociadores deberían comenzar diciendo: “Hoy les voy a robar gran parte de su precioso tiempo porque no me he preparado”.



Parece una contradicción, pero no lo es: ¡la preparación es el mejor camino para la improvisación! Una negociación eficaz no es una cuestión de talento, sino de preparación, de modo que se gana en nuestra mesa de trabajo antes de sentarnos a la mesa de negociación. Cuanta más preparación, más suerte tendrás.

Seguramente habrás vivido alguna mala experiencia por falta de preparación. Entonces, ¿por qué nos sigue costando tanto prepararnos? ¿Qué es lo que no va bien? Algunos utilizan la falta de preparación como justificación constante. Cuando salen de una negociación con un resultado pobre, lo hacen reconociendo que “lo podía haber hecho mejor si me hubiese informado o si hubiera formulado tal pregunta”.



Prepara los asuntos que tratar, los límites, la lista de peticiones, concesiones, sanciones e incentivos, además de tus variables (en el capítulo 3 puedes repasar los pasos de una buena preparación), y así te darás cuenta de lo que quieres obtener. Cuando un negociador reconoce que no ha tenido tiempo para prepararse, en realidad está diciéndole al otro que no sabe lo que quiere. Y si él no lo sabe, tendrá muchos problemas para conseguirlo. En cambio, el que sabe lo que quiere luchará por ello, tendrá más suerte y verá cómo se le presentan más oportunidades.

Dile lo que quieres



Una de las muchas ventajas del negociador que ha hecho sus deberes y se presenta a la reunión preparado es que, desde el primer momento, sabe lo que quiere. Pero antes de seguir adelante, lee esta historia:

Un matrimonio decide separarse durante una semana para romper con la monotonía de su vida. La mujer se va a ver a su hermana y deja al cascarrabias de su marido a cargo de la casa y del cuidado de su querido periquito. Al llegar a casa de su hermana, la esposa llama a su marido para comprobar que todo está en orden.

—¿Todo bien? —le pregunta.

—Sí, bien —contesta su marido—. Pero el pájaro se ha muerto.

—¿Cómo? Pero ¡cómo me puedes decir una cosa tan triste de esta manera! No tienes tacto. Primero tenías que haberme dicho que tiene mala cara. Luego que veías que no cantaba e ibas a llamar al veterinario. Y más tarde que el veterinario le había dado un medicamento para que se sintiera mejor, pero que éste no había surtido efecto. Y, finalmente, que mi querido periquito había fallecido en paz y sin sufrir.

—Sí, cariño —contestó el marido después de escuchar pacientemente.

Al día siguiente su esposa le llama de nuevo para comprobar cómo va todo.

—¿Todo bien? —pregunta a su marido.

—Sí, todo bien —le responde—. ¡Ah!, tu madre tiene mala cara.



De esta historia aprendemos dos cosas:

- 1. El cambio de expectativas.** La manera como la otra parte desvela la información puede cambiar tus expectativas. El otro lo hace para debilitarte o para transmitirti una información desagradable, como en esta historia.
- 2. Hay que decir qué se quiere.** Muchas veces vendemos una decisión en vez de comunicarla. Si no le dices al otro lo que deseas, raramente te dará lo que quieres.

Si un niño quiere un helado, te lo pide, igual que si quiere ir al parque o jugar a pelota. No se anda por las ramas, pues sabe que, cuanto más claro diga lo que desea, más aumentan sus posibilidades de obtener lo que quiere. Pero los adultos nos comportamos de forma diferente. Lee el siguiente ejemplo:



Un hombre tiene un cartel de “Se vende” colgado en su balcón porque se traslada. Su vecino

quiere comprarle la casa porque necesita más metros. En lugar de decir las cosas claramente, se oye esta conversación:

—Hola, ¿qué, vendes tu casa? —pregunta el vecino interesado.

—¿Mi casa?, ¿qué casa? —replica el que la quiere vender.

—¡Hombre, la del cartel!

—¡Ah!, esa casa. Mi mujer, que la quiere vender.

—Bueno, entonces la vendes.

—Hombre, vender, vender, lo que se dice vender..., salvo que venga alguien y me haga una buena oferta, entonces ya vería. ¿Es que te interesa comprarla?

—¿Interesarme a mí? Hombre salvo que la vendas a buen precio... entonces lo pensaría. ¿Cuánto pides por tu casa?

—No sé, ¿tú qué me ofreces?

—¿Qué pides?, tú eres el que la vendes.

Si no le dices al otro lo que quieres, tendrá que adivinarlo. Si el otro no sabe lo que deseas y en el orden que lo deseas, difícilmente te lo podrá dar.

Di que lo quieres, pero no cuánto lo quieres

Durante la feria del calzado de Dusseldorf es muy difícil encontrar una habitación a última hora, y menos a buen precio. A las nueve de la noche, un representante entra en un hotel del centro de la ciudad con sus maletas, incluidas las ocho del muestrario de zapatos, y pregunta en recepción:

—Buenas tardes. Mire, llevo todo el día pateando la ciudad y no hay manera de encontrar una habitación disponible. Todos los hoteles están completos. ¿Tiene alguna libre?

—Pues sí, tenemos una libre —contesta la recepcionista.

—Bueno, ¡a ver a qué precio me la pone!



Cuando negociamos, tenemos que decirle al otro lo que queremos para conseguirlo. Ahora bien, si le dices cuánto lo deseas, subirás las expectativas del otro y te exigirá más. La información que das a la otra parte puede provocar que cambie sus expectativas. El negociador experto ofrece la mitad de información que el negociador medio (en el capítulo 11 encontrarás más información sobre las propuestas).

¡Cuidado con las expectativas!



Un matrimonio que colecciona sellos está dentro de un establecimiento para filatélicos. El marido está boquiabierto porque en la vitrina ha visto un sello japonés que buscaba desde hacía cinco años. El vendedor los observa atentamente.

—Cariño, ¡corre, ven! Mira lo que he visto en esta vitrina. Es el sello japonés que andábamos buscando desde hace cinco años. ¡Es nuevo! ¡Al fin terminamos la colección!

El cliente, emocionado, dirige su mirada al vendedor y le pregunta:

—¿Cuánto cuesta el sello japonés?

La información que desvelas a la otra parte puede cambiar sus expectativas. La información que te desvele el otro también puede cambiar las tuyas con el fin de debilitarte. El poder se gana con los incentivos, sanciones, la hoja de preparación y los comportamientos correctos (vuelve al capítulo 3 para repasar lo que digo sobre el poder). El resto del poder está en tu cabeza. El cliente del sello ha aumentado las expectativas del vendedor con los comentarios que ha realizado en voz alta.

¿Te has preguntado por qué las grandes corporaciones están en espectaculares palacios de cristal, con mucho espacio abierto, y en las mejores calles y con los jardines más bonitos? Techos altos, enormes columnas y escaleras de mármol, fuentes, cascadas, guarda de seguridad, personal convenientemente identificado con su nombre, recepcionistas que nos identifican como “visitantes” para dejar claro que somos unos intrusos, y enormes entradas que parecen el hangar de un Airbus... ¿Qué grandes decisiones se tomarán en ese edificio? Los lápices perfectamente colocados, las sillas, los cuadernos. ¿Para qué tanto espectáculo? Para que piques el anzuelo. Todo está diseñado, no para el confort de los empleados, sino para influir en tus percepciones para que reduzcas tus expectativas. ¡Es puro teatro!

Afortunadamente, siempre negocias con personas. Personas que necesitan, como tú, llegar a un acuerdo, que tienen sus limitaciones y problemas. Por suerte para ti, esas personas no han pasado por un curso de negociación porque sus empresas han preferido invertir los recursos en edificios, fuentes, cascadas, cartelitos y jardines, en lugar de formar a sus empleados.



Usa las expectativas para ganar poder. Tus palabras y gestos pueden disminuir o aumentar las expectativas de la otra parte.

En las películas americanas es un clásico ver al policía sacar un mazo de billetes para que el soplón le chive información. ¿Cuándo recuerda la información solicitada el soplón? Cuando al policía no le queda ni un dólar en la mano. Ocurre así porque le muestra todo el dinero que puede darle al otro, y el soplón eleva sus expectativas hasta que deja al otro sin un centavo.

Erróneamente, el policía le ha dado información verbal o no verbal que hace que se incrementen sus expectativas y le pida más. Para evitar que te ocurra esto, vamos a copiar uno de los comportamientos más naturales de los niños y más sencillos de copiar. Se llama *flinch*.

El *flinch*, bonita palabra

Es, aparte de las ya definidas, *esquerosismo* y *siperosismo*, y de otra que hallarás en el capítulo 9, la única palabra extraña que encontrarás en este libro. *Flinch* es una reacción física, visible, como respuesta a la propuesta de la otra parte. Se usa para expresar cara de sorpresa, como la que pone un niño cuando le dices algo que no se espera. Los buenos negociadores usan el *flinch* antes de responder a las propuestas de la otra parte. Consiste, por ejemplo, en abrir los ojos con cara de asombro,

resoplar o llevarse una mano a la cara como gesto de preocupación. También puede ser verbal. Por ejemplo cuando decimos: “¡Guau!”. Es también una exclamación de sorpresa que hacemos para que el otro entienda que se ha pasado con su propuesta: “¿Cuánto has dicho que vale?”.



El objetivo que se persigue con la reacción *flinch* es que el otro cambie sus expectativas y baje sus pretensiones. Se trata de influir en su percepción de poder.

Imagina que quieres que un artista callejero pinte tu retrato. Te ilustramos dos casos, uno sin *flinch* y otro con *flinch*.

Caso sin *flinch*:

- ¡Hola!, ¿cuánto vale hacer mi retrato? —preguntas al pintor.
- 100 euros.
- ¡Vale! —contestas.
- Si lo quieres a color son 20 euros más —dice el pintor.
- Vale —contestas.
- Si lo quieres con marco, 20 euros más —añade el pintor.
- Vale.

Caso con *flinch*:

- ¡Hola!, ¿cuánto vale hacer mi retrato? —preguntas al pintor.



¿Para qué negociar si el precio es correcto?

Desengáñate, en ningún mercado existe un precio correcto. El único precio correcto es el que las dos partes hayáis acordado.

¿Cuál es el precio correcto para un coche de segunda mano? Te puedes orientar por los que anuncian en Internet o por el precio que se fija en la guía de coches usados. Pero ¿es ése realmente su precio? El precio correcto es el que acuerdes con la otra parte. Hay muchas variables que entran en juego para decidir el precio correcto, como el estado de la pintura, el desgaste de las ruedas, el kilometraje, los extras, la forma de pago, la garantía o la fecha de entrega.

Durante el proceso negociador, las dos partes acuerdan todas estas variables. El precio dependerá de si tengo el dinero en efectivo, de si se entrega el vehículo en una fecha determinada, de si necesito el dinero para pagar una deuda urgente o si necesito el coche para hacer un viaje. Las dos partes tienen que calibrar esas fuerzas para ajustar un precio concreto para esa operación y vehículo concreto.

La negociación tiene en cuenta los intereses de cada parte. El precio se ajusta según las necesidades concretas de cada parte, no lo define el precio teórico que viene en las guías o en Internet.

- 100 euros.
- ¡Ostras! —Y pones cara de asombro.
- Ten en cuenta que es a color —dice el pintor.
- Buf, es mucho dinero...
- Piensa que el marco está incluido —añade el pintor.

¿Cuál de los dos casos eliges? Cuando la otra parte te plantee una propuesta, antes de entrar en ella debes reaccionar con el uso del *flinch*, que ni mucho menos es poner cara de póquer, como te explicaré en el capítulo 7.

Los hábitos dictan tu comportamiento

En el capítulo 4 te decía que las percepciones dirigen nuestros comportamientos. Pero también los hábitos tienen algo que decir. Tú, al comprar este libro, has manifestado un interés por aprender a negociar, y desde el momento que has empezado a leerlo hasta ahora seguramente habrás pasado por las tres barreras del aprendizaje:

- ✓ **La crítica.** Es una barrera porque, al leer el libro, primero ves lo que está mal. Es la tendencia natural a buscar los fallos, lo negativo. Te encontrarás con esa barrera cuando reaccionas diciendo “es que veo una pega”. Si siempre buscas lo que está mal, ¿cuándo aprenderás?
- ✓ **La confirmación.** Es la segunda barrera, pues sólo buscas lo que coincide con tu forma de ver. Ocurre si dices frases como “es como yo lo hago”. Si siempre repites ese comportamiento durante el paso de los años, ¿cuándo aprenderás?
- ✓ **La reticencia al cambio.** Es la tercera barrera, pues te impedirá llevar a la práctica las ideas de este libro. Seguro que te han llamado la atención muchas de las soluciones que presentamos en el libro, incluso algunas te gustaría ponerlas en práctica de inmediato. No podrás hacerlo porque tus hábitos dictan tu comportamiento.

Eres un animal de costumbres, y te cuesta hacer las cosas de otra forma porque te obliga a salir de tu zona de confort, de tus hábitos.



Te lo voy a explicar con un ejemplo: todos los viernes, la esposa disfrutaba preparando un delicioso plato de rosbif. Se lo servía a su marido de una manera especial, cortaba cada uno de los lados. Es decir al rosbif le faltaba el trozo de la derecha y el de la izquierda. Un día, su marido le preguntó:

—Cariño, ¿por qué siempre que me sirves rosbif quitas un trozo de cada lado?

—No lo sé, así me lo servía mi madre desde que yo era pequeña —contestó la mujer—. Llamaré a mi madre para salir de dudas —dijo.

—Mamá, ¿por qué siempre que nos preparabas rosbif nos lo servías con los extremos cortados? —le preguntó.

—No lo sé —contestó la madre—. Es como lo hacía tu abuela. Como la tengo a mi lado, déjame que le pregunte.

—Madre, ¿por qué siempre que nos cocinaba rosbif le faltaba el trozo del lado derecho y del lado izquierdo?

La abuela le contestó:

—Porque en esa época los hornillos de casa era tan pequeños que para que cupiera el rosbif entero tenía que quitar los extremos —contestó la abuela.



¿Cuántas historias de rosbif, es decir, cuántos comportamientos no eficaces sigues poniendo en práctica al negociar a pesar de saber que no producen buenos resultados? Por ejemplo, sabes que hay que escuchar al otro sin interrumpir, ¡y lo interrumpes! Sabes que no hay que emitir juicios, pero juzgas. ¿Por qué lo haces? Porque no te gustan los cambios. Eres esclavo de tus hábitos. Y un negociador no debe serlo, porque eso le impide ser flexible y lo llevará a chocar con el otro. De ese peligro es de lo que te hablaré en el próximo capítulo.

Capítulo 7

El cromañón que llevamos dentro

En este capítulo

- ▶ No negocias solo, te acompaña tu inseparable ego
 - ▶ Las reacciones descontroladas o la herencia del hombre de Cromañón
 - ▶ Querer convencer no contribuye al avance de una negociación
 - ▶ En una negociación no sólo hay palabras, también hay emociones
 - ▶ Cómo debes reaccionar ante negociadores agresivos
-

Ésta es una transcripción de una conversación radiofónica que se produjo entre un portaaviones de la Marina de Estados Unidos y el servicio marítimo de Canadá. Fue un incidente que ocurrió una noche con niebla muy densa en la costa de Terranova:

ESTADOUNIDENSES: *USS Lincoln*, desvíe su rumbo 15 grados norte.

CANADIENSES: Desvíe usted su rumbo 15 grados sur.

ESTADOUNIDENSES: Repito. Desvíe su rumbo 15 grados norte.

CANADIENSES: ¡No!, ustedes deben desviarse 15 grados sur.

ESTADOUNIDENSES: Les habla John Alexander, capitán del portaviones *USS Lincoln*, el segundo navío más grande de la armada de Estados Unidos. Nos escoltan tres destructores y dos fragatas. Último aviso. Desvíese 15 grados norte o tomaremos contramedidas con el uso de fuerza letal.

CANADIENSES: Usted verá. No puedo desplazarme porque le hablo desde tierra firme. Soy el operador del faro de Terranova.

Todos tenemos reacciones primitivas. Durante una negociación, muchas veces actuamos sin recapacitar, limitándonos a reaccionar y aunque el hecho que acabo de narrar no fue real, ¿cuántas veces reaccionamos sin control? Cuando te contestan con un “no” rotundo o cuando el otro te juzga, puede que se inicie, sin querer, el ciclo de acción-reacción en el que ambas partes acaban perdiendo.

Negociación vs. egociación

Estoy en el parque con mi hijo y viene una madre que me dice: “Me he estado fijando y veo que tu hijo es más bajito que el mío”. ¿Cómo me tomo ese comentario? Pues mal. Lo que parece un comentario inofensivo acaba iniciando la espiral de ataque-defensa. Mi ego se siente herido y reacciono en consecuencia.



Pídele a alguien que extienda sus brazos hacia ti con las palmas de las manos abiertas. Ahora coloca tus palmas contra las de esa persona y empieza a empujar. ¿Qué crees que hará? Cuando empujas a alguien, es posible que recibas la misma fuerza que tú ejerces, o mayor, en sentido contrario. Si cedes para salvar la relación, te explotarán más; si empujas con fuerza herirás el orgullo del otro.

Demasiadas veces reaccionamos sin pensar, de forma automática, impulsados por nuestro ego. Requiere mucho valor reconocer, por ejemplo ante nuestro jefe, que en una negociación no hemos estado a la altura. Nos justificamos, tiramos balones fuera y decimos que es culpa del otro, que “No se puede negociar con esa persona” o “Lo he intentado todo pero es imposible dialogar con un cretino así”. Son excusas que sólo sirven para limpiar nuestro orgullo y que nos impiden aprender. Y como no aprendemos, siempre repetimos el mismo comportamiento erróneo (sobre el aprendizaje y los hábitos, repasa lo dicho en el capítulo 6).

En estos casos, la eficacia de la negociación queda siempre en segundo lugar. Salvamos nuestro ego, pero la empresa pierde, al no tener un acuerdo firmado.

El ciclo de ataque y defensa



Los animales no negocian, usan la violencia para intimidar al otro y conseguir lo que quieren. Desgraciadamente, hay muchos “animales” entre nosotros que prefieren recurrir a idénticos medios para obtener sus objetivos. La alternativa es la negociación, aquello que nos diferencia de los animales.

Cuando imparto talleres de habilidades directivas explico que muchos directivos usan la amenaza y la coerción para dirigir a sus colaboradores y conseguir lo que quieren. Usan la fuerza, el chantaje y la amenaza para que sus colaboradores obedezcan. Los participantes no se creen lo que oyen y me interrumpen escandalizados. Piensan que ese tipo de comportamiento para movilizar personas ya no se usa. “¡Yo no lo hago así! ¡Yo escucho a mi gente!”, exclama alguno.

Es verdad que hoy se ha reducido el uso de la fuerza en el marco empresarial, pero, aun así, ¿seguro que no utilizamos esas herramientas tan primitivas? Y en el ambiente familiar, ¿cómo consiguen los padres que sus hijos dejen de jugar con el ordenador y estudien?

Facilita el “sí”

Si le contestas al otro con un “no”, se molestará. Reaccionará y empezará el ciclo de ataque y defensa. El otro, para justificar que le des lo que te ha pedido, y tú, para defender tu respuesta. En lugar de luchar contra el otro, tiéndele un puente de oro para que pase por él. Así le facilitarás una retirada digna. Es una de las técnicas que obtenemos del arte de la guerra, inspiradas en el general y estratega chino Sun Tzu.

Llevas todo el día negociando con un cliente, estás agotado y te apetece ir a tu hotel a descansar. El cliente no tiene fin, te propone ir a cenar ¡y no quieres! Pero si le dices al cliente que no, se puede enfadar. Si para no molestarle le cuentas una batalla con mil razones para justificar que no quieres ir, también le molestas, y tú te rebajas. Es mejor que le digas: “Gracias por tu propuesta, prefiero irme al hotel a dormir y mañana te invito a desayunar, ¿qué te parece?”.

De esta manera diriges la conversación hacia lo que tú quieres, hacia tu propuesta, y la refuerzas preguntando al otro para animarle a responder. Es como si le colocaras un puente de oro para que pase por él. Salvas su prestigio, pues le das una opción digna.

Todos hemos sufrido, y dicho, frases como éstas: “¡O estudias o no juegas!” , “¡Como no vengas de inmediato, mañana no hay parque!” , “Como vea que no has hecho los deberes, te quito el ordenador”...

La amenaza, el chantaje y la coerción están a la orden del día y si los empleamos con las personas que más queremos en el mundo, nuestros hijos, ¡qué no haremos en una empresa! (en el capítulo 3 encontrarás más información sobre la diferencia entre las amenazas y las sanciones).

El ciclo de ataque y defensa se inicia por tonterías, detalles que provocan que reaccionemos ante las palabras del otro. ¿Sabías que lo que produce más daños en las casas estadounidenses no son los huracanes ni los tornados? Son algo que ni vemos, pero que empieza poco a poco y, literalmente, acaba comiéndose la construcción: las termitas. Con las personas ocurre lo mismo. Un juicio aparentemente inofensivo e insignificante provoca una escalada del conflicto. Las personas emiten demasiados juicios de valor, y lo natural es reaccionar a esos juicios que nos molestan.

Me encuentro con alguien que no veo desde hace tiempo que me dice: “¡Hombre Alejandro!, estás más gordito, ¿no?”. Si le contesto que no estoy más “gordito”, discutiremos porque el “amigo” buscará en su mente todas las razones posibles para demostrarme que lo que dice es cierto. Así que lo mejor es tomarse lo que el otro te dice como lo que es, una opinión. No es más que un punto de vista entre los miles de puntos de vista que existen de una misma realidad. Pero si nos lo tomamos como verdad, nos ofende. Lo consideramos un ataque y nos defendemos.

Haz la prueba. Mañana, en la oficina, dirígete a uno de tus compañeros y, con tu mejor sonrisa, dile: “No controlas tu trabajo”. Ya me dirás cómo reacciona el otro ante esta “opinión”.

¿Por qué reaccionamos así? Sigue leyendo y sabrás qué nos empuja a reaccionar de una manera emocional, descontrolada y primitiva, impidiéndonos negociar con eficacia.

Quién me impide negociar con eficacia

Te lo voy a descubrir en cuatro episodios:

- ✓ **Primer episodio.** Has trabajado duro en tu propuesta y, después de presentarla con entusiasmo en una reunión, un “compañero” dice en voz alta para que todos se enteren: “Perdona, pero hay algo en lo que has dicho que me chirría”. Qué simpático, ¿no? Pero no se queda ahí, pues añade: “Y te lo digo porque te aprecio”. ¿Cómo reaccionas ante este juicio? ¿Te pones a la defensiva? ¿Pierdes el control?
- ✓ **Segundo episodio.** Estás esperando que el semáforo se ponga en verde. Hay cinco automóviles delante de ti. De repente, un listo se cuela y se coloca delante de todos. ¿Te enervas o puedes controlar las sensaciones que estallan dentro de ti?
- ✓ **Tercer episodio.** Estás cenando con unos amigos, charlando y contando chistes. ¡Menuda fiesta! De repente, por arte de magia, se produce el silencio. Nadie dice nada. Afortunadamente, alguien lo rompe con un comentario gracioso. ¿Por qué incomoda tanto el silencio? ¿Por qué cuando tu cliente se queda callado unos segundos rellenas ese silencio con algún comentario torpe? ¿Por qué te incomoda estar en silencio dentro de un ascensor con un desconocido? ¿Por qué te cuesta hacer un silencio inicial cuando hablas en público? (En el capítulo 10 encontrarás más información sobre el uso del silencio.)
- ✓ **Cuarto episodio.** Vas andando solo por la acera y ves que hay otro viandante que viene de frente andando en sentido contrario. Te acercas lentamente, cada vez más. Más cerca. Te cruzas con esa persona. Te sientes incómodo. Esa molestia desaparece cuando te alejas. ¡Qué sensación tan extraña!

En estos cuatro episodios reaccionamos de una manera descontrolada. ¿Por qué te ofende la opinión de un compañero que no valora tu trabajo?, ¿por qué te enciende que se te cuele un listo con su coche?, ¿por qué te incomoda tanto cuando reina el silencio en una conversación?, ¿por qué te tensas si te cruzas con alguien que no conoces por la calle? No puedes controlar esas sensaciones. Son emociones que tienen un fuerte impacto sobre ti y que te conducen a un comportamiento no deseado. Parece como si siguieras instrucciones de un doble, de alguien que te obliga a actuar de modo irreflexivo y no controlado. ¿Quién es ese doble, ese “otro yo”?



¡Es el hombre de Cromañón! Los cuarenta mil años que te separan de ese antepasado no han bastado para borrar la herencia que te ha transmitido a través de los genes. Esta herencia, que sigue en tu subconsciente, se compone principalmente de agresividad y de hábitos. Y persiste, a pesar de los milenios transcurridos. El cromañón es nuestro eterno acompañante, una criatura que habita en el interior de cada negociador, un ser agresivo, miedoso y que se niega a que lo controle la razón. Atiende más a sus instintos y emociones que a su cabeza.

Si dudas de la existencia de tu cromañón, haz la prueba. Cuando estés viendo un partido de fútbol en el estadio, busca entre el público al ciudadano ejemplar. Verás a una persona bien vestida, educada, de buenas maneras. ¡Hasta que el árbitro pita un penalti injusto a su equipo! ¿Cómo reacciona este “ciudadano ejemplar”?

Mañana te darás cuenta de que el cromañón habita entre nosotros. Leerás titulares como éstos: “La policía detiene a un hombre por asesinar a su pareja”, “Unos radicales acusados de apuñalar a un menor”, “Una pelea de adolescentes termina con un joven muerto”. Es el otro mundo en el que vivimos. Cuando la emoción sube, la inteligencia baja. No sólo no se puede discutir con una persona sin inteligencia, sino que, además, nunca se gana una discusión.

Nunca se gana una discusión

Hay un patrón de comportamiento que siempre se repite en las negociaciones y que te impide avanzar: la *argumentación circular*. ¿Qué haces cuando la otra parte te saca dos argumentos para defender su propuesta? Demostrar que no te convencen. Y peor, provoca que tú saques tres argumentos para defender tu propuesta. “¿Tres? Así que te gusta jugar duro”, pensará la otra parte. Y sacará cinco. Y tú seis. Y él siete. ¿Adónde te lleva esto? A una espiral que impide hacer propuestas negociables y conduce al bloqueo, en el que no gana nadie. Y es que hay un axioma que siempre se cumple: discutir impide hacer propuestas.

Cuando negociamos, olvidamos que tratamos con personas emotivas, impulsadas por el orgullo y la vanidad. No lo olvides, ¡somos hombres de Cromañón! Ante la más mínima presión, surge la discusión.

Discutimos por las tareas que se nos han encomendado y por cómo desempeñarlas. Fuera de la empresa seguimos discutiendo sobre dónde comer, política, fútbol... Sobre cosas importantes y sobre cosas superfluas. ¿Y qué conseguimos? Nada.

En el ámbito familiar, antes de que te des cuenta, una discusión sin importancia dará lugar a un sinnúmero de explosiones verbales que van desde un “No soporto a tu familia” hasta un “Siempre hacemos las cosas como tú quieres”. Y lo mismo en otros ámbitos de la vida. Siempre pierdes: con tu cliente, con un policía sobre una multa, con el árbitro en un partido...

Un argumento circular es una tentación que debe evitarse. Las dos partes se encallan en el pasado. Reaccionamos porque nos vemos obligados a defender lo nuestro. Y eso es algo que les pasa sobre todo a los negociadores inexpertos, que reaccionan a la defensiva con frases tan desafortunadas como: “Oye, a mí no me puedes culpar de lo que ha pasado”, “Eso no es culpa mía” o “¿Así me lo reconoces? ¡Con todo lo que he hecho por ti!”.

No siempre tenemos razón

Cuando dos personas discuten, buscan en lo más profundo de su mente la forma de demostrar que tienen razón. Cuanto más tiempo dure la discusión, más convencidas estarán ambas partes de su opinión, de “su verdad”. Cada una de las partes se coloca a la defensiva, se atrinchera y nada ni nadie las moverá de ahí.



Y si por casualidad se diera el caso de que ganas esa discusión, en realidad también pierdes, porque habrás herido el orgullo de la otra parte. Nunca coloques a nadie contra la pared. Nunca des un ultimátum al estilo “o esto, o nada”, porque lo único que obtendrás es un triunfo vacío, no la voluntad del otro. Alguien convencido contra su voluntad sigue manteniendo su opinión, estará vencido pero no convencido. ¡Salva el prestigio del otro ofreciéndole una salida digna!

¿Y si resulta que es el otro el que quiere discutir porque es una de esas personas difíciles que todos conocemos? ¿Y si el otro se vuelve agresivo en una negociación? ¿Qué hacer si la cosa se pone fea? Te lo explico en el siguiente apartado.

Cuando la cosa se pone fea

Hay negociadores a los que les gusta el juego duro. Lo tienen en su ADN, son agresivos. Y como tales, te atacan para colocarte en ese terreno donde ellos son expertos y tú, en cambio, te sientes incómodo (a no ser, claro está, que seas uno de ellos).

En una situación así es fácil que quedes atrapado porque la tensión de la situación te hará perder la sensatez e incluso hará que te tomes las palabras del otro como una ofensa personal, que es lo que busca la otra parte. Si te fijas, en una negociación, las palabras sólo son una parte de lo que realmente está ocurriendo. Es algo más que un mero intercambio de palabras. Nos invade el ego del cromañón cavernario que provoca que la mayoría de las negociaciones se rompan.

Hay dos tipos de negociadores agresivos:

- ✓ **El negociador agresivo consciente.** Es fiel a su máxima: “Tú das y yo recibo”. Quiere vencerte y salirse con la suya. Te coloca en una posición difícil para sacarte de tu zona de confort y debilitarte. Así que, para volver a tu zona de confort, cedes. Este agresivo “negocia” su agresividad a cambio de que te rindas a sus exigencias. Está acostumbrado a oír que la otra parte casi siempre le dice: “Hombre, no te pongas así. Déjame ver lo que puedo hacer y te digo algo”.
- ✓ **El negociador agresivo inconsciente.** A diferencia del anterior, éste es de talante miedoso. El miedo dirigía el comportamiento del cromañón hace miles de años, si bien era un miedo sano, porque le daba la fuerza necesaria para defenderse o atacar ante un peligro. Pero como no dominaba su miedo, lo empujaba al exceso. No sabía cómo canalizarlo por falta de conciencia para discernir y relativizar el peligro. Se sentía inseguro cuando no podía imponerse al otro, atropellarle o engañarle. Y eso les sigue pasando hoy a muchas personas, pues sienten pánico a hablar en público, a perder su trabajo o pareja, a que su jefe le llame la atención, a cometer un error o a no salir airoso de una negociación. El miedo influye mucho en tu comportamiento, pues inhibe tu voluntad y te impulsa a actuar de manera irracional e incontrolada.

A pesar de los miles de años que te separan del hombre de Cromañón, ¡nada ha cambiado! (En el capítulo 4 puedes repasar cómo llenar tu filtro de imágenes positivas que acaben con esta negativa y miedosa herencia cavernaria.)



La agresividad premiada, un error que se paga

Ante un negociador agresivo, lo peor que puedes hacer es doblegarte y hacerle concesiones. Y ese negociador lo puedes tener en tu propia casa. ¿Cuántas veces vemos a madres y padres que ceden presionados por la rabieta de su hijo?

Martina está comiendo en un restaurante elegante con su hijo Kiko, que tiene cinco años. Kiko le pide a su madre que le compre una bolsa de patatas fritas. “No cariño, cómete lo que tienes en el plato”, le dice Martina. Pero Kiko insiste que quiere una bolsa de patatas. Martina le dice otra vez que no, que se coma su plato. Kiko llora. Martina resopla. Kiko llora más fuerte.

Martina se contiene delante de todos los comensales del restaurante y le dice a su hijo en voz baja que se calle. Kiko llora más alto, patalea y se tira al suelo. Martina no puede más y, para que Kiko se calle de una vez por todas, le compra la bolsa de patatas. Angelito.

Queda claro que Kiko intercambia su buen comportamiento por la bolsa de patatas. Es como decir “Si me das la bolsa de patatas, me calmo”. Martina le da la bolsa para que se calme y ¿qué consigue? Que cada vez que su hijo quiera una bolsa de patatas, monte una escena delante de todos para ridiculizar a su madre. Martina, sin querer, está reforzando un comportamiento erróneo.

Cómo actuar ante un negociador agresivo

A no ser que se te pueda clasificar entre la fauna agresiva, seguro que te interesa saber cómo comportarte cuanto te enfrentas a un negociador de esas características. Vamos a analizar las opciones que tenemos:

- ✓ **Ser agresivo.** Si el otro es agresivo y copias ese comportamiento, acrecentarás el conflicto. ¿Cómo vas a calmar al otro con tu agresividad, si la agresividad del otro no lo ha conseguido contigo? Si los dos sois agresivos, se acabó, no hay negociación posible. Hasta la fecha, nunca he visto a dos animales que dialoguen para llegar a un acuerdo por la comida. Luchan. Cuando la emoción sube, la inteligencia baja.
- ✓ **Ser más suave todavía.** Si ante la agresividad del otro respondes con lo contrario, con un modo de obrar calmado y relajado, también aumentarás el conflicto. Y si le dices “Por mucho que me presiones no me va a afectar”, lo acabarás de complicar, porque le estarás indicando que no ha sido suficientemente agresivo y lo invitarás a que vuelva a contraatacar.
- ✓ **Ser asertivo.** En teoría, esta tercera opción debería funcionar, pero la experiencia nos dice que tampoco es así. Si a un agresivo le reconoces que su comportamiento te ha afectado y que te ha ofendido, no conseguirás nada. Al contrario, lo empeorarás, porque le estarás diciendo que su agresividad ya ha funcionado porque ha producido efectos en ti.

¿Por qué ninguno de estos tres comportamientos es eficaz? Porque haces que tu comportamiento dependa del comportamiento del otro. Y el agresivo, contento, ve que su estrategia ha provocado una reacción sobre ti. ¿La solución? Sigue leyendo.

El polo opuesto del agresivo, el negociador flojo

Hay un tipo de negociador que se define porque quiere evitar a toda costa el conflicto personal con su interlocutor. Por esta razón, realiza rápidamente concesiones para alcanzar el acuerdo y que termine la situación incómoda. Cede porque desea buscar una solución amistosa, lo que provoca que lo exploten y que se quede con una sensación amarga. Para él, el otro es un amigo y el objetivo de la negociación es llegar a un acuerdo manteniendo la amistad.

Todo lo contrario que el negociador agresivo, que quiere ganar a toda costa y ve al otro como un adversario que le discute la victoria.

Resiste como el agua

Aprendamos de la física del agua: si sumerges un flotador en una piscina, consigues hundirlo porque ejerces fuerza sobre él. Lo puedes hundir hasta el fondo de la piscina. Pero en el momento que dejes de ejercer presión, el flotador subirá hasta la superficie. Es la física del agua.



Ante un negociador agresivo, imagina que eres el flotador. Si el otro te empuja con su agresividad, te podrá hundir, hasta que deje de empujar. En ese momento volverás al punto donde estabas, como hace el flotador. Es decir, no reaccionas al comportamiento del otro cambiando tu propio comportamiento.

De lo que se trata, pues, es de responder con solidez, no con más agresividad. Usa de nuevo la física del agua: el agua puede fluir y golpear, como cuando cae con fuerza en la cascada. ¡El agua también es sólida! Pero no por ser sólida deja de adaptarse a la situación. Así debe ser también tu estrategia en la negociación. Si te planificas de forma rígida, con una lista de pasos estrictos, perderás y se romperá la negociación. Los edificios altos y los puentes son flexibles; los rígidos se caen. Tu estrategia siempre debe ser flexible.

Así lo explicaba Bruce Lee en una entrevista en Hong Kong en 1971: “No seas rígido, no persigas mantener una forma determinada. Adáptate y construye tu propia forma, como el agua. El agua es amorfa, se moldea. Si pones agua en una taza, toma la forma de la taza. Si la pones en una botella, toma la forma de la botella. Si la pones en una tetera, toma la forma de la tetera. Claro que el agua puede fluir, ¡y también puede golpear con fuerza!”.

Hay, pues, negociadores agresivos y negociadores sólidos. El sólido tiene paciencia, domina a su ancestral cromañón, actúa y tarda en llegar a un acuerdo y en hacer concesiones. Se le identifica porque conoce “el poder de no reaccionar”. Ahora te explico en qué consiste.

El poder de no reaccionar

Cuando la otra parte te dice que “No sabes negociar”, “No controlas tu trabajo” o “No eres mínimamente profesional”, reaccionas. Y haces mal. Déjalo pasar, no respondas a esa agresividad con la misma agresividad. ¿Cuánto tiempo puede estar tu interlocutor gritando enfadado, diez minutos? Es como una olla con agua hirviendo con una langosta dentro. ¿Meterías la mano para sacar la langosta? Si lo haces, te quemas. Es mejor esperar a que el agua deje de hervir, y lo mismo sucede con un negociador irritado. Deja que se enfríe su emoción para luego entablar el diálogo.

Hay que actuar, en lugar de reaccionar a las palabras del otro. Míralo de esta manera: las “amables” palabras del otro no son la realidad sobre ti, sólo son una visión que el otro tiene de ti. Es su realidad, punto. Y las opiniones, los argumentos, los principios y los sentimientos no son negociables.

Piensa en el otro como en un globo a punto de explotar. Si quieres reducir su presión, es mejor sacar aire que pincharlo. Pero si respondes “No es para tanto”, “No te pongas así” o “¡Cómo te lo has tomado!”, le estás pinchando. En cambio, desinflas el globo cuando valoras lo que te dice, comprendes su estado de ánimo y lo escuchas hasta el final sin interrumpirlo.

La solución pasa porque seas consciente de los tres mecanismos que dan origen a tus reacciones:

- ✓ La identificación.
- ✓ La imposición.

- ✓ La proyección.

Vamos a verlos con detalle, vale la pena.

La identificación

Vas a un partido de tu equipo, en el que depositas todas tus esperanzas. Si gana, tú ganas; si pierde, tú pierdes y te sientes fracasado y abatido.

A los negociadores les ocurre lo mismo. Si el acuerdo les favorece, sube su alegría como la espuma; si no les favorece, la espuma se diluye con todas sus consecuencias. Así funciona la identificación. Es un mecanismo inconsciente que te lleva a dejarte absorber por todo lo que vives, ves y oyes.

Te pongo varios ejemplos:

- ✓ Niños que se sienten tan identificados después de ver una película de kárate que salen del cine ¡a patada limpia!
- ✓ Cuando un niño se golpea en la cabeza, ¿quién grita más, el niño o su madre? Eso es la identificación. La madre sufre como si fuera ella la que se hubiera golpeado.
- ✓ La madre lleva al niño a urgencias. El cirujano no lo puede operar. ¡Se queda paralizado al ver al niño en la mesa de operaciones! ¿Por qué? ¡El cirujano es su padre! Por mucha voluntad que tenga, no podrá operar a su propio hijo, a pesar de haber operado a docenas de niños. Pierde la libertad, su perspectiva de las cosas, a consecuencia de su identificación.
- ✓ Cuando el niño, que ya tiene dieciséis años, está enamorado, sólo ve lo bueno de su novia y no atiende a los consejos de sus padres.

Identificarse con la realidad es estar tan cerca de los acontecimientos que ya no distingues entre lo que son y lo que quieres que sean. No puedes librarte de tus preocupaciones porque te poseen. Eres parte del problema.

Necesitarás distanciarte y analizar fríamente la situación con lucidez para ver la realidad. La identificación es una fuente de despilfarro que un negociador sabe canalizar. No es tanto lo que te ocurre, sino cómo reaccionas ante lo que te ocurre. No son las cosas las que te inquietan, sino las visiones que tienes de ellas.

La imposición

Te “impones” al otro cuando no aceptas una forma de ver porque es diferente a la tuya. Por eso te aferras a tus visiones pasadas. Cuando dices “Hace veinte años, las cosas eran más fáciles que ahora” o “Ya nadie me enseña nada”, te estancas en el pasado. Echas un telón sobre una nueva realidad que te molesta porque es distinta a tu forma de ver. Son los directivos que han dejado de aprender. Han marchitado su espíritu de aprendiz. Negocian siempre igual, como de costumbre. No aceptan nuevas soluciones. Para ellos, las ideas del otro no tienen viabilidad, no funcionan.



Cuanto más éxito tenga el otro en el pasado, mayor riesgo de caer en una situación inconsciente de introversión. El éxito es aquí la semilla del fracaso.



Un participante de uno de mis talleres me contaba que siempre discutía con su cliente más importante. Siempre era la misma historia: él quería imponer su forma de ver y, el cliente, la suya. Consecuencia, un conflicto. Los dos se aferraban a su experiencia y a sus éxitos. Hasta el punto de que un día, en una encarnizada discusión y cuando ya no les quedaban argumentos, el cliente le espetó:

—Pero ¿tú tienes barco?

—¿Cómo?

—Que si tienes barco —insistió el cliente.

—Pues no. No tengo barco —contestó, incrédulo.

—Pues entonces, ¿qué me estás contando!

Fin de la discusión. El cliente se impuso por la fuerza. Él cree que tiene razón porque es propietario de un barco y el otro no. Punto. Si el cliente cree que tiene razón, actuará como si la tuviera y querrá imponerse con su punto de vista. Aunque la razón no esté de su parte.

La proyección

Como ves la realidad desde tu experiencia, desde tu punto de vista, desde tu filtro (repasa en el capítulo 4 todo lo referido al filtro y los comportamientos), inconscientemente tiendes a proyectar tu forma de ver la realidad. Piensas que la realidad es tal como la ves.

Muchas veces, cuando alguien te dice “Tienes razón”, piensas que es así, cuando no lo es. Es una opinión. Para esa persona, tú “tienes razón”, para otra no la tienes. Cuando afirmas que “eso es así”, proyectas tu forma de ver la realidad.

Sin embargo, si dices “Pienso que eso es así” o “Me parece que eso es así”, la cosa cambia, porque estás dejando claro que das tu punto de vista. La ventaja de este comportamiento consciente es que no creas rechazo en el otro porque le indicas que tienes en cuenta que el otro lo puede ver de modo diferente.

Además:

- ✓ **Cuando juzgas, proyectas.** “Estás equivocado”, “Eso es un error”, “No sabes lo que estás diciendo”, “No tienes ni idea”, “Contigo no se puede negociar”. Estas frases son juicios, opiniones, y es posible que el otro pueda tener una opinión distinta. Incluso cuando dices “¡Qué bonito!” estás proyectando.
- ✓ **Cuando prejuizas, también proyectas.** Así, cuando dices que “Los japoneses son trabajadores”, “Los andaluces son simpáticos” o hablas de “La falta de puntualidad de los españoles”, estás generalizando. Conoces a un solo japonés y crees que todos son iguales. Y ese prejuicio dictará tu comportamiento (sobre la tendencia a generalizar, repasa lo dicho en el capítulo 4).

Si en la negociación observas los hechos sin emitir juicios, tu escucha será más eficaz. No saltarás cuando la opinión del otro sea diferente. En las negociaciones, somos muy sensibles y recelosos de nuestras ideas, y si las critican, nos lo tomamos demasiado en serio, y saltamos o nos inhibimos. Si

comprenderíamos que las opiniones del otro son sólo eso, opiniones, encajaríamos mejor los comentarios que nos hieren.



Hiere el que puede, no el que quiere. Que un comentario te hiera es, en realidad, elección tuya. Contra ello, toma distancia, una opinión es una proyección que realiza la otra parte. Es un punto de vista más, entre los miles de puntos de vista que hay sobre la misma cosa. El que proyecta lo etiqueta todo, lo cataloga todo y a todos. Cuando el ambiente se calienta, cuando la emoción domina la situación, pide una pausa. Deja pasar cinco minutos y observarás que lo que antes era importante cuando reinaba la emoción, dejará de serlo. Tendrás más perspectiva. Lo verás desde la distancia y te ayudará a pensar con calma (en el capítulo 2 puedes recordar lo dicho sobre las pausas en la negociación).

La primera señal de que estás reaccionando y perdiendo el control te la dará tu instinto de cromañón. Sentirás tu corazón acelerado, un nudo en el estómago, el rostro encendido o las manos sudorosas. Son señales que te indican que algo va mal y que estás perdiendo el control de tu comportamiento. Antes de que salga tu cromañón enfurecido de entre las tinieblas, ¡pide una pausa!



¿Para qué persona negociarías peor?

La respuesta a esta pregunta está clara: para ti. ¿Por qué? Porque te lo tomas muy en serio, te identificas tanto con tus ideas y visiones que reaccionas para defenderlas. En cambio, cuando negocias para otro, tomas distancia, eres profesional. Es el caso, por ejemplo, de cuando negocias la compra de una casa para un cliente. No existe esa ligazón emocional que habría si se tratara de tu casa.

He conocido extraordinarios directivos que dominan su comportamiento, son responsables de cientos de personas, manejan presupuestos gigantescos, resuelven grandes conflictos y saben mantener el control en los momentos más difíciles... ¡hasta que llegan a su casa y ven las notas de su hijo! En ese momento pierden el control. Reaccionan. Y es así porque se trata de un problema que les afecta, con el que se identifican y en el que pierden su libertad. Por eso es más fácil para un directivo cerrar un gran acuerdo comercial para la empresa en la que trabaja que negociar su propio salario.

Y lo mismo me ocurre a mí, querido lector. Yo soy un dummy negociando porque me meto tanto en el problema que me convierto en parte del problema. Soy como el médico que te dice que dejes de fumar mientras fuma, o el que te dice lo que tienes que hacer para evitar la calvicie ¡cuando su cabeza luce como una bola de billar! O la madre que le dice a su hijo que no pegue, mientras le pega en la mano. Cuando la emoción gobierna la situación, tu inteligencia te abandona.

No pongas cara de póquer

Para acabar este capítulo me gustaría derribar un mito sobre los grandes negociadores. Algunos piensan que un negociador es quien vive el proceso como una partida de póquer. Piensan que es jugar al farol. Creen que hay que tener las cartas bien pegadas al pecho para evitar que el otro se las vea. Ponen cara de póquer y ocultan lo que sienten.

Si bien es cierto que, durante los talleres, los sentimientos de los participantes no son claramente observables, pueden verse los comentarios que hacen sobre lo que les pasa por la cabeza en ese momento. Son comentarios de este estilo: “Me gustaría aceptar esa cifras. Para asegurarnos de que son exactas, comprobémoslas juntos, ¿qué te parece?” o “Tengo ganas de trabajar con vosotros, pero no estoy del todo seguro”.

En el supuesto de que el precio sea muy alto para aceptarlo, en lugar de decirle al otro directamente que no, haz un comentario sobre cómo te sientes: “Quiero llegar a un acuerdo y me preocupa que en ese punto estemos tan distanciados”.

Aunque es cierto que los negociadores experimentados son muy prudentes a la hora de dar información factual a la otra parte, no hacen lo mismo cuando se trata de información sentimental. Demuestran sus sentimientos. Hablan de ellos porque saben que sus comentarios influirán en el clima de la negociación. Tanto es así que el experto hace el doble de comentarios sobre sus sentimientos que el negociador medio.

Negocian personas, no máquinas. Desconfía si el que tienes delante jamás reacciona ni dice lo que piensa o siente. Imagina que tu empresa te acaba de ofrecer un ascenso que estabas esperando desde hace años, y cuando tu jefe te lo comunica no dices nada, ni pestañeas. No es normal reaccionar así. Tampoco digo que haya que saltar de alegría. Recuerdo que en más de una ocasión, cuando los participantes de mis talleres llegan a un acuerdo en un caso de negociación complejo, saltan de alegría y le dicen al otro: “¡Toma, en toda tu cara!”. Alardean sobre su habilidad de negociación. Este comportamiento molesta, pues el otro se siente vencido delante de todos. Y se la guardará para la próxima vez.

Capítulo 8

Introduce variables en tu negociación

En este capítulo

- ▶ Las variables que utiliza un negociador del FBI
 - ▶ Negociar no es regatear
 - ▶ Si la usas bien, la variable tiempo juega a tu favor
 - ▶ Un caso práctico de variables: tu aumento de sueldo
-

En el capítulo 3 te presenté un tema muy importante: las variables. Como te decía, este recurso te permitirá ampliar el marco de tu negociación. En un primer momento, pueden parecer elementos accesorios, secundarios, pero a la larga añaden valor a la cuestión por la que se negocia. Un ejemplo extremo pero muy claro lo tenemos en el caso de un secuestro aéreo. Seguro que has visto muchas películas en las que, cuando alguien secuestra el avión, entra en juego la figura del negociador. ¿Y cuál es su papel? Jugar hábilmente con las variables. Lo mismo sucede a la hora de negociar, por ejemplo, la venta de una casa o un aumento de tu salario.

En este capítulo quiero hablarte de todos esos temas y del papel que desempeñan las variables en ellos. Pero para situarnos, ¿qué mejor que meternos de lleno en una película de acción de Hollywood?

¡Así negocia el FBI!



Un terrorista ha secuestrado un avión con cien pasajeros. Empuña una Glock automática y lleva dos granadas de mano en el cinturón. Entre el pasaje hay niños, dos mujeres embarazadas, varios ancianos, una persona enferma en una camilla, un militar, varios estudiantes, algún ejecutivo, turistas, etc. ¿Cuánto poder tiene el secuestrador de cero a diez? ¡Diez! ¿Y cómo negociar con un tipo así?

Aprendamos del FBI. El negociador del FBI siempre inicia su diálogo haciéndose una pregunta: “¿Por qué?”. Quiere saber qué necesita el secuestrador, no le interesa la persona en sí misma. También se plantea estas dos preguntas: “¿Qué tengo yo que el otro quiere?”, “¿Qué necesita un secuestrador con cien pasajeros a bordo?”.

El secuestrador está dentro de un avión sin aire acondicionado, con los motores parados y sin tener referencia alguna del exterior. A medida que pasa el tiempo, el secuestrador empieza a darse cuenta de que van apareciendo varios problemas:

- ✓ Falta agua en los baños.
- ✓ Hace mucho calor.
- ✓ El pasaje se deshidrata.
- ✓ Los bebés necesitan leche.
- ✓ Una de las embarazadas está mareada.
- ✓ Los ancianos necesitan su medicación.
- ✓ Algunos quieren comer.
- ✓ Uno de los pasajeros tiene pánico.

Además, el secuestrador necesita un piloto descansado, dinero, combustible y que venga la radio o la televisión. ¡Y quiere hablar con su esposa!



El negociador del FBI explora todas esas necesidades y las usa para hacer pequeños intercambios. Es normal que, si el secuestrador pide leche para los bebés, el negociador le diga que, a cambio de la leche, libere a una de las embarazadas. Si necesita comida, que libere a uno de los niños. Al secuestrador no le cuesta soltar a un niño, y sabe que, de ese modo, conseguirá comida. Si quiere cigarrillos, debe liberar a la otra embarazada. Si quiere agua, debe dejar entrar a un médico. Se van produciendo pequeños intercambios.

¿Y si mata a los pasajeros? Cuantos más pasajeros asesine, menos capital negociador tendrá el secuestrador. Y no sólo eso, sino que correrá el riesgo de dejar fuera de juego al negociador, pues

obligará a entrar a las fuerzas de asalto.

El valor del tiempo y otras variables

Han pasado ocho horas y el secuestrador aún no ha matado a nadie. ¿Qué nos está diciendo? Que no quiere hacer daño. Si hubiera querido, ya lo habría hecho. El secuestrador sabe que, si mata a un pasajero, perderá su canal de comunicación con el negociador del FBI, el único que le está dando lo que quiere.

Han pasado diez horas. El secuestrador no ha dormido. Está agotado y con ganas de acabar de una vez. ¿Cómo se siente el secuestrador después de tanto tiempo, sin dormir y con toda la tensión de la negociación? ¿Cuánto poder tiene ahora? ¿Ocho? ¿Seis? ¿Cero?

¿Qué ha hecho el negociador del FBI para reducir el poder del secuestrador? Ha introducido en la negociación elementos nuevos que aportan más valor al acuerdo. Son las **variables**. En este caso, la leche, la comida, los cigarrillos, el combustible, los medicamentos, la radio o el teléfono para llamar a su mujer. El diálogo para salvar la vida de los pasajeros no se centra en un único asunto: matar o no matar. Se abre a otros asuntos que posibilitan el intercambio y que, además, añaden valor al acuerdo.

El negociador no argumenta, no intenta convencer al secuestrador, decirle que matar no está bien, que considere que hay niños pequeños, que piense en los ancianos. ¿Puedes convencer a un secuestrador con argumentos? ¿Sirve de algo sermonear a un secuestrador? ¡Sólo sirve ceder a sus peticiones! Y es lo que ha hecho el FBI, le ha dado lo que él quiere, pero con sus condiciones.

Un buen modelo que seguir

A partir de hoy, asume este comportamiento del negociador del FBI. Piénsalo. Cuando negocias con tus clientes, muchas veces acabas centrándote y discutiendo sobre una sola variable que, lamentablemente, es la de siempre, el precio. Si todo lo centras en una única variable, sólo podrás regatear un 5 % arriba, un 5 % abajo. Este diálogo es muy difícil de defender. Jamás te quedes con una única variable.

Una de las variables que puede ayudarte es el **tiempo**. En el ejemplo del avión secuestrado, el objetivo del negociador del FBI es ganar tiempo. Sabe que cuantas más horas dialogue el secuestrador, más demostrará que quiere llegar a un acuerdo, pues no habrá matado a nadie. La policía sabe que, cuantas más horas dialoguen con el secuestrador, más se cansará. Utilizan la variable del tiempo porque saben que corre a su favor y perjudica al secuestrador.

La policía siempre tiene la sanción a mano. Mientras el negociador habla con el secuestrador, se ha pasado un aviso 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 cansado. ¿Quién tiene el poder ahora? (Repasa en el capítulo 3 todo lo referente a las sanciones y el poder.)

Cuanto más tiempo pase y más personas asesine, más se reducirá su capital negociador y más se debilitará su posición, hasta provocar una ruptura o un bloqueo de la negociación, y la intervención de la fuerza. 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, los negociadores policiales saben que la negociación termina cuando el secuestrador está dentro del coche patrulla.

¿Cómo puedes usar este caso del FBI? Primero, identifica las variables que puedes introducir en tu negocio, el tema al que vamos a dedicarnos ahora, sin descuidar esa variable tan importante que es el tiempo.

Identifica las variables de tu negocio

Dos personas que discuten sobre el precio de un producto no negocian, regatean. En el regateo, ambas partes sólo argumentan para defender y justificar su posición. Para negociar, es necesario que haya más de una variable sobre la mesa. Las variables te permiten el intercambio.

Regatear no es sinónimo de negociar

El regateo no es una negociación, es ofrecer tu producto con menos margen. El vendedor baja el precio hasta que el comprador le dice que sí. El vendedor rebaja el precio porque piensa, erróneamente, que, así, el cliente empezará a ver los beneficios de su producto y se decidirá a comprarlo. El vendedor piensa que está negociando, pero en realidad sólo está regateando con alguien que no quiere su producto.

En la negociación, sin embargo, se trata de conseguir algo de igual o mayor valor a cambio de las concesiones. En el caso de la policía y el secuestrador, se le ofrece leche si deja salir a una de las embarazadas. En una relación comercial, que un comprador haga un pedido adicional si le dan un precio ligeramente inferior.

¿Cómo puedes ayudar a un futuro cliente para que pase del “no” al “a lo mejor”?

- ✓ Averigua cuáles son las dificultades que puede estar pasando tu cliente.
- ✓ Pregunta para que tu cliente se plantee esas dificultades y lo que le puede costar esa situación.
- ✓ Pregunta para ayudarlo a descubrir qué necesita para cambiar la situación. Puedes hacer preguntas de este estilo: “¿Bajo qué circunstancia estaría dispuesto a...?”, “¿En qué situación podría considerar una inversión así para este año?”, “¿Qué debería pasar para que usted se comprometiese este año?”. Si tu futuro cliente te responde que, en determinadas circunstancias, podría estar de acuerdo, estás a punto de conseguir un sí provisional. Ahora ya puedes negociar.



En una negociación, lo primero son las personas y, después, el producto. Gánate, pues, la confianza de tu cliente con una actitud abierta y con el intercambio de información, no intentes venderle nada. La pregunta que cada vendedor debería hacerse no es “¿Cómo puedo vender mi producto a este cliente?”, sino “¿Cómo puedo darle a este cliente lo que quiere con unas condiciones aceptables para mí?”.

Con una larga lista de deseos protegerás tu precio y podrás recuperar e incluso mejorar el acuerdo global para tu empresa. Cuanto mayor sea el número de variables en una negociación, más oportunidades tendrás para continuar. Recuerda que las variables añaden valor, mientras que el regateo añade argumentos (en el capítulo 3 encontrarás más información sobre este tema). Y, si no puedes intercambiar, no puedes negociar: “Si me compras dos bolsos, te los dejo en 200 euros cada uno” o

“Si amplías tus pedidos en 40 unidades, te puedo ofrecer el precio que quieres”.



Cuanto mayor sea el número de variables en una negociación, más oportunidades tendrás de continuar. Por eso, nunca te limites a hablar de una variable, y menos si es el precio.

Del embudo al cilindro

La imagen de un embudo como el de la figura 8-1 te servirá para darte cuenta de si, regateando, lo que tú haces es negociar o regatear. En los cursos de venta, comparamos la habilidad de vender con la imagen de un embudo. Es decir, empiezas el diálogo con el cliente hablando de asuntos generales, abiertos, como la entrada superior del embudo. Poco a poco, vas cerrando un asunto, luego otro, hasta que llegas a la parte de abajo del embudo y cierras con el sí final del cliente.

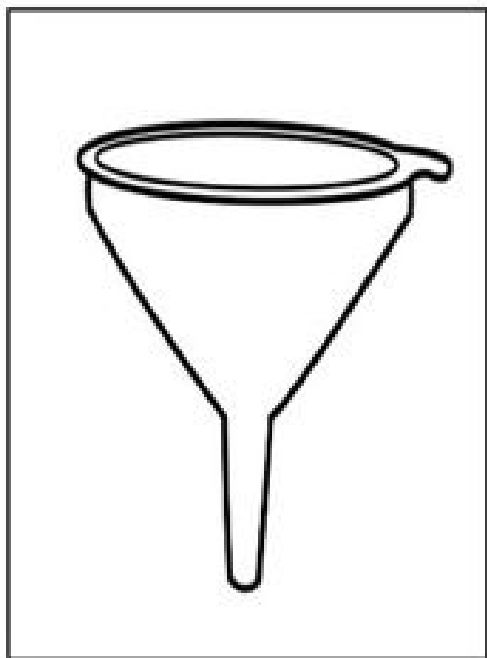


Figura 8-1.
El embudo o la habilidad de vender

Cuando quieres vender tu casa, le cuentas al comprador las ventajas que tiene y lo maravillosa que es. Le hablas, por ejemplo, de la luminosidad, de la situación, del suelo de madera, del precio, de la forma de pago, de la fecha de entrega, del tamaño de los baños o de la escalera de mármol. Es decir, vas metiendo por la parte superior del embudo todas estas características con el fin de convencer al cliente para cerrar el acuerdo. Quizá al cliente le guste todo lo que le has contado, salvo un detalle: el precio. Es decir, llegas a un acuerdo en todos los asuntos, pero el precio queda pendiente para el final. Es la ley del embudo. Si al final del embudo te quedas sólo con la variable del precio, no puedes negociar. Ya es tarde. En este punto sólo puedes regatear.

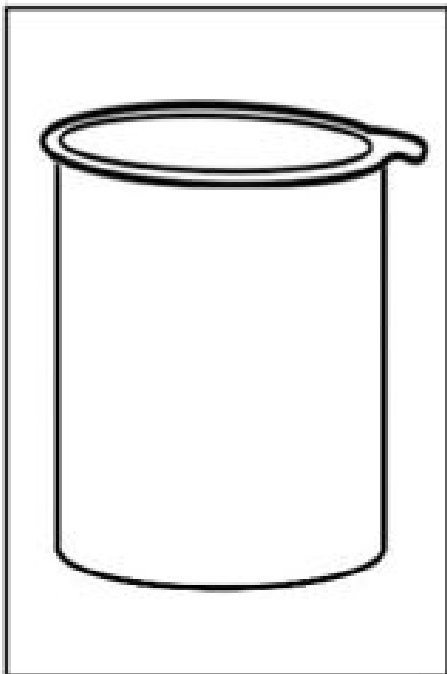


Figura 8-2.
La ley del cilindro

Una negociación debe seguir la ley del cilindro (figura 8-2), no la del embudo. El cilindro tiene la parte de arriba y la de abajo igual de anchas para que no llegues a un acuerdo individual sobre ninguna de las variables que entran por la parte superior del cilindro. Cuantas más variables introduzcas y mantengas vivas y en juego durante el proceso, más protegerás tu precio. Mantén todos los asuntos en el aire, como las bolas del bingo. El precio es una bola más y no la cierras de forma individual, sino todas al mismo tiempo.

El precio no es el único punto de la agenda

Pocos acuerdos se deciden exclusivamente por el precio, pues entran en juego más variables. Si existe más de una variable, puedes negociar. Cuando te aprietan con el precio, sólo ejercen presión en una de las posibles variables del acuerdo.



Si cedes en el precio, invitarás al otro a que te presione en el resto de las variables. Y si lo rebajas, creará que antes lo estabas engañando. Si lo reduces un 3 %, el otro pensará que puedes bajarlo hasta un 5 %, o mejor, ¿por qué no un 10 %? Un descuento es un pozo sin fondo, genera avaricia y no gratitud (recuerda lo que te decía en el capítulo 1). Si la otra parte te exige que lo bajes, ajustas el resto de las variables del paquete de tu oferta. Cuando manejas el precio de esta manera, le estás diciendo al otro que, si quiere rebajar el precio, cambiarás el paquete de tu oferta. Si al otro no le gusta tu precio, le ofreces otro distinto correspondiente a otro paquete.

¿Por qué todos presionan con el precio? ¡Porque les funciona! A partir de hoy, cuando te presionen con el precio, pregúntales: “¿Por qué?”. Cuanto más vaga sea la respuesta del comprador o más acaloradamente te responda, sabrás que te encuentras ante un *pluf*. Si, cuando te presionan con el

precio, te sientes tan incómodo que tu primera reacción es bajarlo sin más, no esperes que el otro confíe en el precio más que tú mismo.

Ten a mano tu lista de variables (para repasarla, vuelve al capítulo 3). Así evitarás el momento en el que cedes, porque, bajo la presión y emoción de la negociación, no puedes pensar claramente en encontrar una salida airosa. Si quieres alquilar tu vivienda, el precio es una variable, pero hay muchas más, como si la entregas pintada, el tiempo, la comunidad de vecinos, la forma de pago, la limpieza, los suministros, el mantenimiento del jardín, las pequeñas reparaciones, el día y lugar de pago, la garantía, la fianza, el día de entrada a la vivienda, un juego extra de llaves, otro mando a distancia... Si tu lista de variables es muy corta, ¡vuelve a planteártelas! Si no dedicas tiempo a cuestionar las variables de tu negocio, cederás para no perder el contrato. Revisa y actualiza constantemente tus variables, obtendrás mejores acuerdos.

El tiempo, la variable de emergencia

Un buen negociador que acude preparado a la reunión tiene muy en cuenta el factor tiempo. Si en el capítulo 3 te explicaba que una variable es lo que añade más valor al acuerdo y que está relacionada con el objeto principal de la negociación, ahora añado que el tiempo es la variable por excelencia. ¡Úsalo! O lo que es lo mismo, date tiempo para negociar. Agotar todo el tiempo que tengas te permitirá explorar las necesidades y prioridades de la otra parte. Usa tu tiempo para preguntar, no presupongas que entiendes lo que quiere el otro.

Te lo explico a continuación con un par de ejemplos, uno de ellos real como la vida misma.



Un ateo está pescando en el lago Ness. De repente, una fuerza enorme bajo su barca lo lanza hacia el cielo. ¡El monstruo del lago Ness surge desde las profundidades de las aguas! El pobre hombre, aterrorizado, ve que el monstruo abre la boca dispuesto a zampárselo de un bocado. Llevado por el pánico, el pescador grita: “Dios mío, por favor, ¡ayúdame!”. En ese instante se produce un milagro. El monstruo se queda paralizado, las aguas se detienen y el pescador se queda suspendido en el aire, como cuando se congela la imagen en una película. En ese momento se oye la voz de Dios que le dice:

—¿Cómo es que tú me pides ayuda, siendo ateo y sin creer en mí?

—¡Dame tiempo, hace menos de un minuto tampoco creía en el monstruo del lago Ness!

Y ahora la segunda historia: cuando el ex presidente estadounidense Jimmy Carter y el militar y diplomático Colin Powell estaban negociando con el general Raoul Cédras en Haití, de repente sonó el teléfono. Era el entonces presidente Bill Clinton, quien, sin más preámbulos, les soltó: “Tienen treinta minutos para terminar la negociación y salir del país; he ordenado la invasión de Haití”. ¡Eso es usar la variable tiempo para presionar en una negociación!

La falta de tiempo te debilita

Haces más concesiones cuando te das cuenta de que se te acaba el tiempo. Aunque esa falta de tiempo te debilita, no se la muestres a tu interlocutor, pues podría alargar la negociación hasta el último minuto para conseguir más concesiones de tu parte.

El 80 % de las concesiones se dan en el 20 % del tiempo final. A ello se le suma el hecho de que, cuanto más tiempo permaneces en una negociación, más manifiesto es tu interés por llegar a un acuerdo y harás concesiones más fácilmente. ¿Por qué?

Imagina que tienes que volar a otra ciudad para acudir a una negociación. Como crees que en una mañana liquidarás el asunto, has quedado para comer con otro cliente. Pero la negociación se alarga y te ves obligado a cancelar la comida. Por la tarde consigues mínimos avances y tienes que retrasar el vuelo y decirle a tu pareja que no llegarás a cenar. Después de comerte un bocadillo, vuelves a la

negociación con el objetivo de acabar de una vez pero ¡atención! Antes de las diez de la noche empezarás a hacer concesiones que ni siquiera te hubieras planteado cuando comenzó la jornada. Tu subconsciente te grita: “¿Cómo vas a irte de esta larguísima reunión sin un acuerdo, después de todo el esfuerzo y tiempo que le has dedicado hoy?”.



¡Cuidado con las concesiones de última hora! Lo compruebo una y otra vez en mis talleres. En uno de los casos que ofrezco a los participantes, les dejo diez minutos para negociar y, ¿cuándo crees que empiezan a hacer las concesiones? ¡En el último minuto! Les digo que faltan cinco minutos, cuatro, tres, dos, ¡uno! Y empiezan las concesiones. ¿Por qué siempre pasa esto?

Descubre la respuesta respondiendo a estas dos preguntas:

- ✓ ¿Cuándo le compras a tu pareja el regalo de cumpleaños?
- ✓ ¿Cuándo toman los gobiernos medidas ante las crisis? ¿Antes de que estallen, inmediatamente antes o cuando las tienen literalmente encima?



El tiempo es tu variable de emergencia. Si no tienes otra variable a mano (en el capítulo 3 hablo sobre este tema), usa el tiempo. Las negociaciones requieren, como mínimo, dos variables. Por ejemplo, si no consigues un descuento en el precio del coche de alquiler, siempre le puedes pedir que te dejen devolverlo dos horas más tarde. Todos sabemos que lo que hoy parece imposible, con el paso del tiempo parece más aceptable.

En ocasiones, la mejor opción para ti es que no ocurra nada, pues el statu quo te beneficia. Te interesará que, en la negociación, la fase de exploración se prolongue eternamente, tal como hacen los futbolistas cuando pierden tiempo porque les favorece el resultado.



El tiempo, ¿quién juega con ventaja?

Nada más llegar al aeropuerto de Tokio, mis dos amables clientes japoneses me esperaban en una enorme limusina. Me preguntaron si, a la semana siguiente, quería que ese coche me llevara de regreso al aeropuerto. Les entregué mi billete de vuelta para que el conductor me esperara el día acordado y para gestionar la tarjeta de embarque. En ese momento, conocieron mi límite de tiempo, sin saber yo cuál era el de ellos.

A partir de ese momento comenzó el ritual. En vez de empezar a negociar inmediatamente, quisieron mostrarme la hospitalidad y la cultura japonesas. Me llevaron de visita al Palacio Imperial, a los majestuosos jardines de Koishikawa Korakuen, al Shin-Kokugikan para ver un torneo de sumo... Aprendí algo del idioma japonés y de la milenaria cultura zen. Incluso me enseñaron unas recetas típicas de la cocina japonesa. Aprendí sobre los bonsáis y el arte floral ikebana. Y cuando les preguntaba por la negociación, cortésmente siempre contestaban lo mismo: “Mucho tiempo, mucho

tiempo”.

¡Empezamos a negociar el último día! Tras dos horas negociando, cuando estábamos en el punto culminante, apareció el conductor de la limusina y me dijo que debía llevarme al aeropuerto. “¿Al aeropuerto ya? Pero ¡si estamos en plena negociación!”. Les dije que subieran al coche para hablar por el camino porque “¿Cómo voy a volver a Nueva York sin nada en la mano, sin acuerdo alguno?”. ¿Por qué nuestro amigo hizo concesiones que nunca pensó que iba hacer? Porque el tiempo jugaba en su contra. Los japoneses habían conocido su tiempo límite y lo habían utilizado a su favor.

Texto adaptado de la obra de Herb Cohen
*You Can Negotiate Anything (Puedes negociar
lo que quieras*, publicado por Bantam Books).

Negociar el sueldo

Para acabar el capítulo, nada mejor que un caso práctico que seguro que te interesa mucho: tu salario. En el recuadro “¿Para qué persona negociarías peor?” del capítulo 7, te explicaba lo que te cuesta negociar para ti mismo. Y es verdad: cuesta menos cerrar un acuerdo millonario para tu empresa que negociar tu propio sueldo. Por eso los artistas tienen un agente que negocia por ellos, para mantenerse emocionalmente desligados del tema.



Antes de centrarte en una subida de sueldo, plantéate estas preguntas:

- ✓ ¿Conoces el sistema de retribución salarial de tu empresa?
- ✓ ¿Qué límites tiene tu jefe?
- ✓ ¿Qué parámetros se utilizan para medir tu rendimiento?
- ✓ ¿Existe alguna diferencia entre tu rendimiento actual y el de los del siguiente nivel salarial?
- ✓ ¿Cómo mide la empresa el éxito de tu jefe y cómo afecta esto a tus resultados?
- ✓ ¿Has cumplido las tres prioridades por las que tu empresa te paga un sueldo?

Procura que tu revisión salarial no se convierta en un hecho aislado, sino en parte de un proceso que te permita evaluar tu rendimiento durante el período de revisión. En ese tiempo, toma notas sobre tu rendimiento y asegúrate de que tu jefe conoce tus resultados.

Tu lista de deseos debe añadir oportunidades a tu carrera profesional, no sólo dinero. ¿Dónde te ves dentro de cinco años? Tu revisión salarial es también un buen momento para hablar sobre tu carrera profesional y tu desarrollo dentro de la empresa. Aprovecha la reunión para informar a tu jefe, de manera que pueda estructurar sus expectativas sobre los planes que tiene para ti.

Con la congelación salarial hemos topado

Quieres que tu jefe te suba el sueldo, pero los salarios están congelados. ¿Cómo negocias eso? Tienes dos opciones:

- ✓ Insistir y volver a insistir como un pesado, hasta que te suba el sueldo. Si lo consigues.
- ✓ Darle cien razones hasta convencer (por no decir “aburrir”) a tu jefe.



Existe una tercera opción. Buscar variables. Es decir, prepara una lista con todo lo que le podrías pedir a tu jefe, además de la subida de sueldo. Aquí tienes espacio para anotar todas las

variables que le podrías pedir:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Para ayudarte a preparar tu lista, te ofrezco algunas de las respuestas de los participantes en mis talleres. Espero que te ayuden:

1. Que me permitan pasar algún ticket de gasolina o de parking.
2. Que me den Tickets Restaurant®.
3. Que me suban el título del puesto, aunque el salario sea el mismo.
4. Trabajar desde casa los lunes por la mañana.
5. Que me permitan hacer un curso de formación específico.
6. Que me den un coche de empresa mejor, o con más extras.
7. Ir de vacaciones otro mes que no sea el de agosto.
8. Conseguir una paga de beneficios.
9. Que me incluyan un seguro de vida.
10. Que me pongan un ordenador mejor, un portátil, una tablet o un teléfono de empresa.
11. Que me cambien a un despacho con ventana.
12. Que me pongan un/a secretario/a propio/a o compartido/a.
13. Que tenga la posibilidad de comprar productos de la empresa a menor precio.
14. Que me ofrezcan un horario laboral flexible.

Son ideas para despertar ideas. Atrévete a sacar alguna de estas variables durante la negociación. Así le facilitas el sí a tu jefe. Si te niega una variable, ofrécele otra. Si te dice que no a la segunda, muéstrale la tercera. Así, te darás cuenta de que cada vez estarás más cerca de conseguir lo que quieres. Algunos de tus compañeros se limitarán a discutir con el jefe sobre su aumento de sueldo porque no llevan escritas sus variables. Se acercan a su mesa con las manos en los bolsillos, diciendo: “A ver por dónde respira mi jefe”. Se empeñan en que quieren una subida de sueldo, e insisten e insisten. Son los pesados. Están tan obcecados que se lo ponen muy difícil al jefe y complican la relación laboral. Salen sin nada concreto. Se enfadan, y también hacen enfadar a su jefe.

El negociador, sin embargo, tiende a su jefe un puente de oro. Cada idea de la lista anterior es un puente que le facilita al jefe el pasar al otro lado.

Cuando negocies tu salario, o un servicio, concreta el acuerdo antes del apretón de manos. Después de eso, tu poder e influencia se reduce de forma considerable.



La negociación enriquece el acuerdo porque añades variables que tiene valor para las dos partes. El regateo empobrece el acuerdo porque en lugar de añadir variables para defender tu propuesta añades solamente argumentos.

Parte III

Debate y propuestas

En esta parte...

Una vez conocemos el qué (la negociación) y quién (el negociador), llega el momento de empezar a negociar. En esta parte te presentaré a los protagonistas de este diálogo (el portavoz, el recapitulador y el observador) y te mostraré una serie de prácticas y comportamientos que debes seguir, pero también los que tienes que evitar. Entre las prácticas recomendables se encuentran cómo comunicar tus propuestas a la otra parte, cómo recibir las suyas y cómo preguntar y escuchar para que el diálogo sea lo más enriquecedor posible. Entre lo que debes rechazar están el gusto por discutir o la obsesión por persuadir.

Capítulo 9

Se abre el diálogo negociador

En este capítulo

- ▶ Quiénes integran la mesa de negociación y cuáles son sus roles
 - ▶ El diálogo negociador supone hablar y escuchar, no persuadir
 - ▶ Los trucos y la manipulación no tienen cabida en la negociación
 - ▶ El buen negociador no recurre a expresiones irritantes
 - ▶ Cuantos más argumentos saques, más argumentos pondrá el otro sobre la mesa
-

El momento que estabas esperando ya ha llegado. Vamos a negociar. Para ello, nada mejor que conocer el escenario del drama: la mesa de negociación.

En la mesa de negociación, delante del otro o de los otros, te costará hablar, escuchar, pensar, escribir, observar, preguntar y planear a la vez. Recuerda (si no es así, repasa el capítulo 4) que sólo puedes mantener en tu mente una única idea en un momento dado. Para gestionar esta situación, reparte esas tareas entre quienes participen contigo en la negociación. Nombra un portavoz, un recapitulador y un observador. Y con ellos o contigo como único actor en la negociación, aprende los trucos del diálogo negociador.

La mesa de negociación

En el calor de la discusión, todos los participantes querrán mostrar su punto de vista, hacer su comentario o preguntar. Pero ¿qué sucede? Pues que todos hablan y nadie se entiende. De ahí la necesidad de ordenar la conversación. Para ello, si negocias con varios compañeros, hay que decidir quién es el portavoz. Éste será quien lidere la negociación.

A menudo observamos que, cuando no hay roles asignados, todos quieren intervenir, hacer su comentario o marcarse un tanto. La conversación se descarrila y el riesgo de conflicto crece. Es más, incluso cuando se han repartido los tres roles y cada cual tiene claro cuál es su papel, muchas veces lo pasan por alto y todos intervienen, se interrumpen, se contradicen y discuten. ¡No pueden callarse! Alguien tiene que poner orden.

También suele ocurrir, por ejemplo, que el portavoz plantea una propuesta y se queda en silencio para escuchar la respuesta (si quieres saber por qué nos incomoda el silencio, vuelve al capítulo 7). Como ese silencio molesta a su compañero, que no tiene paciencia para escuchar, matiza esa propuesta o añade algo que debilita la propuesta del portavoz y al portavoz. A partir de ese momento, éste quedará fuera de juego y la otra parte se dirigirá al interlocutor que ve más flexible, más débil, en la reunión.

Pero veamos uno a uno los diferentes roles que puedes encontrarte en la mesa de negociación. Empezaremos por el del portavoz.

El portavoz

El portavoz es quien lidera el encuentro. Opina sobre los comentarios o propuestas de la otra parte y contesta. Es también quien dirige la negociación, ofrece la información y hace las propuestas y concesiones al otro, además de solicitar las pausas cuando lo considera necesario. En definitiva, es quien está al mando.

Como su misión es muy absorbente, pues tiene que dirigir y escuchar muy bien, suele desviarse del asunto y perder perspectiva. Dicho en otras palabras, ¡se le va el santo al cielo! El portavoz, al estar tan dentro del debate, incluso de forma emocional, puede perder el hilo o verse agobiado por alguna pregunta que no puede contestar inmediatamente, que no quiere contestar en ese momento o de la que no sabe la respuesta.

También puede que surja alguna propuesta inesperada que requiera tiempo y estudio para valorarse. En estos casos entra el recapitulador con el capote.

El recapitulador

El *recapitulador* (una palabra que, por cierto, no existe en castellano) echa un capote al portavoz y resume lo acordado y los asuntos tratados. Su misión, pues, es seguir de cerca la conversación, confirmar los puntos de acuerdo y desacuerdo, recapitular tras una pausa para retomar la conversación y la dirección del diálogo... Y, sobre todo, estar atento a ese momento en el que el portavoz necesita

tiempo para reordenar sus ideas. Entonces el recapitulador centra el diálogo para pedir aclaraciones sobre lo que acaba de decir la otra parte o repite de forma resumida lo que se acaba de plantear sobre la mesa. Mientras el recapitulador repasa los asuntos tratados, el portavoz aprovecha para actualizar su discurso, analizar el diálogo previo, valorar la última propuesta, dialogar con el observador o preparar su respuesta.

Otra de las funciones del recapitulador es la de resumir los avances obtenidos cuando parece que ambas partes se muestran intransigentes: “Si le parece, vamos a resumir lo que hemos conseguido hasta ahora”. Lo que pretende es mostrar al otro que, a pesar de que haya distancia entre ambos, se han conseguido avances hacia un acuerdo.

El observador

Atención, el observador no habla. Se queda callado, como si tuviera la boca tapada. Como su nombre indica, su función consiste en observar, escuchar y captar todo lo que sucede entre los negociadores de la otra parte. Interpreta sus silencios, titubeos, dudas, señales, entusiasmo en puntos concretos, sutilezas, matices y reacciones.

El mejor método para que los observadores se centren en su gestión es no dejarles hablar durante la negociación. En la pausa será cuando les pediremos su opinión. Guardan silencio y escuchan. Anotan la información relevante, como números o cálculos, se pregunta los porqués de las propuestas y las razones que hay tras cada una de ellas. Literalmente, “cuchichea” al oído del portavoz para transmitirle información que ha observado de los otros. Mientras, el recapitulador sintetiza y resume los avances.

Paciencia, no tengas prisa

Una mujer de cincuenta años está en urgencias porque acaba de sufrir un ataque al corazón. Delirante, sobre la mesa de operaciones, le pregunta a Dios si ya ha llegado su hora. Dios le dice que no, que aún le quedan cuarenta años de vida terrenal.

Una vez recuperada, y aprovechando que está en el hospital reponiéndose de la operación, se hace una cirugía estética completa, incluyendo toda la cara, el cuello, una liposucción, etc.: un cambio radical de la cabeza a los pies. Al salir del hospital la atropella un coche, la mata y sube al cielo:

—Pero ¡Dios mío!, ¿no me dijiste que aún me quedaban cuarenta años de vida terrenal?! —exclama la mujer muy enfadada.

—Perdón, perdón, es que no te había reconocido —le respondió Dios avergonzado.

La moraleja de esta historia es que en la mesa de negociación nunca hay que tener prisa. Al contrario, la paciencia es una gran virtud en un negociador. Antes de tomar decisiones y de proponer, utiliza todo tu tiempo (sobre el uso de la variable tiempo, repasa el capítulo 8). Debes reconocer lo que desea el otro para poder actuar, proponer, tomar decisiones, intercambiar información. Si no conoces a la otra parte, si vas a lo tuyo, si no te interesas por el otro y por su punto de vista, si no valoras su lógica, sus intereses, lo que lo frena o lo acelera, no podrás proponer nada que avance hacia un acuerdo. Cuanto más tiempo dure la negociación, más conocerás la historia del otro.

Dialogar es hablar y escuchar

El diálogo negociador es el camino para alcanzar buenos acuerdos. Supone renunciar a tu forma de ver en favor de preguntar para ver qué desea el otro. Sólo cuando puedas recapitular lo que desea la otra parte podrás hacer propuestas.

La mayoría de los que dicen que negocian en realidad invierten más tiempo en contar su historia que en desarrollar un verdadero diálogo negociador. No les interesa descubrir la historia del otro, van a lo suyo. Quieren ser la estrella de su propia película. Creen que su forma de ver y su lógica es la correcta, y dicen frases como: “¿Que no me entiendes?”, “¡Parece mentira que no te enteres!”. Y eso sólo provoca una situación de bloqueo, como ya te expliqué en el capítulo 7.

Demasiados vendedores sin paciencia le sueltan a su cliente una lista de razones para defender su propuesta. Cuando el cliente pone una pega, el vendedor replica con un argumento. Cuando el cliente hace otra objeción, el vendedor le da otra razón. Cuando el cliente pone otra pega, el vendedor le hace un descuento para no perder la venta.

Para qué dialogamos

La negociación te permite acercarte al otro mediante el intercambio, no mediante la rendición (recuerda lo que te decía en el capítulo 1: “Negociar es intercambiar”). Para intercambiar, necesitas mucha información de la otra parte y, para obtenerla, deberás formular muchas preguntas, explorar las necesidades, limitaciones, motivaciones, intereses, prioridades, inhibiciones, miedos y aspiraciones del otro.



Cuando quieres persuadir intentas influir, convencer, argumentar, inducir, retar o discutir. Pero si realmente quieres negociar te toca explorar y entender qué quiere el otro. Si no has entendido lo que desea la otra parte difícilmente podrás acercarte a ella mediante el intercambio. Ésta es la diferencia entre *persuadir* y *negociar*.

Si los argumentos fueran eficaces para negociar, ofreceríamos a los participantes de los talleres kilos y kilos de argumentos para ayudarles a “ganar” todas sus negociaciones. Pero lo cierto es que negociamos porque se ha agotado la fase de la persuasión.

No obstante, no quiero que creas que elimino todo el diálogo persuasivo, sino que te indico que lo reduzcas en favor de un diálogo negociador constructivo, que esencialmente busque compartir esa información. Lógicamente, este diálogo negociador es más difícil que la típica actuación de un vendedor, que sólo habla y habla, suelta el discurso de siempre, las mismas historias ensayadas de antemano, mientras su interlocutor asiente con paciencia esperando que acabe tanta verborrea inútil e inoportuna. Frente a eso, el negociador necesita entrenarse, pues el diálogo que entabla implica interesarse por la lógica del otro, por sus asuntos. Es dejar de hablar en favor de preguntar, de ahí que un verdadero diálogo negociador se parezca a una pareja que baila en armonía. ¿Quién dirige a quién?

¿El hombre dirige a la mujer o la mujer dirige al hombre? Esto es lo que ocurre en una negociación eficaz.

En la tabla 9-1 encontrarás una guía que resume las preguntas correctas para descubrir qué desea la otra parte.

Tabla 9-1. El diálogo negociador frente al diálogo persuasivo

<i>Diálogo persuasivo</i>	<i>Diálogo negociador</i>
Incitar	Preguntar las necesidades
Exigir	Conocer las prioridades
Influir	Explorar los motivos
Vender	Descubrir las limitaciones
Discutir	Comprobar las presunciones
Inducir	Descubrir las inhibiciones
Prometer	Intercambiar información
Luchar con el otro	Intercambiar propuestas



Aunque parezca mentira, *gratis* no es una palabra persuasiva

¿Cuál de estas palabras crees que tiene más poder persuasivo, *gratis*, *barato*, *rápido*, *fácil* o *cómodo*?

Lo cierto es que ninguna. La palabra que más convence al otro es la que él te dice. El otro valora más lo que él te dice, no lo que tú le dices. Entonces, ¿por qué damos tantas razones para convencer al otro? Porque son argumentos que, como nos convencen, pensamos que también convencerán al otro. Pero esta lógica no funciona, pues un cliente compra por sus propias razones, no por las nuestras. No hay nada que convenza más al otro que lo que él mismo descubre.

Dos ideas falsas sobre la negociación

Queda claro que el diálogo es esencial en una negociación. Pero también lo es que su objetivo jamás tiene que ser *engañar* o *manipular*, dos verbos que se han convertido casi en sinónimos de *negociar*.

No se dialoga para engañar

Éste es un mito sobre los negociadores que hay que derribar. Algunos piensan que un negociador debe usar el engaño para obtener lo quiere. Si basas los cimientos de tus negociaciones en mentir al otro, tu futuro como negociador será corto e incierto. Y tu presente será una contradicción, un tira y afloja entre lo que está bien y lo que haces mal. Ganarás alguna batalla fuera, pero en tu interior te sentirás vencido. Y cuando llegue ese momento, te debilitarás por fuera.



Un padre, copropietario de una tienda junto con un amigo, le explicaba a su hijo la importancia que tiene la ética en el mundo de los negocios:

“Hijo mío, ahora que has empezado a trabajar en la tienda, quiero explicarte algo que no te enseñarán en la universidad: la ética de los negocios. Supón que una clienta nos hace una compra por valor de 100 euros. Le entregamos la mercancía, paga y se marcha. Al rato nos damos cuenta de que nos ha dado dos billetes de 100 euros en vez de uno. ¡En ese momento entra en juego el concepto de la ética! ¿Qué hacemos, se lo decimos a nuestro socio o nos callamos?”.

En el diálogo negociador no caben la mentira ni el engaño. En la anécdota, el “ético padre” duda de si se lo dice a su socio porque tiene claro que a la que no le dirá nada es a la pobre clienta. Negociar es dialogar, no engatusar. Insisto: olvida el mito de que negociar es engañar.

Un verdadero diálogo negociador te ayuda a construir relaciones de confianza duraderas, donde la ética está presente en todo el proceso. Sólo con la confianza de un comportamiento ético se ejecutan los acuerdos. El comportamiento ético es la píldora que reduce tu ansiedad. Debes empezar desde tu interior. Si piensas que estás engañando, te sentirás desasosegado durante todo el proceso.

Existen demasiados libros de negociación que nos enseñan todos los trucos sucios mediante los cuales puedes manipular al otro (te explico algunos en el capítulo 14). Pero el otro no es tonto, y es posible que se haya leído esos mismos libros y esté bien prevenido ante sus tretas. Olvídate de todo eso y grábate esto a fuego en tu mente: una negociación se basa en la confianza. No es un juego de póquer (revisa el capítulo 7), sino un proceso que sirve para cimentar una relación, para cooperar y llegar a un acuerdo. La negociación crea relaciones duraderas porque el diálogo negociador te permite estar mucho tiempo en la historia del otro, lo que se traduce en entendimiento y cooperación.



La manipulación está *out*, las relaciones están *in*

Por definición, un negociador es, o debería ser, ético. En un momento dado puede usar un truquito, pero no debe basar una relación en el juego sucio. Es como cimentar el estudio de una carrera universitaria en copiar en los exámenes y no en estudiar. Puedes copiar en un examen, pero ¡no en todos! Usar trucos sucios, bribonadas, jugarretas o engaños no es el comportamiento de un negociador, es el de un pirata. Quien sabe lo que hace se empeña en desarrollar una relación basada en la confianza.

Da igual si ambos tenéis distintas opiniones. Que tus necesidades sean distintas de las de la otra parte no implica que seáis adversarios. Que uno sea del Barça y el otro del Real Madrid no os convierte en enemigos. Primero las personas, después los resultados.

Si te ganas la fama de negociador poco ético, nadie querrá negociar contigo. La negociación es el inicio de una relación a largo plazo, es el principio de una colaboración voluntaria que se cimenta en la confianza. El otro no es tu adversario. De hecho, un acuerdo cerrado perdura en el tiempo porque se cimenta en la integridad, la ética y la confianza de las partes. Sin confianza no se puede ejecutar lo acordado.

Cerrar una negociación es abrir una futura relación.

No se dialoga para manipular

La cosa se complica: parece que, si no engañamos, pareceremos muy inocentes y la otra parte podrá manipularnos de lo lindo. Pero negociamos para motivar al otro, no para manipularlo.

La palabra *motivar* tiene lo suyo porque, ¿realmente motivamos? Siempre surge esta duda, pues no vemos la diferencia entre motivar y manipular. A ver si salimos de dudas con el siguiente ejemplo.

Un día le digo a mi hijo: “Álex, si me lavas el coche te llevo al cine”. ¿Le estoy manipulando o motivando? ¿Y si me lava el coche rápidamente y mal para salir del paso e ir al cine? ¿Quién manipula a quién?

Si en algún momento el otro siente que lo estás manipulando, se bloqueará la negociación y, en su lugar, el cromañón se sentará a la mesa. Los cromañones luchan, engañan, se defienden, atropellan, no negocian (vuelve al capítulo 7 si necesitas repasar este tema).



Hoy sabemos que, durante el proceso negociador, es difícil no manipular. Manipulamos, aunque no queramos. Manipular es, desgraciadamente, un comportamiento natural. Piénsalo, ¿cómo habla una madre de su hijo? Tiende a exagerar las virtudes o a minimizar los defectos. O, ¿por qué le decimos a nuestros hijos que los Reyes Magos les traerán los regalos? ¿Qué es eso, una mentira, una manipulación? Lo hacemos con la mejor voluntad, para motivarlos.

Es decir, para motivar, manipulamos. No hay una línea clara entre la manipulación y la motivación. Le decimos a un amigo que se ha puesto a régimen que lo vemos más delgado para motivarlo, pero ¿ha adelgazado de verdad? ¿Manipulamos o motivamos?



Si nuestro hijo nos dice que en el cole le llaman gordo, minimizamos ese comentario para no herirlo, aunque pensemos que tiene sobrepeso. Es decir, ocultamos y modificamos la realidad para no herir a los demás. Los manipulamos para motivarlos. Los motivamos para manipularlos. ¡Qué lío! Es mejor hablar de *motipulación*, y así, durante la negociación, *motipulamos* para llegar a un acuerdo. Si ambas partes están conformes con lo negociado, aunque durante el proceso ambas reconozcan que han manipulado, estaremos más cerca de la motivación que de la manipulación.

Esas expresiones irritantes

Además de la manipulación, en la mesa de negociaciones también hay que evitar toda frase que pueda irritar al otro y despertar su antagonismo. Es verdad que frases así las usas para convencer, pero también lo es que no tienen poder persuasivo alguno y lo único que consiguen es soliviantar a nuestro interlocutor.

Ésta es la frase irritante más común: “Es una oferta muy razonable”. También irritan palabras como “oferta justa” o “propuesta generosa”, tan grandilocuentes como carentes de carga persuasiva. Se usan como una autofelicitación, como si el que las pronuncia le estuviera haciendo al otro un gran favor. Cuando alguien afirma, se arriesga a ser juzgado. Así, cuando te digo: “Este libro que estás leyendo es una obra maestra”, tú pensarás: “Bueno, bueno, ya te diré yo si es o no es una obra maestra”. Es decir, reaccionas. Saltas.

Aquí tienes más casos y lo que pensamos cuando nos sueltan una de estas expresiones irritantes:

- ✓ “No podrás rechazar esta propuesta”, nos dice el otro. “Eso ya lo veré yo”, pensamos.
- ✓ “Mi propuesta es muy sensata”, nos dice. “Claro, claro. Lo voy a comprobar de inmediato”, pensamos.
- ✓ “Es una propuesta, pensando en vosotros”. Y tú piensas: “Por supuesto”.
- ✓ “Es justo lo que necesitas”, “Te lo digo con cariño”, “Por tratarse de vosotros...”, etc., tienen su equivalente en “sí, y yo que me lo creo”.
- ✓ “Voy a ser sincero contigo” es una forma de reconocer que antes no lo eras...
- ✓ “Le voy a dar mi mejor precio, aunque me pille los dedos.” Esta frase da risa.

Son comentarios gratuitos que el negociador experto sabe que debe controlar. Y más aún porque son hábitos que le salen de forma automática. Es lo que hacemos cuando hablamos a alguien sobre nuestros hijos o le contamos un rollo que no le interesa. Automáticamente, tendemos a sobrevender a nuestros hijos. No digo que no lo hagas más, sólo que cuando negocies seas consciente de que eso te suena muy bien a ti pero no tan bien al otro. No te echas tantas flores. Si el otro usa los irritantes, trata esas palabras como lo que son, opiniones.



Cualquier comentario o palabra que contraríe a tu interlocutor es improductivo.

¿Por qué hay negociadores que se empeñan en usar irritantes, cuando saben que no producen resultados? Porque dejan que su comportamiento lo dirija su ego, en vez de su razón. El negociador que sabe lo que hace reduce el uso de estas palabras gratuitas y limita el número de juicios y opiniones que emite. Del mismo modo, evita opinar sobre si la otra parte es justa o injusta, sobre si la propuesta del otro es equitativa o no, o sobre si el otro es una buena o mala persona. Saben que así no se gana nada porque una negociación tampoco avanza con opiniones y juicios.

Hoy sabemos que el negociador experto solamente usa un 20 % de estos irritantes, si se lo compara con el negociador medio. El experto tampoco habla bien de sí mismo. No se echa tantas flores y evita frases del estilo “Con lo que yo te quiero” o “Con lo que me preocupo por ti” que sólo llevan al ciclo de ataque y defensa (si necesitas recordar en qué consiste, repasa el capítulo 7).

Nunca presupongas, pregunta siempre

Igual que hay frases que lo único que consiguen es irritar a la otra parte, en toda negociación también debes evitar las presunciones, a no ser que quieras embarcarte en una espiral de discusiones. Es decir, no des nunca nada por sentado, como aquel leñador vasco:



Jon, un leñador de Bilbao, entra muy enfadado en la tienda donde compró una sierra mecánica el día anterior, y le grita al vendedor: “¡Aitor, ayer me dijiste que ésta era la mejor sierra del mercado. Me has engañado. Me aseguraste que con ella podría cortar diez árboles en una hora y sólo he podido cortar cinco. ¡Estoy agotado!”.

El dependiente no entiende lo que ocurre y procede a examinar la sierra mecánica por si es defectuosa. Coge la sierra, la mira por fuera, la enciende..., a lo que Jon exclama: “¿Y ese ruido?”.

En lugar de preguntar cómo funcionaba la sierra mecánica, Jon se fue directamente a cortar árboles, presuponiendo que no estaba motorizada. En lugar de suponer que sabes, es más rentable suponer que no sabes.



La regla de oro en este caso es que nunca presupongas, pregunta siempre, pues preguntar conduce a conocer mejor a la otra parte (desarrollo esta importante cuestión en el capítulo 10). No creas en tus suposiciones, pues pueden ser tan verdaderas como falsas. Es cierto que presuponer es inevitable, pero sólo en la fase de preparación, y eso porque entonces no tienes toda la información. Cuando estés frente a la otra parte debes comprobar que tus suposiciones son certezas o todo lo contrario. Y para eso, pregunta. Y vigila tu ratio escuchar / hablar, porque la negociación es un proceso de descubrimiento. No quieras demostrar al otro lo rápido que eres comprendiendo.

Ése es el comportamiento correcto. En cambio, si te dejas llevar por suposiciones del tipo “Seguro que no pagarán tanto”, “Creo que tienen una oferta más barata”, “La competencia tiene mejores precios”, “Ya verás cómo no les interesa, después de la mala experiencia que han tenido con el anterior pedido”..., lo único que conseguirás es darte por vencido antes de plantear tu propuesta. Como las crees, obras en consecuencia y cedes.

Cuanto más razones das, mayor es el riesgo

Otro consejo que puedo darte para encarar una negociación con garantías de éxito es que no por más argumentos que pongas sobre la mesa conseguirás ganar la partida. Te lo explico con un ejemplo:



Eugenia recuerda que, cuando llegaba de madrugada a su casa, su madre siempre la esperaba en el salón. Como Eugenia se sentía mal por llegar tan tarde, nada más ver a su madre empezaba a darle explicaciones para justificar su retraso. No sólo le decía que se había despistado, sino que además añadía razones inverosímiles para reforzar su caso. “¡No te lo vas a creer! Resulta que se nos pinchó la rueda del coche y, cuando fuimos a cambiarla, no teníamos gato. Entonces nos dimos cuenta de que la batería del móvil estaba agotada y...”

¿Cómo reaccionaba su madre? “Hija, cuantas más explicaciones me das, menos te creo.”

Lo mismo sucede en la mesa de negociación. Cuanto más razones añades, más riesgo para ti y tus propósitos. Cuando se negocia, muchas veces las partes se refieren a una imagen muy gráfica, la de una balanza. Dicen frases como “La balanza se inclina a nuestro favor” o “Son argumentos de mucho peso”. Por esa lógica deducimos que, cuantos más argumentos de peso coloquemos en nuestro platillo de la balanza, más se inclinará a nuestro favor, porque daremos más solidez a nuestra propuesta y seremos más persuasivos. Si te fijas en la ilustración de la figura 9-1 verás que se inclina hacia el lado incorrecto. ¿Por qué?

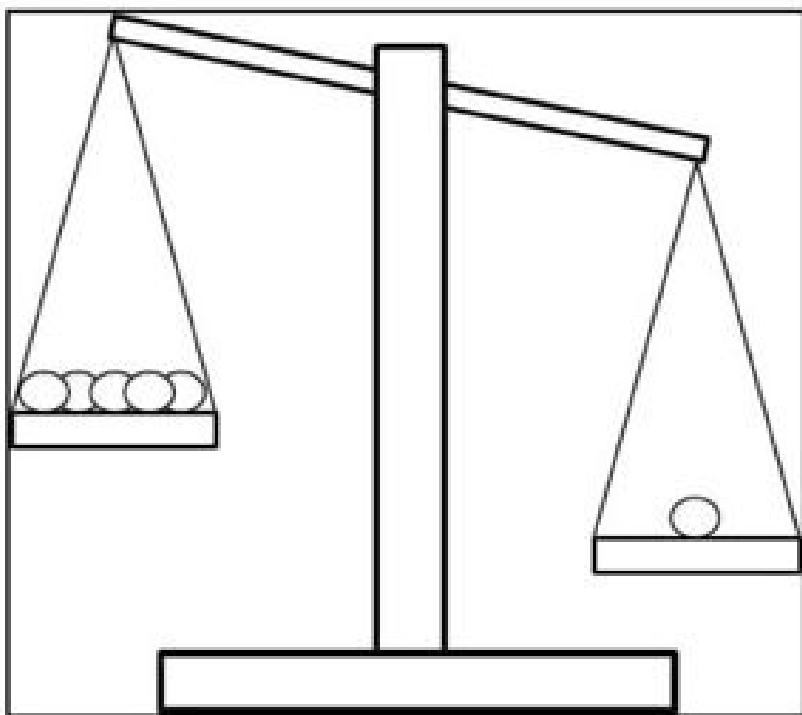


Figura 9-1.
La balanza no entiende de cantidades

Sencillamente, porque en la mesa de negociación no funciona el mismo principio que en el mercado de la fruta y así, por más argumentos que pongas en tu platillo, no necesariamente la balanza se inclinará a tu favor. Es más, cuantos más argumentos des, más riesgo corres de abrir la negociación y darle al otro un amplio abanico de opciones por donde atacarte. Y como siempre habrá un argumento más débil que otro (suele ser el último que se expone), ahí concentrará sus fuerzas.



Hazlo al revés. Todos tenemos siempre una razón para hacer o dejar de hacer algo. Cuando negocies, dale esa razón al otro. Y punto. No quieras añadir más razones, porque cada una de ellas será más débil que la anterior. Y no sólo eso, sino que, juntas, diluirán la fuerza del argumento principal que has dado. Es lo que se aprecia en la figura 9-2, en la que cada nueva razón tiene menos peso que la anterior.

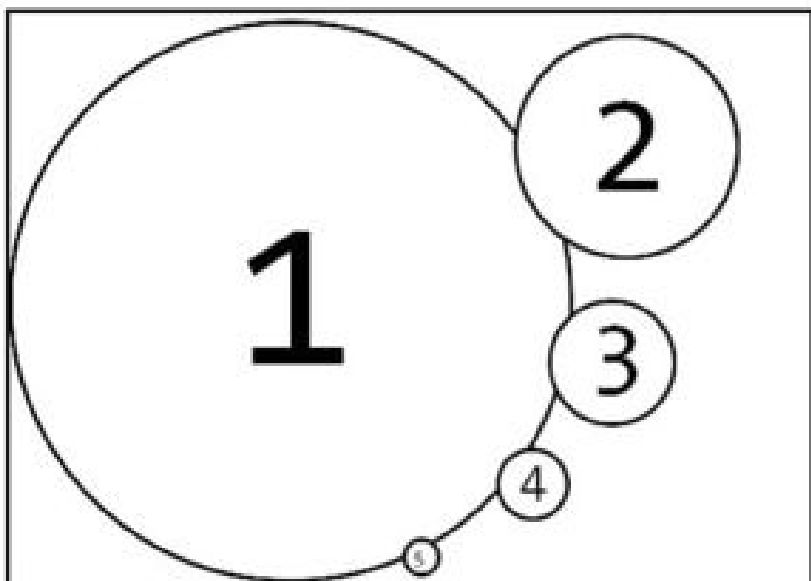


Figura 9-2.
Cada nuevo argumento es más débil que el anterior



Te lo ilustro con un ejemplo de mi propia vida. Casi todos los viernes llego a mi casa agotado tras una larga semana de trabajo y viajes en coche. Me ducho, me pongo el pijama, me tumbo tan ricamente en el sofá y, justo cuando cojo el mando de la tele, aparece mi mujer, que se está colocando un pendiente, y me dice: “¡Qué haces ahí sentado?, ¡levántate que nos vamos a cenar!”. “¿A cenar ahora? Pero si estoy reventado...” (es mi argumento principal). Inmediatamente después, añado más razones para reforzar ese argumento principal: “Cariño, llevo toda la semana conduciendo..., hemos gastado mucho este mes... Y, además, no tenemos a nadie que se quede con los niños...”.

Mi esposa, que se conoce la jugada, espera pacientemente a que yo termine. Después selecciona la

razón más débil y me ataca por ahí hasta desmontármela. Seguidamente, se lanza a por la razón siguiente y así acaba liquidándolas todas: “Por los niños no te preocupes, que he hablado con mi hermana y se queda con ellos. Respecto a si hemos gastado mucho dinero tampoco hagas caso, porque es un menú. Y si estás cansado de conducir, puedes tumbarte en el asiento de detrás y descansar mientras conduzco yo”.

Hoy sabemos que el negociador experto saca una media de 1,8 razones para defender su argumento, frente a una media de tres razones que saca el inexperto. Por tanto, la conclusión es clara: si tienes una buena razón para hacer algo, la dices. Y punto. No des más razones. Cállate.



Lo que intento decirte es cómo debes actuar en tu papel de negociador. Por eso, si la otra parte es de aquellas que se hinchan a poner razones, no dudes en hacer como mi mujer y atacar por ahí. Y si la otra parte también conoce la técnica y te da un argumento fuerte, pregúntale qué otras razones tiene. Observarás que, en la mayoría de los casos, no podrá resistir la tentación de añadir alguna razón más para reforzar su argumento principal. Y, como ya sabes a fuerza de repetírtelo, cada nueva razón tendrá menos peso que la anterior y llegará un momento en que podrás desmontárselas con facilidad.

Capítulo 10

Quien pregunta y escucha dirige

En este capítulo

- ▶ Una conversación de negociación se dirige con preguntas
 - ▶ Ejemplos de preguntas correctas e incorrectas
 - ▶ Se pregunta para aprender del otro, no para tener razón
 - ▶ Si escuchas, ¡serás una persona encantadora!
-

Si hablas de tu propia historia pocas veces cambiarás la opinión de tu interlocutor, y más veces de lo que piensas acabarás cambiando la tuya. Cuando el otro te habla, se descubre. Te desvela sus planes, lo que desea y sus expectativas. Por esa razón, una conversación de negociación se dirige con preguntas. Debes preparar de antemano las preguntas que te ayuden a dirigir esa conversación. Un paquete de preguntas correctas debería formar parte de tu repertorio de comportamientos clave para negociar.

Las preguntas correctas conducen al otro

Aquí tienes una anécdota en la que se demuestra lo útil que es formular buenas preguntas:



Dos viejos sacerdotes, uno dominico y el otro jesuita, se encuentran en el Vaticano para ser recibidos por el papa. Tras intercambiarse saludos y unos minutos de charla, el dominico dice:

—La verdad es que estoy un poco 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 me recibe el Santo Padre para preguntárselo.

—Buena idea —responde el jesuita—. Yo también soy fumador y me pasa lo mismo que a ti.

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.

El jesuita reflexiona unos segundos y dice:

—Bueno, déjame probar suerte a mí. Yo también se lo preguntaré. —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.

—¿Puedes fumar y rezar a la vez? —pregunta incrédulo el dominico.

—Sí, tengo su permiso expreso.

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

—Porque depende de cómo plantees la pregunta —responde el jesuita—. Tú le has preguntado si podías fumar mientras rezas y yo le he preguntado si podía rezar mientras fumo.



Se pregunta en función del objetivo al que pretendas llegar. La manera de formular las preguntas te ayudará a dirigir al otro en la dirección que deseas. El dominico obtiene la respuesta que se merece porque ha planteado la pregunta de forma incorrecta. No hay respuestas incorrectas, hay preguntas incorrectas. Por ejemplo, si en una negociación le preguntas a la otra parte: “Entonces, ¿no me lo puedes dejar más barato?”, “¿Es tu último precio?” o “¿Es negociable?”, recibirás la respuesta que te mereces: un no rotundo. Si quieres una buena respuesta, no te queda otra que plantear una buena pregunta.

Ejemplos de preguntas correctas

Las preguntas correctas son aquellas que el otro quiere contestar. Deben ser de alto rendimiento, es decir, tienen que devolverte respuestas con contenido. Para formular bien la pregunta, debes

preguntarte qué quieres conocer del otro. Muchas veces preparamos una lista de asuntos que queremos contarle al otro y ésta no es la vía adecuada: debes preparar lo que quieres conocer del otro, no lo que quieres decirle.



Aquí tienes una lista de preguntas que debes formularte antes de sentarte a la mesa de negociación:

- ✓ ¿Qué quiere el otro?
- ✓ ¿Qué tengo yo que quiera el otro?
- ✓ ¿Por qué es tan importante para él?
- ✓ ¿Qué fechas límite tiene?
- ✓ ¿Qué alternativas existen?
- ✓ ¿Qué intereses ocultos hay?
- ✓ ¿Qué sabe de mis objetivos?
- ✓ ¿Cuáles de mis prioridades conoce?
- ✓ ¿Qué ocurre si no llegamos a un acuerdo?
- ✓ ¿Por qué son tan inflexibles?
- ✓ ¿Cuáles son sus motivos?
- ✓ ¿Cuáles son sus prioridades?

Y aquí tienes una lista con preguntas reales, sacadas de los propios participantes de los talleres que imparto, que te servirán de ayuda para preparar las tuyas:

- ✓ ¿Qué puedo hacer por usted?
- ✓ ¿Por qué es tan importante para usted?
- ✓ ¿En qué circunstancia lo aceptaría?
- ✓ ¿Qué aspectos le gustan más?
- ✓ ¿Qué tendría que modificar para que usted lo aceptase?
- ✓ ¿Qué más debería saber?
- ✓ ¿Qué le gustaría conseguir en esta reunión?
- ✓ ¿Cuáles son las razones?
- ✓ ¿Cuáles son las bases de su propuesta?
- ✓ ¿Por qué es tan importante para usted?
- ✓ ¿Qué piensa sobre eso?
- ✓ ¿Bajo qué circunstancias lo haría?
- ✓ ¿Qué aspectos de mi propuesta le satisfacen?

- ✓ ¿Qué elementos influirán en su decisión?
- ✓ ¿Qué debo hacer para llegar a un acuerdo?
- ✓ ¿Qué tengo que hacer para que lleguemos al mejor acuerdo?
- ✓ ¿Qué criterio ha utilizado?
- ✓ ¿Cómo lo ha calculado para obtener esa cifra?
- ✓ ¿Cuál de estas dos opciones es prioritaria para usted?
- ✓ ¿Cómo se desglosa ese importe?



A esta lista debes sumar la pregunta de emergencia: “¿Qué quiere decir?”. Es tu comodín, tu as en la manga. Algunos notarios preparan su examen de notaría utilizando los ases, es decir, un tema generalista que se puede relacionar con cualquier otro que pregunten en el examen. Si no sabes qué decir en el examen, sacas tu as. En una negociación, es: “¿Qué quieres decir?”.

Nunca des por sentado que has comprendido a la primera lo que el otro acaba de proponerte. Pregúntale “¿Qué quieres decir?”. Ésta es una de las grandes preguntas que te ayudarán a dialogar. Diga lo que te diga el otro, pronuncia estas tres palabras: “¿Qué quieres decir?”. Si te dice “Es muy caro”, pregúntale “¿Qué quieres decir?”. Si te dice “No puedo pagarlo”, pregúntale “¿Qué quieres decir?”. Si te dice “Gracias, pero es que estoy contento con mi proveedor actual”, pregúntale “¿Qué quieres decir?”. Si te dice “Estoy contento con el servicio”, pregúntale “¿Qué quieres decir?”.

Cada vez que preguntas “¿Qué quieres decir?” instas al otro a darte más detalles y a que se explante en su pensamiento. ¡Y ahí está el punto! Porque cada explicación que te ofrezca aumentará las posibilidades de que te diga lo que necesitas saber para ayudarlo a tomar la mejor decisión.

Ejemplos de preguntas incorrectas

Por supuesto, también hay preguntas que debes evitar a toda costa porque incomodan a la otra parte. Además, no son de alto rendimiento, porque muchas veces se parecen más a un interrogatorio de los que nadie quiere sufrir. Lo peor es que son preguntas que formulamos maquinalmente, porque todo el mundo las hace. Verás que, además, algunas respuestas a estas preguntas son predecibles, lo que aún les resta mayor eficacia. Total, si ya sabes qué te van a contestar, ¿por qué perder tu tiempo y el del otro haciéndolas?



Tampoco formules multipreguntas, es decir, varias preguntas a la vez, porque el otro no sabrá cuál contestar o contestará la que más le interese, que no necesariamente coincidirá con lo que te interesa a ti.

Aquí tienes una lista de preguntas ineficaces:

- ✓ ¿Es tu última oferta?
- ✓ Pero ¿es negociable?
- ✓ Entonces, ¿no se lo lleva?
- ✓ ¿A qué hemos venido, a perder el tiempo?
- ✓ Pero ¿quién manda aquí?
- ✓ ¿Y yo qué gano con eso?
- ✓ ¿Para qué me sirve esto?
- ✓ Entonces, ¿no me baja el precio?
- ✓ Pero ¿te crees que me chupo el dedo?
- ✓ ¿De verdad crees que vamos a aceptar eso?
- ✓ ¿Han escuchado lo que les hemos dicho?
- ✓ ¿Me tomas por tonto?
- ✓ ¿Cómo es posible que una empresa como la suya...?
- ✓ Sí claro, ¿quién es tu jefe?
- ✓ ¿Qué descuento nos vas a ofrecer?
- ✓ ¿A cambio de qué?
- ✓ ¿Es que no me escuchas?
- ✓ ¿Y a mí qué me das?
- ✓ ¿Se cree usted que voy a aceptar eso?
- ✓ Pero ¿cómo es posible que piense eso?
- ✓ Vale, vale, pero ¿qué busca realmente?
- ✓ ¿No lo quieres?
- ✓ ¿Entiendes lo que quiero decir?
- ✓ ¿Quién paga los gastos?

Como puedes ver, algunas de estas preguntas también entran dentro de la categoría de expresiones irritantes de que te hablaba en el capítulo 9. ¡Evítalas!

Pregunta en función de la respuesta que quieras obtener



La pregunta es el primer paso en una comunicación. Pregunta para aprender del otro, no para tener razón. La manera de formular las preguntas es muy importante y dice mucho de la inteligencia del que las formula. Muchas veces preguntamos sin pensar, sin un objetivo concreto, y la respuesta es distinta a la que esperamos. Para evitarlo, prepara tus preguntas en función de la respuesta que quieras obtener.

En el último examen para el acceso a las fuerzas especiales de la policía le formularon al aspirante una última y definitiva pregunta de tipo personal para implicarle emocionalmente: “¿Qué harías si ves que la detenida es tu suegra?”. A lo que un aspirante contestó: “¡Pedir refuerzos!”.

Para que el otro no te conteste algo que no esperas, como ocurre en esta anécdota, si quieres dirigir la conversación, debes decidir qué quieres que te conteste el otro. Después debes diseñar la pregunta en función de la respuesta que desees obtener. Lo vemos en el siguiente ejemplo:

- ✓ **Situación 1.** “¿Qué es lo que menos te gusta de este libro?” Con esta pregunta te hago pensar en las pegadas del libro. Y aunque no las veas, como te animo con mi pregunta incorrecta, las encontrarás.
- ✓ **Situación 2.** “¿Qué es lo que más te ha gustado de este libro?” Con esta pregunta te dirijo para que busques los aspectos buenos del libro. Si no los has visto, los buscarás para contestar a mi pregunta.

Está demostrado que, con preguntas correctas, se dirige la conversación. Por eso la debes dirigir hacia lo que te interesa, como ves en la situación 2. Así consigues que el otro encuentre por sí mismo la respuesta que desees. ¡Y ahí lo tienes!, porque ésa es precisamente la respuesta que quieres. Y lo mejor es que el otro la encuentra por sí mismo. Y más aún, te mantienes fiel al principio de negociación que dice que el otro valora más lo que él te dice, mientras que duda de lo que tú le cuentas.



Vamos a dar un paso más en la idea de preguntar en función de la respuesta que quieres obtener. Para eso, retomemos la conversación de la situación 1 y de la situación 2 para que decidas cuál te ayuda más:

- ✓ **Situación 1.** A la pregunta “¿Qué es lo que menos te gusta de este libro?”, el otro contesta:
 - Lo que menos me gusta es que no hay muchas ilustraciones.
 - ¿Y por qué no te gusta eso?
 - Porque hace que el libro sea muy monótono.

—¿Hay alguna pega más?

—A ver, déjame pensar. ¡Ah, sí!, veo dos más.

—¿Dos más? ¿Cuáles?

✓ **Situación 2.** A la pregunta “¿Qué es lo que más te ha gustado de este libro?”, el otro responde:

—Creo que la cantidad de ejemplos que da.

—¿Los ejemplos? ¡Qué interesante! ¿Y por qué te gustan?

—Porque me ayudan a comprender las técnicas.

—¡Ah!, ya veo. ¿Y para qué te sirve comprender las técnicas?

—Para practicarlas en mis futuras negociaciones.

—¿Practicarlas?

—Sí, su inmediata transferencia a mi puesto de trabajo es muy importante para mí.

En las dos situaciones de arriba, el interlocutor con el que hablamos es la misma persona, pero en la situación 1 habla en una dirección negativa y en la situación 2, positiva. ¿Por qué? Porque las respuestas dependen de que las preguntas formuladas sean correctas. El que formula las preguntas dirige la conversación en una u otra dirección.

Tus preguntas correctas iluminan en la mente de tu interlocutor las ideas que quieres. Por eso es tan importante formular las preguntas en función de la respuesta que se quiere obtener. ¡Quien pregunta dirige!

Pregúntate qué te une al otro

Cuando la otra parte está en desacuerdo con nosotros y nos lo dice directamente, reaccionamos, pues ese desacuerdo nos molesta. Pero en lugar de reaccionar sobre el desacuerdo, debes reaccionar sobre aquello en lo que ambos estáis de acuerdo. Es decir, sobre lo que te une al otro y no sobre lo que os separa.

Aquí tienes un ejercicio para trabajar este aspecto. Pongamos que el otro te dice: “Tu propuesta está muy bien planteada y me puede ayudar, pero parece mentira que vengas con esa prepotencia de siempre y esa falta de respeto. Es algo que de ninguna manera puedo tolerar”.



¿Qué hacer? Dos pasos:

1. Quien pregunta dirige. Le planteas una pregunta en lugar de irritar al otro con largas explicaciones que suenan a justificaciones. Evita decir: “Yo no soy prepotente, ni mucho menos. Ni, por supuesto, te he faltado al respeto”, etcétera.
2. Pregunta sobre lo que te une a tu interlocutor. “Le agradezco su sinceridad, pero ¿a qué se refiere cuando dice que la propuesta está bien planteada y que le puede ayudar?”

¿Qué hacer si en las palabras del otro no hay nada que te una a él? Entonces debes actuar sobre lo negativo, no reaccionar. Es decir, debes trabajar en lo que te separa para convertirlo en algo que te acerque al otro. Aquí tienes otro ejercicio:



Por favor, elige la “reacción” que crees que te ayudará más en una negociación. Juzga cuál es la correcta. El otro te dice que, tal como la has planteado, “Tu propuesta no es viable”.

✓ **Respuesta 1.** “¿Y por qué dices que mi propuesta no es viable?”

✓ **Respuesta 2.** “¿Cómo puedo plantear mi propuesta para que sea viable?”

Nuestra tendencia natural es reaccionar ante lo que no coincide con nuestra forma de ver. Como nos molesta la respuesta del otro, reaccionamos sobre lo que nos separa. Pero a partir de hoy, reacciona sobre lo que te une al otro y obvia lo que os separa. Deja pasar lo negativo, que se pierda en la oscuridad. No lo ilumines con comentarios o preguntas.

Así utilizan este concepto los políticos. Con motivo de la última visita del primer ministro británico a España, en algunos periódicos apareció este titular en referencia a Gibraltar:

“Los primeros ministros del Reino Unido y de España han llegado a un principio de acuerdo sobre Gibraltar. Ambos están de acuerdo en que las dos posiciones son antagónicas”.

Haz, pues, énfasis en lo que coincides con el otro, tal como hacen estos dos políticos, y no busques el

antagonismo.

Hoy sabemos que el negociador experto pone hasta tres veces más énfasis y atención en las áreas de acuerdo que en las de desacuerdo, si se le compara con el negociador medio. Copia este comportamiento a partir de hoy. En tu conversación con el otro, pregunta sobre los puntos en los que ambos estáis de acuerdo.

El dicho de Lincoln

Abraham Lincoln decía que, para resolver una discusión, hay que empezar por encontrar un punto de coincidencia con el otro y no destacar lo que nos separa.

Cuando hables con tu interlocutor, destaca los puntos en los que ambos estáis de acuerdo. Si enfatizas lo que te separa del otro, habrás levantado un obstáculo muy difícil de vencer porque, cuando tu interlocutor te dice “no”, y lo dice de verdad, todo el orgullo que hay dentro de su personalidad le exige ser consecuente. Una vez dicho, debe atenerse a su decisión para ser coherente. Haz que la otra persona diga “sí” desde el principio de la negociación.

Pregunta para descubrir

Preguntar implica que, por un momento, renuncias a tu verdad para descubrir la verdad del otro, pasar a su filtro (repasa el capítulo 4). Este comportamiento es muy difícil porque, en la práctica, aunque preguntamos, lo hacemos para confirmar lo que ya sabemos. Es lo que hacen muchos negociadores en su diálogo con el otro. Afirman y luego preguntan algo parecido a esto: “¿A que estás de acuerdo?”. Así hacen también muchos jefes con sus colaboradores: “¿A que tengo razón?”. ¿Y qué contestan sus colaboradores, que no son tontos?: “Claro, jefe. Tiene toda la razón”. Pero tú has de preguntar para escuchar lo que te gusta y ¡lo que no te gusta!

Por otro lado, nos cuesta preguntar porque parece que nos estamos entrometiendo. Tampoco ha de ser así. ¿Verdad que, cuando un niño no entiende algo, pregunta? Pues debes hacer lo mismo y preguntar más, tal como hace este niño en la siguiente historia:



Un padre y su hijo pescaban en el lago desde su barca. Pasado un rato, el niño empezó a formular todo tipo de preguntas a su padre:

—Papá, ¿y por qué flota esta barca?

—Pues, hijo mío, la verdad es que no lo sé —contestó el padre.

Al rato le preguntó de nuevo:

—Papá, ¿y cómo es posible que los peces puedan respirar dentro del agua?

—La verdad, no lo sé muy bien —contestó su padre.

Pasados unos minutos, el niño vuelve a preguntar:

—Oye, papá, ¿y por qué el cielo es de color azul?

—Pues nunca me lo he preguntado. No lo sé.

—Papá, a ti no te importa que te haga todas estas preguntas, ¿verdad?

—Por supuesto que no hijo mío, sin preguntas, no aprenderías.

El negociador experto, como este niño, pregunta mucho. El 21 % de sus comportamientos son preguntas. Copian el comportamiento de los niños que preguntan para descubrir porque mantienen vivo su espíritu de aprendiz, el mismo que teníamos en nuestro primer día de trabajo en la empresa y nos maravillábamos con todo lo que veíamos. Absorbíamos y preguntábamos cuando no entendíamos. ¿Y hoy? No preguntamos casi nada, presuponemos.

Haz la prueba. ¿Cómo contesta un niño al teléfono? El niño pregunta “¿Quién es?”. Y nosotros ¿cómo contestamos al teléfono? No preguntamos, decimos algo como “Dígame”. Si a un niño le dices una palabra que no entiende, no se queda tranquilo, te pregunta.

¿Y los adultos? Si, en una reunión, nuestro jefe nos dice una palabra o un acrónimo que no entendemos, ¿qué hacemos? Asentimos con la cabeza, hacemos ver que le entendemos, y ¡no tenemos ni idea de lo que está diciendo! Pero no preguntamos para no quedar como tontos. En lugar de preguntar,

presuponemos.



Cuando termines una negociación, anota en un papel qué pregunta has olvidado formular al otro.

Las preguntas te permiten controlar la conversación, te ayudan como alternativa cuando estás en desacuerdo con la otra persona porque, en lugar de enfatizar la discrepancia, formulas preguntas para conducir al otro hacia donde te interesa. Y así, la otra parte se entretendrá respondiendo en lugar de profundizar en la discrepancia. Las preguntas te ayudan porque te ofrecen tiempo para madurar tus respuestas.

Escucha hasta la última gota

Si el primer paso en tu conversación de negociación es preguntar, el segundo paso es escuchar lo que te dice el otro.

Cuando la otra parte ponga una propuesta sobre la mesa, escúchala hasta el final, sin interrumpir. Cuando interrumpes al otro, le estás diciendo, literalmente, “¡Cállate, que lo que yo tengo que decir es más importante que lo que tú quieres decir!”. ¿Por qué nos cuesta tanto callarnos? A muchos negociadores, el silencio los incomoda. Precisan rellenar ese vacío con alguna observación graciosa o algún comentario torpe. Pero el silencio forma parte de la conversación, es diálogo elocuente. Deja momentos de silencio en la conversación y permitirás al otro reflexionar y digerir lo que le estás diciendo. Eso te ayudará a que el proceso se desarrolle a su ritmo, sin presión ni urgencia. Crearás el mejor estado mental para que la otra parte tome su decisión.

Como los buenos médicos, demuestra seguridad en todo lo que hagas y digas. ¿Acaso das la impresión de seguridad cuando muestras un optimismo indiferenciado? ¡Al revés! El optimismo inocente e infantil bordea la estupidez. Das seguridad al otro cuando le dices “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”. Una persona que está segura no necesita utilizar esta muletilla. La influencia sugestiva de una persona calmada, segura y relajada es muy poderosa. Los negociadores más experimentados tienen más éxito porque son más tranquilos y producen un efecto relajante sobre los demás. La otra parte se siente confiada al escucharlos porque ven a un profesional seguro de sí mismo.

¿Muchas veces no determina nuestra conducta el miedo? Por eso damos las gracias a quien nos ofrece un comportamiento que irradia seguridad. Cuando estés delante de tu interlocutor, baja el volumen de tu voz, manteniendo tu energía y confianza. Tendrás una enorme influencia sugestiva.



Aquí tienes los dos pasos de la escucha:

- 1. Escucha hasta la última gota.** Mi abuela preparaba el café con un colador. Echaba el café dentro y vertía agua caliente. Esperaba con paciencia hasta que cayera la última gota del café. ¿Qué tenía de especial esa última gota? Era la gota más concentrada, la que contenía más sabor, la que tenía la esencia del café.

Haz tú lo mismo en tu escucha. Cuando tu interlocutor haya terminado de presentar su propuesta, espera dos segundos a que caiga la última gota de las palabras del otro. Esa última gota tiene la información más relevante. Es la que guarda la esencia del mensaje, ¡y las concesiones!

El novato interrumpe porque no tiene el aguante necesario para escuchar, y se siente incómodo delante del otro cuando se queda callado. La mala costumbre de interrumpir es el comportamiento “natural” que más has observado del negociador inexperto. Escucha en teoría, hasta que el otro dice algo que no le gusta o con lo que no está de acuerdo. En ese momento pasa a modo reacción, le quema en la lengua decirle al otro que está equivocado. Quiere ganarle con argumentos.

2. Dale un acuse de recibo. Así demuestras al otro que lo has escuchado. ¿Cómo? Cuando la otra parte haga una afirmación, no opines ni intervengas, incluso aunque te moleste esa opinión. Escucha hasta el final, deja que caiga la última gota. Deja pasar dos o tres segundos para asegurarte de que el otro ha terminado. Después, repite o resume lo que él ha dicho, utilizando, si puedes, sus propias palabras. Eso es el acuse de recibo.

¿Cómo te sientes cuando no te interrumpen? ¿Cómo te sientes cuando te dejan hablar? ¿Cómo te sientes si además te demuestran que te han escuchado? Te sientes valorado, piensas que lo que estás diciendo es importante y por eso sigues hablando sin parar. Es el poder del encantamiento.

El poder del encantamiento

Todos queremos destacar por algo, ser buenos en algo. Todos queremos ser más de lo que somos, ser la estrella de nuestra propia película. Entonces, ¡deja que el otro brille!



Juan está en una fiesta y el anfitrión le presenta a María. “¿Cómo estás, Juan?”, pregunta María. “Me han comentado que eres abogado. Es que resulta que yo también soy abogada. Mi hermano es abogado y, mi padre, también. En realidad, venimos de una familia de abogados. Somos la quinta generación...” María sigue hablando y hablando, y le cuenta sobre su trabajo como letrada, sus éxitos, sus litigios... No para de hablar durante más de treinta minutos. Y durante ese tiempo Juan no dice ni una sola palabra, sólo escucha atentamente.

Al día siguiente, el anfitrión le pregunta a Juan: “¿Qué tal María?”. “¿María? ¡No hay quien la aguante!”, contesta Juan. “Pues es extraño, a mí me dijo que eres encantador porque tienes una conversación muy interesante.”



La mejor manera de despertar la confianza del otro es permitirle hablar sobre lo que le interesa a él. Lo que quiere la otra parte es lo más importante para él. Ahora, tu misión es conseguir que lo exprese. La persona con la que hablas está cien veces más interesada en sí misma, en sus necesidades y en sus problemas que en ti y en tus problemas. ¡María quiere ser la estrella de su propia película! ¡Deja que brille! (Vuelve al capítulo 5 para repasar este tema.) Quien controla una conversación no es quien habla, ¡sino quien escucha!

A todos nos gusta que nos escuchen con atención. ¿Sabes por qué? Porque el cerebro segrega endorfina, la hormona del placer. Cuanto más escuches a tu interlocutor, más placer sentirá. Es decir, puedes conseguir que el otro se sienta bien. En consecuencia, le caerás bien. Y ésta es la clave de una conversación encantadora. Se ha demostrado que, cuando alguien nos cae bien, bajamos la guardia y empezamos a hacer concesiones para agradarle. Se llama el *poder del encantamiento*. Y lo consigues escuchando al otro sin interrumpirlo. Un buen conversador es, en realidad, un buen oyente. A partir de ahora no te conformes con la primera respuesta del otro, espera dos segundos para dejar que venga con una segunda respuesta y ¿por qué no?, una tercera.

¡Ojo, tú también puedes caer en este trance! Cuando la persona con la que estás negociando te caiga bien o te guste, le dirás cosas que no te atreverías a decirle fuera del trance del encantamiento y cederás porque te cae bien. Bajas la guardia.

Has creado un clima favorable

Tanto tú como yo sentimos la necesidad profunda de que nos valoren. Al satisfacer esa necesidad,

contribuyes a crear un clima favorable para el acuerdo. Reconocer con el acuse de recibo el punto de vista de tu interlocutor no equivale a estar de acuerdo con él, significa que lo aceptas como un punto de vista tan válido como cualquier otro. “Sé a qué se refiere”, “Comprendo lo que dice” o “Me pongo en su lugar” implica que le entiendes, aunque no estés de acuerdo con él.



Controla tu ratio escuchar / hablar. Para eso, imagina que hay un foco en el techo. Este foco se activa con la voz. Si tú hablas de lo bueno que eres o de tu maravilla de empresa, el foco te iluminará a ti, y la otra parte quedará a oscuras. Deja que el otro se explique y hable, así el foco lo iluminará. Cuanto más se sitúe el foco encima de tu interlocutor, más posibilidades tendrás de que él brille y se explaye en su pensamiento.

Capítulo 11

Llega la hora de las propuestas

En este capítulo

- ▶ Consejos para preparar una propuesta
 - ▶ El avance de una negociación
 - ▶ Ideas para abrir una negociación sin complejos
 - ▶ Cómo responder a las propuestas de la otra parte
-

Una propuesta es una oferta provisional que le haces a la otra parte y que difiere de tu posición inicial. Nada ocurre en una negociación hasta que las dos partes avanzan en sus propuestas. Una propuesta es la respuesta a la pregunta: ¿qué quiere el otro y en qué orden de prioridad?

Sólo podrás hacer tu propuesta si eres capaz de recapitular lo que quiere el otro. Si no sabes lo que desea ni su orden de prioridades, difícilmente podrás proponer nada. Cuanto más tiempo estés en la mente del otro, más y mejor entenderás su historia y tendrás más posibilidades de que acepte tu propuesta.

A lo largo de este capítulo te enseñaré a gestionar esas propuestas.

Condiciones y ofertas

Para que sea digna de ese nombre, toda propuesta se compone de dos elementos:

- ✓ **Las condiciones.** Lo que quieres que haga el otro.
- ✓ **Las ofertas.** Lo que tú harás por el otro.

Vamos a ver tres ejemplos sacados de la calle:

- ✓ **“Necesito que me hagas un descuento de un 5 %”**, dice el comprador. Esto no es una propuesta, es una petición que una de las partes exige a la otra. Aquí sólo hay una condición, sin oferta.
- ✓ **“Te hago un descuento de un 5 %”**, dice el vendedor. Esto tampoco es una propuesta, es una rendición. Se le da al otro la oferta sin pedir una condición a cambio. Un movimiento así te debilita.
- ✓ **“Si me pagas el pedido al contado, te hago un descuento del 5 %”**. ¡Ahora sí! Hay una condición y una oferta.

¿Quién debe plantear la primera propuesta?



Aunque los antiguos libros de negociación recomiendan que la otra parte plantee la primera oferta, hoy ya no funciona así. Tienes que avanzar con tu propuesta, pues de ese modo marcas el ritmo de la negociación, te adelantas al otro y ganas poder.

Para adelantarte con tu propuesta, debes familiarizarte con estas palabras:

- ✓ Realismo.
- ✓ Condicionalmente.
- ✓ Moderadamente.

Si esperas a que el otro se te adelante, pondrás la negociación cuesta arriba para tus intereses. Aquí tienes un ejemplo:



Una persona quiere comprar un coche que ha visto en un anuncio. Tiene que comprarlo como sea porque lo necesita para ir a trabajar. A su vez, el que vende el coche necesita quitárselo de encima porque debe liquidar su deuda con el banco, que asciende a 5.000 euros. Ésta es la conversación que escuchamos:

—Hola, ¿vendes este coche?

—Depende de lo que quieras pagar por él.

—¿Depende? ¿Cuánto pides?

—Dime tú. ¿Cuánto me das?

—El coche es tuyo. Tú sabrás por cuánto lo quieres vender.

—La verdad es que tampoco necesito venderlo. Este coche es especial. Es más que un coche, es una máquina. Ha dormido en garaje y lo he cuidado mucho. Siempre lo he conducido a bajas revoluciones y la verdad es que me da pena desprenderme de él. Pero bueno, tratándose de ti, que veo que te interesa...

Esto no es serio. Es más, da risa. Ambos interlocutores van de sobrados cuando los dos necesitan llegar a un acuerdo. Pero ilustra un hecho: somos muy reticentes a ser los primeros en plantear nuestra propuesta. Y ocurre así porque no planteamos ofertas realistas y pensamos (aunque en este caso *soñamos* sería el verbo más indicado) que nos darán más de lo que esperamos. Ocurre así porque muchas veces planteamos ofertas que ni nosotros nos creemos.

Y otra cosa es que nos presentamos en la negociación sin preparación, sólo para ver “por dónde respira el otro” (repasa el capítulo 6 para saber más sobre esta tendencia). De ahí que ninguna de las dos partes del caso anterior diga su precio al otro.



Supón ahora que quieres vender tu casa. Has buscado en Internet y has visto varias casas como la tuya que se venden por 200.000 euros. Tu intención es venderla por esa cantidad. Cuando le preguntas al potencial comprador “¿Cuánto me das por mi casa?”, ¿cuál de estas tres respuestas piensas que te dará?

- a) 150.000 euros.
- b) 200.000 euros.
- c) 250.000 euros.

¡La de 150.000, por supuesto! Pocas veces te darán más de lo que quieres al inicio de una negociación. Entonces, ¿de qué sirve preguntarle? ¡Dile lo que quieres! Adelántate con tu precio.

Existe también una opción *d* que el potencial comprador inexperto no te diga las alternativas *a*, *b* o *c*, sino que te pregunte: “¿Y tú, cuánto pides por tu casa?”.

Hoy sabemos que, cuando adoptas la postura de “hágame una oferta”, tienes un 45 % de probabilidades de que te ofrezcan algo que no te interesa y un 45 % de que te ofrezcan menos de lo que quieres. Eso significa que ¡sólo tienes un 10 % de posibilidades de que te ofrezcan más de lo que esperas! Si quieres vender tu casa y le preguntas al otro “¿Cuánto me das?”, estate seguro de que te ofrecerán un precio por debajo de lo que tienes pensado. Y ahora tienes dos problemas, convencerlo para que suba el precio y convencerlo de que vale más.



A una negociación, ve siempre preparado con propuestas, datos, hechos, evidencias. Debes saber qué quieres. El error más común es no revelar al otro lo que uno quiere por miedo a que utilice esa información en nuestra contra. Si no le dices lo que deseas, difícilmente te lo dará. Como te explico en el capítulo 6, ¡dile lo que quieres, no cuánto lo quieres!

Cómo avanza una negociación



¿Por qué nos cuesta tanto plantear primero nuestra propuesta? Muchas veces hacemos propuestas que no son realistas. Al contrario, son desmesuradas y, como somos los primeros en saberlo, nos hacen sentir incómodos e inseguros. Esperamos a que arranque el otro con la esperanza de que “suenen la flauta” y supere nuestro ideal. Pero la flauta no suena.

Las buenas propuestas son realistas

Una negociación avanza con propuestas realistas. Ya está todo dicho. Si lo que pides es realista y puedes probarlo con documentos o hechos, ¡sé el primero en plantear tu oferta! Al tomar la iniciativa, tendrás ventaja, pues elegirás el momento adecuado, el lugar y el asunto que quieres negociar.

Marcarás el rumbo, el ritmo y defenderás lo defendible, lo que siempre te beneficiará.

¿Y por qué seguimos planteando propuestas al estilo de “Me harás un descuentito”, “Me dejarás un plazo de entrega menor” o “Me darás algo a cambio”? Esta estrategia sólo es acertada cuando realmente no sabes lo que quieres o no conoces el precio de mercado. Entonces, y sólo entonces, es razonable esperar a que la otra parte haga la primera oferta.

Seguro que alguna vez has ido con un problema al jefe para que él te lo solucione. Y lo hacemos porque pensamos que “su solución” será mejor, aunque la mayoría de las veces nos dé una que no nos interesa. O peor, que nos dé más trabajo. Entonces tenemos que hacer lo que nos dice por no llevarle la contraria, y deberemos resolver el problema nosotros. Si tienes una idea sobre la solución o conoces la solución, ¡proponla! Y si no la conoces, no vayas a ver al jefe. ¡Busca tú la solución!, consulta a otros. Al jefe sólo se le visita con una propuesta de solución. Con la propuesta de solución, ¡bienvenidos los problemas!

El comportamiento típico que observamos en la fase de propuestas es que, simplemente, ¡no se hacen propuestas! Las dos partes piensan “¡Que proponga primero el otro!”. Nadie quiere enseñar sus cartas, y negociar no es un juego de naipes. Soñamos que nos ofrecen más de lo que esperamos. Y ocurre lo contrario y nos vemos obligados a convencer al otro para que mejore su oferta.

Una propuesta vence a un argumento y por eso tú, como negociador experto, debes preparar propuestas, no argumentos.

Cómo hacer una propuesta

Es muy sencillo: primero, propón; segundo, explica; tercero, pregunta:

1.º Propón. “Si canceláis la huelga de la semana que viene, estamos dispuestos a reconsiderar alguno de los despidos.”

2.º Explica. “Porque...” Explicación muy breve, sin prosa.

3.º Pregunta. “¿Qué os parece?” Preguntas para dirigir y reforzar tu propuesta.

Sigue leyendo y verás cómo funciona este sencillo esquema.

Las propuestas no se venden, se transmiten bien



Aquí tienes una historia que circula por Internet sobre lo que cuesta, muchas veces, comunicar las cosas difíciles. Tendemos a dar muchas explicaciones antes de comunicar nuestra decisión o propuesta porque nos sentimos incómodos. Solemos “vender” la decisión para que la acepten:

“Queridos papá y mamá:

”Desde que me marché al colegio mayor no os he escrito, y lamento mi desconsideración. Ahora os pondré al corriente, pero, antes, sentaos. ¿De acuerdo?

”Bueno, ahora me encuentro bien. La fractura de cráneo y la conmoción cerebral que sufrí al saltar desde la ventana de mi dormitorio cuando se incendió se ha curado perfectamente. Sólo pasé quince días en el hospital y ahora veo casi con normalidad. Por fortuna, el incendio y el salto por la ventana fueron presenciados por un chico que avisó a los bomberos y a la ambulancia. Después me vino a visitar al hospital y, como ya no tenía dónde vivir a causa del incendio, fue tan amable que me invitó a compartir su piso. Realmente, el sótano donde vivo ahora es muy cuco. Es un muchacho excelente y nos enamoramos como locos, así que pensamos casarnos. Aún no sabemos la fecha, pero podría ser antes de que se note mi embarazo.

”Me consta lo mucho que os alegrará ser abuelos y estoy segura de que recibiréis bien al bebé, dándole el mismo cariño, afecto y cuidados que tuvisteis conmigo. La causa del retraso de nuestra boda se debe a una ligera infección que padece mi novio que nos ha impedido pasar las pruebas hematológicas prematrimoniales. Descuidadamente, me he contagiado de él.

”Estoy convencida de que lo recibiréis con los brazos abiertos. Su raza y religión son distintas de las nuestras, pero sé que vuestra tolerancia, frecuentemente expresada, no os permitirá enfadaros por eso.

”Ahora que estáis al corriente de todo, quiero deciros que no se incendió mi dormitorio, no tuve fractura de cráneo ni conmoción cerebral, no fui al hospital, no estoy embarazada, no tengo novio ni sufro una infección. Sin embargo, he suspendido anatomía y física, y deseo que veáis estas notas en su perspectiva adecuada. Vuestra hija, que os quiere”.

¿Qué es más fácil para esta chica, tomar una decisión o comunicarla? Una decisión no está tomada hasta que no se comunica. Demasiadas veces queremos vender las decisiones porque no tenemos la valentía necesaria para comunicarlás yendo al grano. Cuanto más directo al grano comuniqués la propuesta, mayor será el respeto que mostrarás por el otro y más poder ganarás en la negociación. Pero este comportamiento no es habitual. Abajo tienes un caso que me pasó a mí.



Con motivo de la huelga de controladores aéreos, a un grupo de clientes que volaba a Dakar le cancelaron todos los vuelos. Cursé la reclamación correspondiente por escrito. Meses después me enviaron una respuesta de 18 páginas. ¿Por dónde crees que empecé a leer esa epístola? Por la última página. Utilizaron 17 páginas para justificar la decisión. Diecisiete páginas con explicaciones de todo tipo, que no perdí tiempo en leer. Fui directo a la página 18 para comprobar que no iban a compensar a mis clientes por tenerlos abandonados en un aeropuerto y haber perdido sus vuelos.

Cuando usas 17 páginas para explicar una decisión, hay algo que no cuadra. Yo no he pedido tantas explicaciones. Si te las dan, es porque necesitan justificarse. En lugar de comunicar la decisión, te la venden, porque encima quieren quedar bien. No lo consiguen, enfurecen. Como te muestro a continuación, en una negociación primero propones, luego explicas.

¿Las mujeres negocian mejor que los hombres?

Generalizamos cuando decimos que las mujeres son más tolerantes y escuchan mejor que los hombres. Nuestra experiencia en los talleres nos demuestra que los buenos resultados no dependen de si quien negocia es hombre o mujer. Los buenos resultados se consiguen cuando se ponen en práctica los comportamientos correctos, independientemente del género, del hecho de ser altos o bajos, blancos o negros, musulmanes o cristianos. Negocian personas, eso es lo único importante.

Primero propón, luego explica...

Primero expón tu propuesta, después explica el contenido. No expliques el contenido para justificar tu propuesta, eso es una justificación. El otro lo percibirá como una disculpa, como una debilidad. En consecuencia, aumentará sus expectativas y querrá más concesiones por tu parte al ver que dudas de tu propuesta.

“Dada la situación económica actual, teniendo en cuenta la fragilidad financiera de nuestra organización, y dado que desde hace tres años tenemos unas pérdidas acumuladas de... lamentamos comunicarle que...”

Es decir, nos cuentan una historia con mil excusas para colar suavemente una decisión. En este ejemplo real, parece que nos estén vendiendo la comunicación en lugar de presentar lo que quieren proponer de una manera directa, sin marear la perdiz.

¿Solución? En cualquier negociación, las propuestas y decisiones se comunican yendo directo al grano:

1. Decisión. “He decidido que...”, y comunicas tu propuesta o decisión.

2. Explicación. La explicación va en segundo lugar y debe ser muy breve. Cuanto más larga sea tu explicación, más las debilitas, pues cada vez son más débiles las razones.

La seguridad al presentar tus propuestas también tiene una gran importancia. Tu tono de voz, sin rodeos ni vacilaciones, yendo directo al grano, dará solidez a tu propuesta haciéndola más aceptable. Si tú mismo no estás seguro de tu propuesta, no esperes que el otro lo esté.

Y recuerda, una decisión no está tomada hasta que no se comunica.

... y después pregunta

Propón, explica y pregunta.

Cuando presentas tu propuesta entras en una posición dominante. Tu primera propuesta, realista, establece los cimientos del acuerdo final. Para reforzar tu propuesta, invita a su respuesta.

Quien dirige la conversación, pregunta (repasa lo que se dice en el capítulo 10). Con tu pregunta, sujetas las riendas de la conversación. Cuando formulas una pregunta, lideras el diálogo hacia el camino que te interesa. Tu propuesta se refuerza si invitas a responder.

Se propone de manera condicional



Una propuesta siempre la planteas de manera condicional. Por ejemplo: “Si aceptan estas condiciones, estaremos dispuestos a ofrecer estas concesiones”.

Si tu propuesta no es condicional, no es una propuesta. Es un regalo. Y si haces la oferta sin condiciones, provocarás inseguridad en la otra parte porque no entenderá el porqué de ese regalo. El otro pensará: “¡Tenía que haberle pedido más!”.

Si le dices: “Si le descuento un 5 %, ¿se lo lleva?”, el otro se preguntará por qué sólo un 5 % y no un 10 o un ¡20 %!

Si te limitas a proponer las condiciones, es decir, pides lo que quieres sin ofrecer nada a cambio, estarás exigiendo al otro que ceda. Y si el otro cede, pensarás: “¿Por qué no presionarle para que ceda aún más?”.

Te lo explico con un caso práctico. Vienes a mi tienda a comprarte un par de zapatos y, como me caes bien porque has comprado este libro, te hago un descuento del 10 %. Inicialmente, te marcharás contento. Pero al rato pensarás: “Le tenía que haber pedido un 20 % de descuento”. Vuelves a mi tienda y te digo: “¡Vale!, te hago un 20 %”. ¿Te sentirás mejor? ¡No! ¿Y si te hago un 30? ¡No! ¿Y si te los regalo? ¡Tampoco! ¿Y si además te doy un vale de 15 euros? ¡No te fías! Definitivamente, no.



Hacer un descuento nunca es la solución, genera desconcierto e inseguridad. Un descuento es rendirse, ceder. Es el camino más rápido para perder clientes porque pierdes credibilidad. Si cedes sin pedir nada a cambio, ¿hasta dónde te exigirá el otro la próxima vez?

Abre de manera realista...



Cuanto más realistas sean tus propuestas, mayor número de acuerdos cerrarás. Por el contrario, cuanto más escandalosas sean, más se bloquearán tus negociaciones.

Ser realista es un buen consejo porque es un movimiento coherente. Empezar con propuestas de cualquier manera y moverse dando saltos es típico de los que no cierran acuerdos.



Muchos libros recomiendan pedir el doble para tener espacio para bajar. Ahórrate el trago. Si pides el doble y luego bajas, perderás credibilidad. Un negociador no pide el doble porque sabe

que existe riesgo de bloqueo Además, si pides el doble y te dicen que no, ¿cómo bajas? ¡Si bajas ahora es que antes lo estabas engañando!



“Hoy por ti, y mañana por mí”, ¡ni hablar!

No concedas nada a crédito, cóbralo al contado. Si hoy concedes, de nada te servirá pedirle al otro una concesión “mañana”; no te la dará. Las concesiones se cobran al contado.

Imagina que quieres tener una atención con la otra parte y le dices: “Esta vez no te voy a cobrar los gastos”. Si en un futuro necesitas algo de esa persona y se lo pides, no esperes que te diga: “¡Ah!, es verdad, te lo doy porque hace unos meses no me cobraste los gastos”. ¡Ni hablar!, te dirá que no puede. Tú le replicarás diciéndole: “¡Oye, qué cara, hace unos meses no te cobré los gastos!”. Y el otro, con toda la razón del mundo, pensará que si no se los cobraste fue porque no te interesó en ese momento. “Habérmelos cobrado, tú sabrás. ¡No te fastidia!”

Si ofreces servicios, aún debes ser más escrupuloso con este principio. Un fontanero acude a una reparación porque el cliente tiene una fuga de agua en la cocina. Cuando el fontanero la repara, al cliente le cuesta pagar porque su problema se ha resuelto. Es decir, el fontanero ya no tiene nada que quiera el cliente. Cuantos más días transcurran sin cobrar el servicio, menos posibilidades tendrá de cobrarlo.

Si te parece, cambiamos el refrán por “hoy por ti, ¡y hoy por mí!”. No esperes a mañana. ¡Las concesiones se cobran al contado!

Imagina que has aterrizado en el aeropuerto de Dakar y buscas un taxi para ir al centro. Para asegurarte de que pagas el precio justo, preguntas en información. Luego preguntas a un policía para confirmarlo. Ambos coinciden en que la tarifa del taxi al centro es de unos 100 francos. Te acercas a la línea de taxis y preguntas el precio al primer taxista. ¿Cuánto crees que te pedirá? ¿200?, ¿300? ¡Te pedirá el doble! Si te pide el doble y no aceptas, ¿cómo va a bajar el taxista a la mitad sin perder credibilidad? Pedir el doble y luego bajar es engañar. Si te ganas esa fama, ¡nadie querrá trabajar contigo! Cuanto más realistas sean tus propuestas, mayor número de acuerdos obtendrás.

... y muévete con moderación

Moderación significa que te mueves sin dar grandes saltos. ¿Cuánta moderación? Te pongo un ejemplo para que lo veas.

En el ejemplo de la tabla 11-1, el movimiento entre las dos partes se produce de la siguiente manera. “A” baja desde 400 a 155 para cerrar el acuerdo. “B” sube de 100 a 155. Llegan a un acuerdo en 165.

Tabla 11-1. Dos formas de cerrar un acuerdo

<i>A</i>	<i>B</i>
400	100
350	120
300	135
250	145
200	155

Acuerdo en 165

¿Cuál de estos negociadores te parece más serio y, por tanto, más creíble? Seguro que has contestado el negociador B, pues es el único que se mueve moderadamente. Si no te mueves o te mueves demasiado poco, el otro entenderá que no quieres negociar. Si concedes mucho, indicarás al otro que no estabas muy comprometido con tu posición inicial y que todavía tienes mucho espacio para moverte. Perderás credibilidad.

Calibra esa moderación. *Moderadamente* significa que no te separarás mucho de tu oferta inicial y que avanzarás a pasos pequeños. Con tus movimientos moderados, la otra parte entenderá que estás muy cerca de tu límite. Y, sobre todo, muévete de manera condicional, pide algo a cambio. Es más eficaz si abres de forma realista y te mueves moderadamente, que si lo haces a grandes saltos. Cuanto más realistas sean tus propuestas, más acuerdos obtendrás.

Firme en lo general, flexible en lo concreto

En las rondas iniciales debes ser firme en lo general y flexible en lo concreto. Así construyes espacio suficiente para moverte en el diálogo:

- ✓ Eres firme en lo general cuando le dices al otro: “Tengo que recibir una compensación importante...”.
- ✓ Eres flexible en lo concreto cuando sigues diciéndole: “... y propongo una indemnización de 100.000 euros”.



Si te portas así ganas margen de maniobra porque mantienes la firmeza en lo general al ofrecer flexibilidad en lo concreto. Imagina que, en este caso, te ofrecen finalmente una indemnización de 90.000 euros. La podrás aceptar porque sigues siendo fiel a tus palabras. Sin embargo, si le hubieras dicho al otro “Quiero recibir una compensación de 100.000 euros. Punto” y te ofrecen 95.000, ¿cómo la aceptas, si quieres ser coherente con tus propias palabras? No puedes, quedas atrapado por tus palabras y demostrarías debilidad. Sólo te queda una opción: aceptar los 95.000 con la boca pequeña, bajar la mirada y salir corriendo.

Concreto en tus condiciones, ambiguo en tus ofertas

Debes ser concreto en lo que quieres que el otro haga por ti y vago en lo que tú harás por él. Es decir, obtén lo concreto y da lo ambiguo, como en estas frases:

- ✓ “Si me lo entregas esta semana (concreto), te tendré en cuenta para el futuro (ambiguo)”.
- ✓ “Si me haces un 5 % de descuento, te miraré lo tuyo”.

La vaguedad de tu oferta aumenta tu flexibilidad y consigues más el espacio para moverte.

Cómo contestar a una propuesta

Cuidado con las interrupciones. Contesta a las propuestas sin interrumpir y escucha la propuesta del otro hasta el final, ¡hasta que caiga la última gota de café! (Vuelve al capítulo 10 si necesitas repasar este aspecto.) Interrumpir al otro jamás te compensa, pues quizá dejes de oír algo importante que te iba a proponer. Las personas solemos poner una concesión al final de una propuesta, y una interrupción la eliminaría. Además, tu interrupción generará antagonismo e irritación en el otro, tal como te explicaba en el capítulo 7.

Si te plantean una propuesta, no entres inmediatamente a negociar sobre ella. Antes, deberías responderte a esta pregunta: “¿Por qué me han hecho esa propuesta?”. Cuando el otro propone, te está dando información. Bajo cada una de las propuestas se esconde una necesidad y, si la comprendieras bien, la podrías satisfacer con medios menos gravosos para ti. Escuchar sin interrumpir una respuesta de la otra parte te ofrecerá la oportunidad de captar señales en las áreas sobre las que el otro estaría dispuesto a dialogar (repasa el capítulo 10 para conocer más sobre la importancia de escuchar).

Es yudo, no sumo

Cuando la otra parte nos hace una propuesta, de forma natural tendemos a contestar acto seguido con otra propuesta. Es decir, contrapropoñemos sin dilación. Reaccionamos, como vimos en el capítulo 7.



Contraproponer de inmediato es inefectivo, pues el otro entiende tu contrapropuesta como un desacuerdo. Es como un contraataque en el que tu propuesta empuja la propuesta del otro, igual que en el sumo, donde una de las partes empuja a la otra para sacarla del círculo de lucha.

No debes hacerlo así. Si quieres que acepten tu contrapropuesta, ten en cuenta lo que quiere el otro.

La otra parte siempre percibe una propuesta como tal, a no ser que siga de forma inmediata a otra anterior. Aquí se percibe como que estás en desacuerdo. Para evitarlo, te muestro este ejemplo de cómo se debe proceder:

La otra parte hace su propuesta, por ejemplo, quiere empezar el proyecto del que estáis hablando en treinta días y terminarlo en seis meses; en vez de contraproponer de inmediato, es mejor dar estos cuatro pasos:

- 1. Clarificar.** Así compruebas que has entendido la propuesta. “Para asegurarme de que le he entendido: ha dicho usted que necesita que el proyecto se empiece dentro de treinta días y que hay que terminarlo en seis meses, ¿correcto?”.

Un 10 % de los comportamientos del negociador experto pretende clarificar lo que desea el otro. Así evitarás malentendidos. Recapitular representa un 9 % de sus comportamientos. El negociador medio olvida clarificar y recapitular porque su ansiedad lo empuja a cerrar el acuerdo cuanto antes, lo que produce que algún punto quede sin clarificar. Esa ambigüedad

podrá traerle problemas más tarde.

- 2. Buscar más información.** Investiga con preguntas para detectar las posibilidades de intercambio. “¿Y cuántas personas necesita en el proyecto?”, “¿Por qué esa cantidad?”, “¿Seis meses?, quiero entenderle.”

Buscar información representa el 21 % de todos los comportamientos del negociador experto. El negociador medio, sin embargo, sólo emplea un 15 % en los tres comportamientos: preguntar, recapitular y clarificar. Supongo que el 85 % de sus restantes comportamientos se componen de irritantes razones, argumentos y demás mecanismos para convencer al otro.

- 3. Proponer.** Ahora tu propuesta tendrá más posibilidades de ser aceptada porque tiene en cuenta la propuesta del otro. Te has asegurado de haberle entendido, le has preguntado, te has tomado tiempo para comprender al otro antes de hacer tu contrapropuesta. Ya no es como en el sumo, es como en el yudo, pues utilizas la fuerza del otro para preparar tu propuesta. Le das al otro lo que él quiere, con tus condiciones.
- 4. Preguntar.** Refuerzas tu propuesta cuando lo invitas a responder. Así diriges la conversación hacia tu propuesta. El otro se pronunciará sobre lo que tú has propuesto y no sobre lo que él te ha propuesto. Cuando preguntas, diriges el debate.

No contraproponer de inmediato y usar estos cuatro pasos te ayudará a avanzar, pues tu propuesta la desarrollas a partir de la del otro, y con tus condiciones. Si contrapropones directamente, introducirás una nueva propuesta aislada, no relacionada con lo que la otra parte desea. La percibirá como un bloqueo, como si no te interesase lo que te dijeran.

Sólo se responde a preguntas

Igual sucede con las afirmaciones de la otra parte. Si ésta hace una afirmación y le contestas, te estarás justificando. Una justificación es responder a una pregunta que no te han formulado. Si no te han preguntado, no contestes. Sólo se responde a preguntas.

Si la otra parte afirma: “Eres muy caro”, naturalmente tendemos a dar excusas para justificar que no es así. Cada excusa que le das al otro te debilita, pues le demuestras que no estás seguro con tu precio.

Si el otro afirma: “No te tomas en serio mis propuestas”, no le contestes. Si le respondes: “Sí que me tomo en serio tus propuestas, que hace años que te aprecio”, volverás a dar muchas explicaciones que suenan a justificación.

Y no sólo cuando negocias, ocurre en todos los ámbitos. Por ejemplo, no asistes a una cena con amigos de hace años porque no te apetecía. Si uno de esos amigos te dice “No has venido a la cena”. ¿Qué haces? Normalmente contestas a su afirmación como si fuera una pregunta. Le das muchas explicaciones porque te sientes mal por no haber ido. Técnicamente, no se contesta. Con que digas “Es verdad, no he ido” es suficiente, y luego, si quieres salir de esa situación que te incomoda, fórmale una pregunta para dirigir la conversación hacia un asunto que te interese. Por ejemplo: “Es verdad, no he ido. ¿Qué tal lo habéis pasado?”.

Parece que damos muchas explicaciones para excusarnos y defendernos. ¿De qué? No hay necesidad. Si el otro quiere una explicación te la pedirá, te preguntará. Si no te pregunta, no la necesita.

Parte IV

Intercambio y acuerdo

En esta parte...

La negociación se acerca a su fin. Las propuestas están sobre la mesa y toca hacer concesiones a la otra parte y que ella te haga las suyas. Es un momento clave de la negociación en el que hay que saber escuchar e interpretar cada palabra del otro para ver si en ella hay una señal de flexibilidad o de debilidad.

Cuando el acuerdo sea total, sólo cabe cerrarlo y ponerlo por escrito, tema sobre el que te hablaré en los siguientes capítulos.

Capítulo 12

Bajo toda propuesta se esconde una necesidad

En este capítulo

- ▶ Las concesiones sirven para acercarse a la otra parte
 - ▶ Consejos para hacer buenas concesiones
 - ▶ Sólo es posible negociar acuerdos si se hacen concesiones
 - ▶ No hay que dejarse engatusar por ambiguas promesas de futuro
-

Vamos a ver un ejemplo real, histórico, en el que las partes se ocuparon de comprender lo que quería el otro. He reducido al máximo la historia para no marear con muchos datos.

Con los acuerdos de Camp David firmados por el presidente egipcio Anwar el-Sadat y el primer ministro israelí Menachem Begin, Egipto e Israel firmaron la paz en sus conflictos territoriales. Las posiciones de ambas partes eran incompatibles. Israel había ocupado la península del Sinaí durante la guerra de los Seis Días, y Egipto insistía en que debían devolverle cada centímetro cuadrado. ¿Cómo satisfacer a ambas partes?

Bajo toda propuesta se esconde una necesidad. Descubre cuál es. Cuando te hagan una propuesta no conviene entrar en ella de forma inmediata, antes deberías contestar a esta pregunta: ¿por qué me han planteado esa propuesta? Si averiguas cuál es la verdadera necesidad de la otra parte, motivo por el que te ha planteado esa propuesta, puedes buscar un modo de satisfacerla menos gravoso para ti (en el capítulo 11 puedes repasar todo lo referido a las propuestas).

La necesidad de Israel era la seguridad, no querían ver tanques egipcios cerca de la zona fronteriza, mientras que la necesidad de Egipto era mantener la soberanía porque el Sinaí le había pertenecido desde la época de los faraones. Solución: devolver la península del Sinaí a la soberanía egipcia a cambio de la creación de una gran zona desmilitarizada para satisfacer el deseo de seguridad de Israel. De esta manera, la bandera egipcia pudo ondear en el Sinaí y se consiguió que los tanques de Egipto no pudieran estar cerca de Israel. Ambos presidentes salvaron la cara y vendieron el éxito a su pueblo. Es una solución mágica, creativa.

La hora de las concesiones



Normalmente, una de las partes ofrece una pequeña concesión para acercarse a la otra. Aunque muy común, este comportamiento es ineficaz. Sin una estrategia, las concesiones te alejan del trato porque la otra parte las percibe como una señal de debilidad. Si el otro conoce tu debilidad, aumentará sus expectativas y te exigirá más.

Veamos ahora tres comportamientos eficaces a la hora de hacer concesiones:

- ✓ **Las concesiones se hacen según lo que éstas valen para el otro, no según lo que valen para ti.** Muchos “regalan” concesiones porque no les cuesta hacerlo. Conceden muy pronto, y de manera gratuita.
En los talleres de negociación que organizo, cuando hacemos el ejercicio de dividir 10 dólares entre dos personas, observamos cómo una de las partes propone quedarse 8 dólares y le da 2 dólares al otro. Como el otro no acepta, baja de 8 a 5 para llegar a un acuerdo “equitativo”. Es un movimiento de acercamiento muy peligroso, pues baja de 8 a 5 sin pedir nada. Ha bajado de manera gratuita. Esta concesión lo debilita.
- ✓ **Si el otro te pide algo, es porque tiene algún valor para él.** Detrás de cada petición se esconde una necesidad. Si te lo pide, lo necesita, tiene valor para él.
- ✓ Aunque sean concesiones menores, éstas deben seguir la **regla básica del intercambio**: “Si usted se mueve en esto, yo me moveré en aquello”. Las concesiones se hacen para intercambiar, no para salvar un obstáculo o para terminar cuanto antes, porque nos incomoda negociar delante de la otra parte.

Empieza contigo mismo. Si te incomoda negociar es porque en tu mente hay ideas molestas sobre la negociación. Empieza cambiando esas ideas erróneas porque son subjetivas, es decir, las has creado tú (como te explicaba en el capítulo 4) y sustitúyelas por otras más positivas.



La solución está en el camello 18

En un oasis discuten tres beduinos sobre el reparto de una herencia: “Somos tres hermanos y nuestro padre nos ha dejado en herencia 17 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 Alá, 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, quien les respondió lo siguiente: “No existe una solución para ese problema, pero os puedo dar mi camello, si os ayuda”.

Mustafá volvió al oasis con el camello 18 y lo metió en la cuadra con los otros 17 camellos. Volvió a dividir los 18 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!”, exclamó. Y se lo devolvieron a Beremiz.

Muchas veces debemos buscar la solución en el camello 18, en ser creativos, en buscar variables que satisfagan a las dos partes. Para eso elaboras tu lista de peticiones y concesiones. ¡Úsala! Cuanto más larga y creativa sea, menor ansiedad sentirás porque tendrás opciones creativas.

Tus condiciones antes que las ofertas



En la fase de intercambio, pide antes de dar. Tus condiciones antes que tus ofertas. “Las espinacas antes que el helado”:

- ✓ **Condición.** “Si me das esto...” (Si te comes las espinacas...)
- ✓ **Oferta.** “... entonces yo te doy esto.” (... entonces te doy el helado.)

Si das primero, olvídate de recibir después. Por eso, pon tu condición delante de tu oferta y mantén fresco el principio del intercambio: “Si tú te mueves en esto, yo me muevo en eso”. Sin embargo, en la calle se hace de otra forma:

- ✓ **El orden de las condiciones y las ofertas.** “Te doy esto y tú me das eso.” Cambia el orden y mejorarás tu eficacia. Es mejor que pongas tu condición antes que tu oferta y no tu oferta antes de la petición.
- ✓ **Pedimos permiso.** “Si te doy esto, ¿me darás tú aquello?” Te debilitas porque, al plantearlo en forma de pregunta, el otro se da cuenta de que le estás pidiendo permiso. El intercambio se hace afirmando, es más sólido, y el otro percibe que tienes más seguridad en tu propuesta y ganas poder.

El valor de las concesiones



Este pequeño diálogo, extraído de una negociación real, nos sirve para sacar varias enseñanzas:

—¡Perdona!, pensaba que habíamos venido a negociar, pero veo que ¡el único que está haciendo concesiones soy yo! —dijo el vendedor.

—Cierto. Y no empezaré a negociar hasta que no dejes de hacer concesiones —repuso el comprador.

El vendedor utiliza las concesiones porque desea acercarse al otro. La otra parte, el comprador, reacciona de forma inesperada. Se viene arriba. Este comportamiento del vendedor no es eficaz, porque le da a la otra parte algo que ésta no le ha pedido. Como no se lo ha pedido, no tiene valor para él, pensará que se lo ha ganado por derecho.

Un banco regala a sus clientes una figurita por Navidad. Es un gesto que los clientes perciben como “¡es lo mínimo que me merezco!”. Muy pocos llaman al director de la oficina para darle las gracias. El cliente valora más lo que él pide, y como no ha pedido esa figurita, reacciona de la siguiente manera:

- ✓ “Si el banco me hace ese regalo es porque le interesa”.
- ✓ “El banco me hace ese regalo porque gana de sobra para hacerlo”.
- ✓ “Seguro que son figuras baratas compradas en China. No le han costado nada”.
- ✓ “Es lo mínimo que el banco hace por mí. Me lo merezco”.
- ✓ “Seguro que el banco ya se lo ha cobrado de alguna manera, ¡con tantas comisiones y gastos de mantenimiento que me quitan!”.
- ✓ “Tiene miles en su almacén y no sabe cómo quitárselas de encima”.

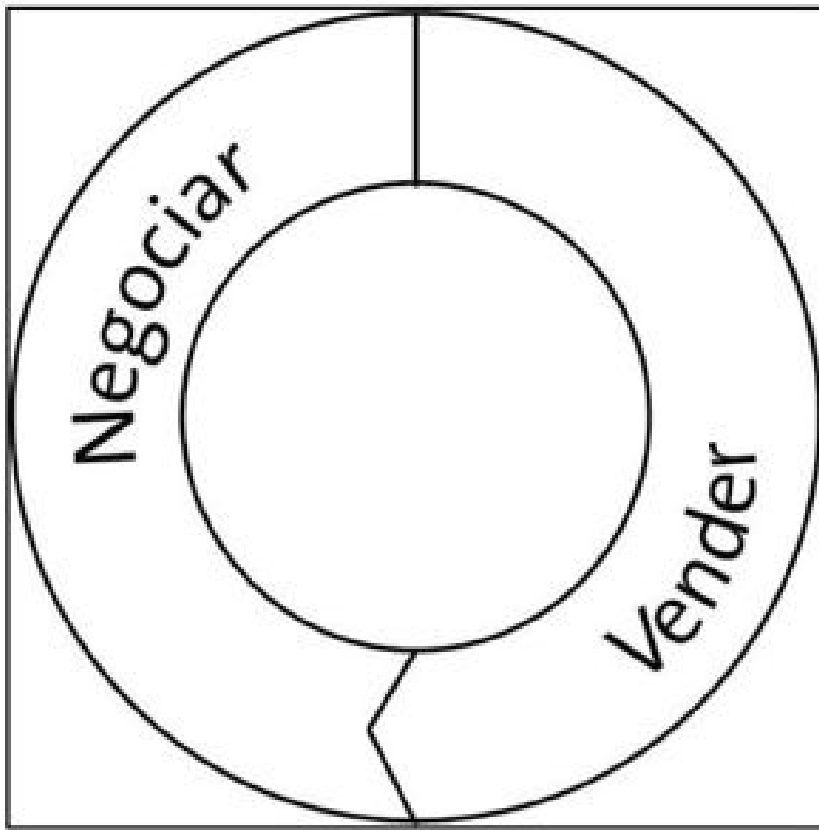
Y peor aún, no sólo no lo agradecen, sino que además ¡piden otra figura!



Si el otro valora más lo que él te pide que lo que le das gratis, debes descubrir qué es eso que más valora. A lo mejor es más barato para el banco no regalar una figurita, que nadie le ha pedido, y abonarle al cliente por Navidad el coste de la figura en comisiones y gastos de mantenimiento.

Hacemos concesiones demasiado rápido

La negociación forma parte del ciclo de la venta y se inicia cuando el cliente te dice que le interesa tu producto. Es decir, negocias cuando el cliente te ha dado un sí preliminar, no antes.



Si puedes vender tu producto al precio que quieres, ¿para qué negociar? Sólo negocias cuando el cliente te dice: “Me interesa, pero...”. Si no consigues vender tu producto con todas tus condiciones de precio, entrega, empaquetado, etc., negocias. Primero trabaja para conseguir la venta y evitar la negociación. Vende primero, negocia después.

Acada pega, un descuento

Los vendedores tendemos a hacer las concesiones muy pronto, es decir, durante el proceso de venta, porque nos morimos por vender. Así, cuando el cliente nos pone una pega, para salvar esa objeción le hacemos un descuento. Luego, si en la conversación el cliente pone otra pega, ¿qué hacemos? Otro descuentito. Como antes nos ha funcionado, ahora también nos funcionará. Y seguimos avanzando en la venta. ¿Qué le estamos enseñando al cliente? Le enseñamos a poner pegas. Cuantas más pone, mejor precio consigue. Así, descuentito a descuentito, nos quedamos limpios.



Ofrecer concesiones durante el proceso de venta, antes de que empiece el proceso negociador, es el camino para perder dinero. Solemos ir dando cosas que nos pide el comprador sin pensar que eso que nos pide puede intercambiarlo después en la fase de negociación. Vamos haciendo concesiones, primero una, luego otra, y eso reduce nuestro capital negociador.

La situación se complica cuando el cliente toma la decisión de compra. En ese momento se inicia oficialmente el proceso de negociación. Pero ¡ya no nos queda nada que intercambiar! Para conseguir el pedido, se lo hemos dado todo en la fase de venta. Sólo nos quedan dos opciones:

- ✓ Que nuestro jefe nos autorice a hacer más concesiones. Nos tocará convencer a nuestro jefe para que nos autorice otro descuento.
- ✓ Hacer más descuentos. Nos tocará justificar ante nuestro jefe esa reducción del margen de beneficio.

La estrategia del “ya que...”

Pero no te creas que ahí se acaba todo. Es el momento del “ya que” para arrancar más concesiones. Una vez cerrado un acuerdo bajamos la guardia, somos más vulnerables y es natural acceder a esos “ya que”.

Te pongo tres ejemplos para que veas en qué consiste eso del “ya que”:

- ✓ Estás cambiando toda la instalación de las tuberías de tu casa y le dices al fontanero: “Hombre, ya que vas a cambiar toda la instalación, podías colocar una tubería con una sección mayor por el mismo precio”.
- ✓ Vienen a tu casa a reparar el microondas y le dices al técnico: “Hombre, ya que tienes un taladro y herramientas a mano, colócame este cuadro”.
- ✓ Te están cambiando la puerta del garaje y le dices al técnico: “Ya que tienes el camión aparcado aquí, llévate este armario viejo”.

Los pequeños “ya que”, sin importancia aparente, suman mucho dinero que te ahorras a final del año. Son concesiones que la otra parte hace porque no le cuesta. En los ejemplos de arriba, ¿qué más le da al fontanero instalar una tubería de mayor sección, al técnico del microondas colocarte un cuadro, o al instalador de la puerta cargar ese armario en su camión? El “ya que” tiene muy poco coste para ellos ¡y mucho valor para ti!

Puede ocurrir al revés. Imagina que has vendido tu coche y el comprador te dice: “Hombre, ya que lo has vendido, me podrías regalar la baca del coche, que a ti ya no te sirve”. Lo natural es dársela, porque ya no te sirve. Pero como estás negociando, debes actuar de la siguiente manera: “Si te doy la baca, pasas tú la ITV. Si es así, te la regalo”. De esta forma te ahorras la ITV y pones precio a la concesión. Así evitas que te pidan más porque saben que intercambias, no regalas.

Tus concesiones se refuerzan si tus propuestas son realistas. Cuando la otra parte ha confirmado con hechos que tus propuestas son creíbles, aprende que también tus concesiones son creíbles. De esta manera refuerzas cada concesión porque el otro la percibe como realista.

Cómo se hacen las concesiones

No es posible negociar acuerdos sin hacer concesiones. Que te quede claro. Si nunca concedes, no negocias, sólo obligas al otro a someterse a tu voluntad. Las concesiones son normales en una negociación y forman parte del proceso de intercambio, pero se rigen por unos principios para que no se conviertan en regalos. Conceder no es ceder.

Demasiadas veces usamos las concesiones como un bálsamo para que acepten nuestra propuesta. Por ejemplo, es típico escuchar a un vendedor de neveras que haga estas concesiones para vender:

“Llévate esta nevera y te hago un descuentito, y además te dejo pagar en tres meses. Y, mira, te regalo este accesorio”. Estas concesiones se hacen con la intención de animar al cliente a comprar. Pero no funcionan porque no tienen valor para el cliente, ni siquiera para el vendedor.

“Por ser tú y por la relación que nos une”

Cuando oigas una frase como la de este enunciado, ¡sal corriendo! Con ella y otras parecidas, sólo quieren engañarte (para repasar lo referido a los irritantes, ve al capítulo 9).

Uno de los casos de negociación con el que trabajamos en los talleres obliga a dos vecinos a entenderse para llegar a un acuerdo sobre una parcela que separa sus casas. Sin excepción, la otra parte utiliza el mismo argumento de la buena relación de vecindad, amistad o confianza para ablandar al otro. Sorprendentemente, funciona. El otro se lo cree, o le gusta creérselo. ¡Cuidado con el ego!

Hacen lo siguiente: un propietario tiene una oferta muy baja por una parcela que quiere vender. En lugar de ofrecérsela a su vecino a ese precio, se la ofrece ¡por uno mayor!, por si cuela: “Mira, la tengo vendida, pero prefiero vendértela a ti, por ser tú”. ¡Socorro!

Como te decía en el capítulo 5, cuando negociamos pensamos en nosotros mismos, en primer lugar, en segundo y en tercero. Nuestro ego está por encima de todo. Nos dejamos llevar. Cuando oigas que te venden algo “por ser tú”, “por la relación que nos une”, “por el aprecio que te tengo”, no te lo creas. Cuando negocias, nadie hace nada por tu cara bonita. Intercambia. Que no te conquisten. Las personas sólo buscan su propio beneficio, no el tuyo. Haz la prueba contigo. Contesta a esta pregunta: ¿qué te preocupa más, que pierda tu equipo de fútbol o que haya un accidente de tren en la India en el que mueran más de cien personas?

Promesas de futuro

Muchas veces le hacemos un descuento a un cliente o le damos una entrega mejor a cambio de ambiguas promesas de futuro. El cliente nos dice: “Hazme un descuento de un 5 % y te tendré en cuenta en el futuro”. Le damos al otro algo concreto, el 5 %, a cambio de algo ambiguo e impreciso. Por eso, si das algo concreto, recibe algo concreto. Si te vienen con ambigüedades, pide que te lo concreten: “Cuando dices que me tendrás en cuenta en el futuro, ¿qué quieres decir?”. Es típico escuchar por la calle que uno le dice al otro: “Te estoy mirando lo tuyo”, una promesa de futuro ambigua arrancada en

una negociación que nunca llega a concretarse.

En el mundo laboral, siempre llega un momento en el que los empleados se enfrentan a este tipo de comportamiento. Es común que un jefe en plena selección de personal le diga a un candidato: “Soy consciente de que, para empezar, este salario no es muy alto, pero si lo aceptas, más adelante pondremos a tu disposición un plan de carrera y otras muchas ventajas”. ¿Más adelante? ¡Eso es nunca!



A veces me ocurre con algún cliente que quiere alardear de cómo negocia con el autor de un libro de negociación. Es como un reto para el otro que quiere ganar y mostrar su éxito a los demás. Me dice “Alejandro, no me cobres la conferencia y te contrataré para impartir seminarios este año”. ¿Qué ocurre? Imparto la conferencia gratis, y después “si te he visto, no me acuerdo”. ¡Quedo como un tonto! No cobro ni la conferencia ni los cursos.



Los servicios se deben acordar por adelantado porque, después, pierden su valor. Piensa que el valor de un servicio desaparece rápidamente cuando se ha prestado. Si haces una concesión, obtén otra recíproca y de forma inmediata. No esperes ni te escudes en la buena voluntad del otro. No creas que, porque hayas hecho un favor al otro, se sentirá en deuda contigo. No te lo devolverá más tarde, alardeará de lo que ha conseguido y se creará un excelente negociador.

Concede siempre de manera condicional

Éste debería ser uno de los principios “no negociables” para cuando negocies. Las concesiones siempre las haces de manera condicional, porque si la concesión viene sin condición, es una *donación*. Una oferta sin condiciones es el camino perfecto para ceder. De frases como las de abajo salen los peores acuerdos:

- ✓ “Se lo dejo un 10 % más barato, ¿le parece bien?”.
- ✓ “Le incluyo dos meses de garantía adicional”.
- ✓ “Déjeme que le regale este detalle”.
- ✓ “Puedo avanzar el pago”.
- ✓ “No te preocupes, te doy una hora más”.
- ✓ “Si te parece caro, puedo hacerte un descuento”.

Muchas veces usamos las concesiones como un bálsamo para suavizar la relación. Nos escudamos en la ley de la reciprocidad. Lo hago por ti, porque tú lo harías por mí. Esta ley pierde su efecto mágico cuando se negocia. Recuerdo que, en la empresa para la que trabajaba, nos regalaron una cesta de Navidad a cada uno. En lugar de corresponder por igual, todos nos quejamos porque la cesta venía sin jamón. Le exigimos que, para el año siguiente, lo tuviera en cuenta (revisa el capítulo 1 para ver que la generosidad es un pozo sin fondo).

No hagas concesiones con la esperanza de una respuesta recíproca. Hazlas condicionadas.

Concede de menor... ¡a menor!

Hay negociadores que ofrecen una concesión al final para cerrar el acuerdo de una vez por todas. ¿Cómo tiene que ser esa última concesión?

Sigue siempre este principio de “muévete con moderación”. Una concesión grande para cerrar el acuerdo transmite una señal errónea al otro. Pensará que aún tienes espacio para moverte y te pedirá más. Es más acertado que te muevas con moderación, y de menor a menor, por dos razones:

- ✓ Al ser tacaño, indicarás al otro que no tienes más espacio para moverte.
- ✓ Como el tamaño de tus concesiones decrece conforme avanza la negociación, reduces las expectativas del otro porque pensará que tienes menos espacio.

Una vez que has hecho eso:

- ✓ **Comprueba si el otro ha llegado a su límite.** Pídele al final algo no polémico y observa cómo reacciona. Si te lo da, tiene margen. Si se queja, estás cerca de su límite. Si cuando has cerrado el trato te da un detalle como regalo, que no le has pedido, se te quedará cara de tonto.
Mi amigo Luis me contaba su viaje a Ouarzazate, en Marruecos: en una tienda negoció para comprar cuatro cajas de plata. Se las llevó por 500 dirhams. Tras cerrar el precio, el vendedor le regaló un colgante a su mujer. ¿Crees que si el vendedor hubiera estado cerca de su límite se lo hubiese regalado? Se lo regaló porque estaba agradecido por algo. ¿Por qué? Porque vendió con un buen margen. Parecía decir: “Mira si me queda margen que te regalo este colgante”.
- ✓ **Observa cómo hace las concesiones la otra parte.** Así obtendrás información sobre sus límites. Si el otro arranca con 1.000 euros y no los aceptas, fíjate en el siguiente movimiento. Si el otro sube a 1.400 euros. ¿Qué opinas? ¿Cuánto más crees que puede subir? Seguro que mucho más, porque subir de 1.000 a 1.400 euros no es un movimiento moderado. Es un salto grande que hace que aumentes tus expectativas porque pensarás que el otro aún tiene mucho margen de subida. Incluso aunque el otro tuviera su límite en 1.500 euros, no lo creerías.
Los negociadores débiles hacen grandes concesiones y son los primeros en querer llegar a un acuerdo. Los negociadores sólidos hacen concesiones pequeñas y tardan más en ofrecer un acuerdo.
- ✓ **Si te ofrecen dividir por la mitad.** No reacciones, analiza el movimiento tal y como se ve en la tabla 12-1. En el movimiento C, el otro ofrece dividir por la mitad para cerrar el acuerdo. Es decir, 2.000, la mitad entre 3.000 y 1.000. Dividir por la mitad es, aparentemente, un movimiento equitativo. Pero sólo aparentemente. No aceptes dividir por la mitad, ni ofrezcas dividir por la mitad, porque romperías dos principios de negociación:
 - La regla de “muévete con moderación”. Si te fijas, 2.000 es el doble de 1.000. Si antes has subido de 900 a 1.000, es decir, 100, subir a 2.000 es escandaloso. Sin embargo no lo es para el otro, porque se mueve de 1.000 en 1.000.

— Incluso si te interesara dividir por la mitad, tampoco debes hacerlo, pues romperías el principio de “proponer condicionadamente”. En este caso, le dirás: “Si es de esta manera, aceptaría tu propuesta de 2.000 euros”. Es decir, pides antes de dar el sí. Un negociador no dice sí con acento.

Tabla 12-1. Dividir para cerrar un acuerdo

<i>Movimientos</i>	<i>El otro</i>	<i>Acuerdo</i>	<i>Nosotros</i>
A	4.000 euros		900 euros
B	3.000 euros		1.000 euros
C		2.000 euros	

Divide tus concesiones

Un burro se mueve igual por una zanahoria ¡que por un camión de zanahorias! Aunque puedas darle el camión entero a la otra parte, no lo hagas de una vez. Mejor en porciones, primero una zanahoria, después otra... De lo contrario, se empacha y no valora tanta zanahoria.

Las tres ventajas de copiar este comportamiento son las siguientes:

- ✓ Tendrás más flexibilidad a la hora de intercambiar cada porción.
- ✓ Ganarás más concesiones de la otra parte porque podrás intercambiar tus porciones por concesiones del otro.
- ✓ Nos gusta que nos den las buenas noticias por partes.

Un amigo te da una bolsa que contiene videojuegos antiguos que su hijo ya no utiliza. Al llegar a tu casa, ¿le das la bolsa llena de videojuegos o de uno en uno? Si optas por la segunda opción, te beneficiarás de estas dos ventajas:

- ✓ **Podrás intercambiar** cada juego por una concesión de tu hijo. “Hijo, estudia primero y después te doy un videojuego.” Prepara tu lista de peticiones: ¿qué le puedes pedir a tu hijo?
- ✓ Le enseñas que **pones precio a tus concesiones**. Le muestras que los videojuegos tienen un precio. Como no son gratis, el niño los valorará más. Si se los das todos de golpe, el niño se “empacha”, y al día siguiente se habrá aburrido de tanto videojuego.

Un niño se mueve igual por una porción de pastel ¡que por un pastel entero! Y lo mismo los adultos: nos alegra que nos den las buenas noticias por partes.

Las buenas noticias, por partes

Imagina que Hacienda tiene que devolverte 200 euros. Los estudios demuestran que nos alegra más si nos devuelven un día 100 y al otro día otros 100 porque nos gusta que nos den las buenas noticias de una en una. Si nos dan 200 euros es una buena noticia, si nos dan 100 y luego otros 100, ¡son dos buenas noticias! Haz lo mismo cuando negocies.



Así le daba las malas noticias un médico a su paciente:

- Amigo, tengo dos noticias que darle, una mala y otra peor. ¿Por cuál quiere que empiece primero?
- Pues por la mala —contestó el paciente.
- Mire, le quedan sólo veinticuatro horas de vida.
- ¡Qué mala noticia!, ¿hay algo peor que eso?
- Sí, que llevo buscándolo desde ayer para decírselo.



Si puedes hacerle un descuento al otro de, pongamos, 6.000 euros, tu comportamiento natural es darlo de golpe porque estás autorizado para ello por tu empresa y no te cuesta nada hacerlo. Además, pensarás que así quedarás bien con el otro. Pero es mejor que dividas esa concesión porque te permitirá obtener más concesiones del otro. Así le darás una clara señal de que lo que concedes tiene valor para ti. Por eso pones un precio.

Pon condiciones a todas tus concesiones. Intercámbialas. Pedir algo a cambio debería ser una de las reglas obligatorias, no negociables, de cada negociador. Pero lo olvidamos con frecuencia y cedemos de manera incondicional. Negocias para obtener algo mejor de lo que obtendrías sin negociar.

Pon precio a todas tus concesiones



¿Qué he obtenido a cambio? Ésta es la pregunta que debes formularte cada vez que hagas una concesión al otro. Tenla presente. Memorízala, anótatela. Imagina siempre que tu jefe o tu socio te está esperando en la salida de cada negociación para preguntarte: “Bueno, dime, ¿qué has obtenido a cambio?”.

Si regalas concesiones, entrarás en una espiral en la que la otra parte te pedirá una cosa y otra y otra más. En cambio, cuando pones un precio a cada petición dejarás claro que tú no cedes, que intercambias. Así, te ganarás el respeto de tu oponente.

Nuestro hijo está viendo la televisión y le decimos que se vaya a dormir. Nos pide cinco minutos más. ¿Qué le contestamos la mayoría de los padres? “Sí, pero cinco minutos.” Luego, como somos buenos padres, le dejamos diez porque pensamos que nuestro hijo nos agradecerá esos minutos adicionales que le hemos “regalado”. “Bueno hijo, te he dejado diez minutos más en lugar de cinco. Vete a tu habitación.” ¿Qué piensas, que nos lo agradecerá? ¡Al contrario: nos pedirá otros cinco minutos más! ¿Y qué hacemos? ¡Se los damos! Y después nos pedirá otros cinco. Pero si le dices que, a cambio, tiene que leer cinco minutos, estás marcando un precio. Y desde ese momento tu hijo sabrá que, cuando quiera algo, deberá pagar y aprenderá a intercambiar.

Así, antes de hacer una concesión, plantéate estas tres preguntas:

- ✓ ¿Qué te cuesta la concesión?
- ✓ ¿Qué valor tiene para el otro?
- ✓ ¿Qué le vas a pedir a cambio?

¡En negociación, no regales nada! Tu buena voluntad es un pozo sin fondo. No genera gratitud, sólo avaricia, como veíamos en el capítulo 1.



Hay que educar en la idea del intercambio desde la infancia

A nuestros hijos los educamos desde pequeños para que compartan sus juguetes. Si nuestro hijo no quiere compartir su juguete con otro niño, le reñimos para que se lo deje. Está mal visto que un niño no deje los juguetes a sus amiguitos. Este clásico comportamiento es perjudicial porque enseña a los niños a ceder, a rendirse. Por narices, tienen que dejar sus juguetes o se convertirán en niños malos. ¿No sería mejor educarlos para que aprendan a intercambiar en vez de ceder?

La idea de intercambio protege a las dos partes porque ambos obtienen lo que quieren. Si cede su juguete a cambio de nada, hay un niño ganador y un niño perdedor. Si tu hijo no deja sus juguetes, el niño malo se “chiva”, te dice “Es que tu hijo no comparte”, para que tu hijo ceda. Si no cede, se lo quitas para que comparta. Es decir, recompensamos el comportamiento tirano del otro niño e imponemos por la fuerza a nuestro 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 los educamos para que se rindan.

Poco coste para ti, mucho valor para el otro

Erróneamente, hacemos concesiones desde nuestro punto de vista, pero se debe conceder siempre desde el punto de vista del otro. Es decir, damos lo que tiene valor para nosotros porque pensamos que también lo tendrá para la otra parte. ¿Cómo reacciona la otra parte? A veces contesta y dice: “Yo para qué quiero eso, no me interesa”. No le interesa porque para él no tiene valor.

Vendes tu coche descapotable y, cuando llegas a casa, te das cuenta de que tienes en el garaje muchas herramientas del coche, el gato, la funda protectora de tela, la baca, el techo rígido opcional... Todo eso ya no tiene valor para ti. Al revés, te ocupa espacio en el garaje. En definitiva, te sobra. ¿Qué haces? Llamas al comprador y le dices: “¡Fíjate en todo lo que tengo en el garaje! ¡Te lo llevo mañana!”.

Como no tiene valor para mí, se lo regalo. El otro, en lugar de agradeceréte, lo percibe como que le has engañado. Pensará que “Mira el dineral que me ha cobrado por el coche para que me haga todos estos regalos”. Es mejor que lo guardes en el garaje por si, en el futuro, te lo pide. Si entonces te dice que se ha dado cuenta de que la rueda está muy gastada, le puedes decir: “Si te ocupas tú de la rueda, te regalo la funda protectora de tela del coche o la baca”.



Las concesiones no tienen que ser exactamente iguales. Que sean iguales no implica que sean equitativas, es decir, no tienes que dar exactamente lo que recibes porque cada uno valora las cosas de manera distinta. Por eso aceptas erróneamente dividir por la mitad, porque te parece justo y equitativo.

Tus respuestas pueden contener una concesión

Muchas veces contestas a preguntas sin ser consciente de que tu respuesta puede contener una concesión incondicional para la otra parte.



Cuando quieres alquilar tu casa a un potencial inquilino, es natural que le contestes a todas las preguntas que te formula. Así, si te pregunta si alquilas la casa amueblada, contestas que sí o que no. Si te pregunta si está pintada o si tiene dos o tres dormitorios, igual. Estas preguntas, inofensivas, pueden dar lugar a otras preguntas que no se deben contestar tan a la ligera. Toma nota de esta conversación y sus respuestas:

- ¿El salón tiene televisor?
- Si lo necesitas, no te preocupes, que te compro uno.
- ¿Puedo llevarme mi perrito?
- Claro que sí, me encantan los perros.
- ¿El jardín lo dejas arreglado?
- Sí, claro.
- ¿Entregas la casa pintada?
- ¡Por supuesto!
- ¿Entregas la casa con una limpieza inicial?
- Hombre, claro.
- ¿Están incluidos los gastos de comunidad?
- Sí.
- ¿Podría entrar en la casa diez días antes de la fecha acordada?
- Claro, si lo necesitas no habrá problema. Aquí estamos para atenderte.
- ¿Habría algún problema si te pago el alquiler el 20 de cada mes, en lugar del 5 de cada mes?
- Ningún problema por mi parte.

Contestas afirmativamente a estas preguntas porque las consideras inofensivas. Además, no quieres ponerle pegos al posible inquilino. Cada uno de los síes que le das, sin que lo sepas, incluye una concesión. Y anima al inquilino a formular más preguntas-peticiones porque se las resuelves todas.

Cada sí que le das es una concesión incondicional. Le estás concediendo la tele, que se lleve su perrito, el jardín arreglado, la casa pintada, la limpieza inicial, los gastos de comunidad, que pueda entrar diez días antes o que retrase el pago de la renta quince días. ¡Estas preguntas no se contestan! Antes de contestarle, descubre qué se esconde detrás de cada pregunta. Y después pon un precio a cada concesión.

Muchos vendedores contestamos a estas preguntas para no perder la venta, sin ser conscientes de que son concesiones tácitas gratuitas, que se podrían utilizar para intercambiar en la fase de negociación.

Capítulo 13

Las señales y los asuntos en la negociación

En este capítulo

- ▶ Una señal indica flexibilidad sin mostrar debilidad
 - ▶ El buen negociador recompensa las señales de su interlocutor
 - ▶ La recapitulación, el mejor trampolín para las propuestas
 - ▶ Ante cualquier problema, propón siempre la solución
-

“¡Nunca aprobaremos tu propuesta...!” Con esta frase la otra parte hace constar la firme y definitiva postura que ha tomado. Ahora bien, ten paciencia y escucha un poco más. Es posible que la frase siga con un: “... tal como está planteada”. Ahora el otro te indica veladamente la posibilidad de llegar a un acuerdo. Se ve un ápice de flexibilidad. Es lo que entendemos como una señal.

Enviar y comprender este tipo de señales forma parte del diálogo de una negociación. Se trata de prestar atención a las palabras de la otra parte porque es posible que conviertan afirmaciones contundentes en oraciones algo más abiertas.

Una señal es un cambio en la manera de hablar que indica flexibilidad sin mostrar debilidad, una matización que convierte una declaración absoluta en una afirmación relativa. Pero la señal no es el único recurso al que acude un buen negociador. Otro es la *recapitulación*, que le permite ordenar su discurso y proponer nuevos asuntos, como el precio, y remedios cuando la negociación se estanca. Todo eso lo trataré en este capítulo, en el que también te hablaré de otro aspecto que el negociador ha de tener en cuenta: la importancia de mantener enlazados todos los asuntos tratados en la negociación, incluido el precio.

Todas las palabras tienen un porqué

A menudo las señales indican que, si planteas una nueva propuesta, será bien recibida. Lee esta frase: “Éstas son nuestras condiciones normales de contratación para esa cantidad”. La palabra *normales* nos indica flexibilidad. ¿Para qué otra cantidad cambiarían esas “condiciones normales”?

Las señales pueden ser de dos tipos:

- ✓ **Conscientes.** Se las enviamos al otro de manera voluntaria para mostrar flexibilidad. Si nos dicen: “Sería muy difícil cumplir ese plazo”, debemos saber que *difícil* no es imposible. Como parece que hay flexibilidad, hay que comprobarlo.
- ✓ **Inconscientes.** Las enviamos sin darnos cuenta, de manera involuntaria. Es un comportamiento natural que nos perjudica y que se expresa en frases tan desafortunadas como: “Unos 600 euros”, “Nuestra propuesta de partida es...”, “Puedo hacerte un 4 o un 5 %, no más”.

Veamos más ejemplos:

- ✓ **“¡Nunca negociamos precios!”.** Suena definitivo, pero ¿estarían dispuestos a hablar sobre la entrega, la calidad y las cantidades?
- ✓ **“Éstas son nuestras condiciones estándares de contratación”.** Luego, ¿tienen condiciones de contratación no estándares?
- ✓ **“No podríamos fabricar esas cantidades en ese plazo”.** Entonces, ¿se podría dialogar sobre las cantidades o sobre el plazo?
- ✓ **“Nuestro precio para esa cantidad es de 40.000 euros”.** Para otra cantidad, ¿habría un precio diferente?

Y la lista podría alargarse mucho más: “No solemos pagar a sesenta días”, “Nunca hacemos descuentos de más del 3 %”, “Por el momento no estamos dispuestos a discutir esto”, “No estoy autorizado para negociar ese tipo de descuento”.

Las señales son débiles

El problema de las señales es que son muy frágiles. Así, si respondes bruscamente a una, es como si la castigaras, de modo que desaparecerá su efecto porque la otra parte se retraerá.

Las señales son mensajes. La otra parte te indica que quiere avanzar en una dirección determinada y con esa señal te invita a que sigas por ahí. Dar y recibir señales no te debilita, no es una rendición. Bien empleadas, sirven para facilitar el diálogo entre las partes y te ayudarán a insinuar lo que quieres, salvando al mismo tiempo tu confidencialidad.

Cuando creas haber escuchado una señal, indícaselo al otro con otra. Una forma de demostrarle que has captado la señal es hacer una recapitulación y pedirle que la desarrolle.

Muchos negociadores escuchan un primer “no” y lo enfatizan. Reaccionan, se alarman sin considerar que ese “no” inicial muchas veces es un “sí”. El inexperto, ante el primer “no”, preguntará: “Entonces, ¿es un no rotundo?”, “¿Es tu última oferta?”. Preguntar “¿Es ésta tu última oferta?” indica que no has escuchado. Una señal es una buena noticia porque el otro indica que quiere flexibilidad. El cómo se ofrezca la información importa. El negociador debe conocer el lenguaje de las señales y es el encargado de descubrirlas e introducirlas en su lenguaje. Así, si la otra parte te plantea torpemente la pregunta “¿Es tu última oferta?”, no reacciones con un sí, sino con una frase del tipo: “Si surgen nuevas propuestas, estaría dispuesto a cambiar mis condiciones”.

Recompensa cada señal



Premia las señales del otro, no las castigues. Un “muy difícil” por parte del otro no significa imposible. Avanza, deja que el otro la desarrolle: “Entiendo que sea muy difícil y, ¿cómo podría yo facilitarle esta tarea?”. Si, por el contrario, le preguntas “Entonces, ¿es muy difícil?”, el otro contestará: “Sí, es muy difícil”. Las señales indican que puede haber movimiento, no las interrumpas porque vienen al final, en la última gota.

Por ejemplo, el hecho de que ambas partes estén en la mesa para negociar es otra señal de que ambos tienen un interés en alcanzar un acuerdo. Es un mensaje que, involuntariamente, le enviamos al otro para indicarle nuestra disposición a avanzar, sin necesidad de expresar que queremos seguir negociando y que podemos ser flexibles.

Anima al otro a que desarrolle la señal

Cuando dejas hablar al otro hasta la última gota (sobre la “gota”, recuerda lo dicho en el capítulo 10), lo ayudas a que clarifique y se explique; y te dará más señales sobre la firmeza o provisionalidad de su posición y sobre las líneas en las que está dispuesto a moverse.

Si te dicen “No podemos hacer un descuento para esa cantidad”, repite lo que el otro ha dicho: “Para

esa cantidad...”, y deja dos segundos para animarle a desarrollar la respuesta. Si te dicen: “De ninguna manera aceptaremos ese precio, tal como lo está planteando”, pregunta: “¿Cómo quieren que planteemos el precio?”.

Tu interlocutor no quiere manifestarte abiertamente que está haciendo una concesión porque no quiere demostrar que cede. Te lo dice veladamente, con una señal. Te indica que, si tú cambias algo, él también lo cambiará. Es una llamada sutil para que te acerques al otro. Para que te muevas.

La mayoría de la negociadores pasan por alto las señales porque hablan más de lo que escuchan.

Un buen negociador recapitula constantemente

Se trata de repetir lo que dice la otra parte. Así le demuestras que la has escuchado. Para eso debes atender a las palabras del otro, lo que dice y cómo lo dice. Si no eres capaz de recapitular lo que quiere el otro, difícilmente podrás proponer nada. Propondrás lo que tú quieres, no lo que el otro quiere.

Un negociador que sabe lo que hace usa constantemente la recapitulación. Como mínimo, debes recapitular en estas situaciones:

- ✓ **Cuando te enfrentes a un bloqueo.** En esta situación, resume los avances: “Si te parece bien, voy a resumir los avances que hemos conseguido”. El objetivo es mostrarle al otro que, a pesar de que haya distancia entre ambos, ambos habéis avanzado hacia un acuerdo.
- ✓ **Para cerrar el acuerdo.** Cuando veas que se ha llegado a varios puntos de acuerdo, haz un resumen. Destaca todos aquellos asuntos en los que ambos estáis de acuerdo. Después dile: “Parece que estamos de acuerdo en todos estos puntos”. Seguidamente pregúntale: “¿Es así?”, y cierra la negociación.
- ✓ **Cuando pidas una pausa.** Tras una pausa, se recomienda al que la ha pedido que recapitule los puntos tratados antes de la pausa. Así reconducirás la conversación hacia donde te interesa, tomarás el mando de la conversación y recordarás los puntos de acuerdo.
- ✓ **Cuando la distancia entre las partes es muy grande.** Hay veces que nos desmotiva empezar a negociar porque la distancia entre las partes es muy grande. En este caso, enfatiza lo que te une al otro, los puntos en los que los dos estáis de acuerdo. La distancia será menor y os animará a seguir trabajando para llegar a un acuerdo.
- ✓ **Cuando el otro ha propuesto.** En lugar de contraproponer inmediatamente a la otra parte, es mejor que te distancies y recapitules lo que el otro te ha dicho. Si resumes lo que el otro te dice, le demuestras que lo has escuchado, evitas malentendidos y refuerzas lo que os une. Tus propuestas tendrán entonces más posibilidades de ser aceptadas. “Para ver si lo he entendido bien, dices que si...”

Toma nota de estos puntos porque son básicos del hacer de todo negociador que se precie de serlo.



“Yo marco el paso de la negociación”

Hay negociadores que, para mostrar al otro que controlan, imponen una agenda de trabajo. Te desaconsejo este comportamiento por dos razones:

- ✓ Si a la otra parte no le gusta ese plan de trabajo, se iniciará una discusión sobre cómo tiene que ser la agenda de la negociación. Consecuencia: en vez de empezar con un ambiente de unión, se genera antagonismo. Es más eficaz que al principio destagues los puntos en los que estáis de acuerdo. Piensa que el experto repite los puntos de acuerdo dos

veces más que el negociador aficionado. Así crea un ambiente de colaboración al inicio del diálogo, y si más tarde la cosa se complica, podrá volver a los puntos de acuerdo.

- ✓ Cuando insistes en tratar los asuntos de manera secuencial, tal como está en tu agenda, caes en la trampa de acordar asuntos individualmente para seguir con el camino dictado por tu agenda. Llegarás a la fase de intercambio sin que te quede nada para negociar. Como ya no tendrás capital negociador para maniobrar, te verás obligado a reducir tu margen.

Haz como el experto, que no llega a acuerdos sobre asuntos sueltos, sino que los conserva todos enlazados hasta cerrar el acuerdo según la máxima: “Ningún acuerdo individual hasta tener un acuerdo global”.

Conserva todos los asuntos enlazados

El buen negociador está atento a las señales, sabe recapitular y no se olvida de mantener la negociación como un todo, sorteando así las posibles maniobras de la otra parte para que los distintos asuntos se traten y se cierren de forma aislada.

¿Qué hago si el otro me presenta una lista con muchas peticiones? ¿Atiendo a una petición y después a otra de forma separada, como si fueran mininegociaciones o las trato conjuntamente? No cierres los asuntos sobre la marcha, mientras avanza la negociación. Mantén los asuntos en el aire hasta que cierres todo el acuerdo.



Muchas negociaciones se parecen a una partida de ping-pong. Nos presentan una propuesta y contestamos, sacan una objeción y la tratamos, reclaman y nos defendemos. No te dejes coger por la trampa de querer dar una respuesta inmediata a cada propuesta, objeción o reclamación de la otra parte. Mantén todos los asuntos enlazados hasta la fase de intercambio. Conserva todas las bolas en el aire hasta que las bajes al final.

Si negocias punto por punto cada uno de los asuntos que te saca la otra parte, te harán pedazos. El otro conseguirá más concesiones de tu parte en cada uno de los asuntos y consumirás tu capital negociador antes de llegar a un acuerdo sobre todos los asuntos que quedan pendientes. Te verás ante un problema serio porque no tendrás nada más que intercambiar. Sólo te quedará la alternativa de no llegar a un acuerdo o pedir autorización a tu jefe para que te deje hacer aún más concesiones.



Hacer una concesión para superar una objeción no es rentable (sobre las concesiones, repasa el capítulo 12). En su lugar, es mejor que escuches sin interrumpir, deja que el otro ponga todos los asuntos sobre la mesa. Podrás tratarlos después, dentro de una solución global. El acuerdo sobre un asunto estará condicionado al acuerdo sobre todos los asuntos. Primero descubre las demandas prioritarias para la otra parte, después propón un acuerdo global en el que, a cambio de que el otro abandone las peticiones menos importantes, le concederás las prioritarias. De esta manera no te verás cogido punto por punto. Cualquier concesión por tu parte estará enlazada al acuerdo sobre el resto de los asuntos que quedan por negociar. Si en un punto te ves obligado a conceder más de la cuenta, siempre puedes volver sobre un punto anterior, enlazado, y pedir su rectificación.

Evita los acuerdos aislados

El negociador que sabe lo que hace conserva el máximo número de variables abiertas desde las primeras rondas de la negociación y evita llegar a acuerdos aislados. Mantiene intacto todo su capital negociador hasta llegar a la fase de intercambio.

Para verlo de una manera gráfica, imagina que alquilas tu casa y el potencial inquilino te pide que en la renta mensual se incluya la plaza de aparcamiento. En lugar de tratar el asunto de manera individual y cerrar un acuerdo sobre ese asunto, investiga. Es decir, pregúntale por qué es importante el aparcamiento, para conocer cuánto lo valora. Hecho eso, pregunta: “Además del aparcamiento, ¿qué más necesitas?”.

De este modo diriges la conversación hacia otro asunto para no tratar el del aparcamiento justo entonces. Si te pide algo más, como por ejemplo Internet en la casa, repite el mismo comportamiento de antes. En ese momento no le dices que está incluido, sino que buscas qué más necesita. Y así hasta que el otro haya puesto sobre la mesa todos los asuntos.

¿Por qué es tan importante este movimiento? Porque te facilitará tratar todo lo que el otro quiere de forma global y te permitirá conocer qué asunto le es más o menos prioritario.

Si por el contrario eres tú el que le pide al otro, evita que trate tus peticiones globalmente y enlazadas. Es mejor que te solucione cada asunto punto por punto. Pídele una cosa y, cuando te dé la solución, pídele otra. Y si resulta que sólo te quedas con un asunto, el precio, pide un desglose como ahora te explicaré.

Pide un desglose

Ocurre muchas veces que, en el proceso negociador, vas cerrando un asunto, luego otro y otro hasta que al final te quedas con el más complicado: el precio. En este punto, el precio sólo lo puedes regatear, euro arriba o abajo. Para evitar esa situación límite, pídele un desglose a la otra parte. Así pasas de un asunto a un multiasunto. Es decir, abres la negociación hacia más variables.

Si, por ejemplo, el precio de la cocina lo consideras muy caro, en lugar de regatear le pides al vendedor que te desglose cada concepto. Si es un servicio, que te detalle el coste por hora. Si es el mantenimiento del jardín, que te separe los conceptos de mano de obra y material. De esta forma abrirás la negociación a más de un asunto y podrás tratar cada punto de manera individual. Obtendrás más y conseguirás que el cierre del acuerdo se centre en el regateo del precio.

Te lo explico con un ejemplo: necesitas hacer una reforma en el cuarto de baño de tu casa y el albañil te da un presupuesto de 1.500 euros. Además de cuestionar el precio global, le pides un desglose. Es decir, ¿cuántas personas vendrán?, ¿cuál es el precio de mano de obra por hora?, ¿cuál es el coste del material?, ¿cuánta cantidad de material hace falta?, ¿qué calidad tiene el material?

Si te dice que irán dos personas, pregunta cuántas horas de trabajo cada uno, e incluso puedes cuestionar la necesidad de dos personas para ese trabajo. O por lo menos dejar claro que el segundo sea un ayudante, que cobra menos que un albañil oficial. Puedes poner en duda que necesiten dos días completos para hacer el trabajo. También puedes preguntar a otros proveedores si el material es el adecuado y la cantidad. En definitiva, si te quita allí, te descuenta allá, te pone algo más, reduces la cantidad de horas, de material, etc., el resultado de estas mininegociaciones suma mucho.

No te quejes, propón el remedio

Por supuesto, si la negociación se complica y no funcionan las señales, la recapitulación ni el mantener los asuntos enlazados, no te quejes. Principalmente, porque, si no propones la solución, no sirve de nada. Después de tu queja, dale la solución que te interesa a la otra parte. No esperes a que ella te dé una solución mejor que la tuya.

Cuando nos quejamos, decimos frases como “¡Parece mentira!”, “¡Esto no es serio!”, “¡Nunca me había pasado algo parecido!”, “Soy un buen cliente”, “Tú no sabes quién soy yo”. Con estas frases nos desahogamos y punto. Estas frases tienen un problema: alertan al otro. La otra parte reaccionará para defenderse porque lo verá como un ataque. Empezará a darte mil explicaciones y se justificará. Eso no resuelve el asunto.

Cuando te quejas, esperas que el otro te resuelva la papeleta. Le dices frases como “¡A ver qué solución me va a dar usted!” o “A ver qué va a pasar ahora”, que no ayudan al otro porque le obligas a tener que buscar una solución aceptable para ti con el riesgo de darte más de lo que te hace falta, es decir, que se pase con su oferta. Hoy sabemos que es más eficaz que tú propongas el remedio. Le corresponde al que reclama proponer la solución.

Si no conoces la solución a tu problema, ¡no esperes que otro la busque por ti! Por supuesto, ni se te ocurra pensar que la solución del otro será mejor que la que tú propongas. Los estudios indican que, si te ocurre al revés, es decir, cuando la otra parte se queja y tú le preguntas “¿Qué puedo hacer por ti?”, te encontrarás con estas tres posibilidades:

- ✓ Un 33 % de las veces te contestará: “No tengo ni idea. Es cosa suya”.
- ✓ Un 33 % de las veces te dirá frases como: “Que no vuelva a ocurrir” o te pedirá una disculpa por escrito.
- ✓ Un 33 % de las veces te pedirá más de lo que esperas darle. Entonces te toca negociar.



No te quejes, propón un remedio. Tu remedio, no el suyo. No te limites a mostrar al otro los problemas, muéstrale las soluciones.

Y si eres tú quien recibe la queja, actúa de esta manera:

1. Escucha hasta que caiga la última gota.
2. Descubre los hechos que causan la reclamación.
3. Recapitula los hechos.
4. Pregunta: “¿Qué desea que yo haga?”.
5. Informa a la otra parte de los pasos que se van a dar.

Ésta es la forma de conducirse de un negociador experto que sabe interpretar las señales que emite la otra parte y tomar la iniciativa.

Capítulo 14

Aprende a amar el “no”

En este capítulo

- ▶ Para un negociador, lo peor es que acepten su primera propuesta
 - ▶ El “no” molesta al otro y el “sí” es una concesión gratuita. ¡Evítalos!
 - ▶ Los extras que protegen tu negociación
 - ▶ Cuando negocies, no recurras a trucos y trampas
-

Si nuestro jefe nos niega algo, lo aceptamos de buen grado. Un cliente nos dice que no y lo aceptamos. Si vamos a una tienda, pedimos un descuento y la dependienta nos dice que no, lo aceptamos.

¿Y un niño? ¿Qué hace un niño cuando le dices que no? Insiste hasta que le dices que sí. Al niño, el “no” le entra por una oreja y le sale por la otra. Para él, el “no” es el inicio de la negociación, mientras que para nosotros, los adultos, el “no” es el fin de la negociación.

Los niños no se conforman. Si el niño quiere ir al parque, se lo pide a su madre. Si la madre le dice que no, el niño no se alarma, piensa: “Probaré más tarde”. Y espera. Luego, se lo vuelve a pedir. Si la madre vuelve a decirle que no, piensa: “Probaré mañana”. Si al día siguiente su madre le vuelve a decir que no, ¡se lo pide a su padre! No se da por vencido. Tiene paciencia y elige el mejor momento para hablar con su padre. ¿Cómo lo hace? Espera todo el día hasta que ve a su padre con la bandeja, el bocadillo y la cerveza delante del televisor. ¡Y justo cuando empieza el partido de fútbol, aparece el niño! “Papá, déjame ir al parque.” El padre ni lo escucha. “¡Papá, déjame ir al parque!”, insiste el niño. El padre le contesta: “Pero ¡no ves que estoy viendo el partido! Haz lo que quieras”. Ya tiene el tan anhelado “sí”.

Si el padre llegase a decirle que no, el niño acudiría a la autoridad superior, ¡los abuelos! Y los abuelos se lo dan todo, a sus nietos, forman piña contra un enemigo común: ¡los padres!

¿Qué quiero decir con esto? Debes aprender a amar el “no” como hacen los niños (figura 14-1). Te enseñaré cómo hacerlo en este capítulo.

El “no” es el inicio de la negociación

Aunque en una negociación te prepares para el “no”, lo cierto es que te asustas cuando aflora esa negativa. Si lo piensas, ¿no debería preocuparnos más que nos contesten con un “sí” inmediato? Cuando hacemos una propuesta esperando que regateen y, en su lugar, nos contestan con un “sí” inmediato, ¿cómo nos quedamos? Seguramente abochornados, pues pensamos que le podríamos haber pedido mucho más.



Por eso, lo peor que puedes hacerle a un negociador experimentado no es insultarlo, amenazarlo o gritarle, sino algo tan simple como aceptar su oferta a la primera. Decirle algo así como “¡Es una oferta tan buena que no la puedo rechazar!” es desmoralizador.



Figura 14-1.
Ama el no

Un negociador no dice “sí”, no dice “no”

Todo lo que te explico, y que parece tan esotérico, te quedará claro con el siguiente ejemplo: Imagina que tienes que vender tu coche rápidamente por 10.000 euros para pagar una deuda al banco. Sales a la calle a venderlo y un extranjero te pregunta el precio. Titubeante, y con una vocecilla insegura, le dices que lo vendes por 10.000 euritos de nada. Rápidamente, el comprador te dice: “¡Vale, se lo compro!”. ¿Cómo te quedas? Los primeros segundos te alegras, pero al rato piensas: “¡Qué tonto soy, le tenía que haber pedido 11.000!”.

Y aquí no termina la historia. El extranjero, al ver que le has aceptado los 10.000 euros, pensará lo mismo: “¡Qué tonto soy, le tenía que haber ofrecido 9.000!”.

Como ves, lo peor que te pueden decir es “sí”.

Cambiamos de escenario. Estás en la cafetería de un restaurante y ves a una persona que te gusta mucho. Es muy atractiva y sobradamente elegante. Te acercas y la invitas a cenar. ¡Y te contesta con un “sí” inmediato! ¿Qué piensas? Demasiado fácil, ¿no?

¡Podías haber pedido más!

Otro caso. No sabes si pedirle un aumento de sueldo a tu jefe. Sabes que te lo mereces porque has trabajado muy duro los últimos meses y has sacrificado estar con tu familia para alcanzar los objetivos de la empresa. Crees que mereces una subida de, como mínimo, un 5 %, pero como no te atreves a pedirlo porque la crisis nos afecta a todos, piensas que lo justo sería un 4 %.

Después de pensarlo un poco más, bajas a un 3 % para no ocasionar problemas. Y con esa cifra en la cabeza buscas el mejor momento del día para hablar con tu jefe. Lo ves por el pasillo. Con semblante preocupado, te dice que entres en su despacho y, una vez instalados en el sillón, empieza a explicarte lo mal que va la empresa, que ha habido una brutal bajada en las ventas, con la consiguiente falta de beneficios. Después te pregunta de cuánto crees que tiene que ser la subida de este año y, balbuceante y con voz de perdedor, le dices: “Un 1 %”. “¡Estoy de acuerdo!”, te contesta. Un “sí” es lo peor, porque te deja claro que has calculado mal el equilibrio de poderes entre las partes. ¡Podías haber pedido más!

Y ahora tienes un problema, ¿cómo se lo cuentas a tu pareja? Te dirá que eres tonto porque tenías que haber pedido más. Hay quienes, para salvar su prestigio, dicen que el jefe les daba un 0,5 % y que, gracias a sus innatas habilidades de negociador, han conseguido arrancarle un 1 %. Se engañan ellos mismos.

Ideas para proteger tus negociaciones

A continuación te explicaré varios comportamientos que te ayudarán a protegerte en tus negociaciones si has hecho una propuesta muy baja porque has calculado mal el equilibrio de poder.

Los extras

Para protegerte en caso de que arranques con una propuesta demasiado baja, utiliza la técnica de los extras.

Esteban nos cuenta cómo lo hace en sus ópticas: “Los cristales que usted necesita cuestan 60 euros cada uno. La montura cuesta 100 euros, más 30 euros del montaje, 100 euros más si son cristales reducidos. Cincuenta si los quiere antirreflectantes...”. Nuestro óptico va subiendo el precio a base de añadir más variables (puedes volver al capítulo 8 para ver qué se dice allí sobre las variables). Hace una pausa para dar al cliente la oportunidad de cerrar el trato y, si el cliente no dice nada, Esteban añade otros extras, como el seguro de rotura, el servicio de montaje rápido, el sistema de limpieza o la funda de protección especial para viajes.



La lección que hay que extraer del comportamiento de Esteban es que, cuando te respondan con un “sí” inmediato a tu primera oferta, debes añadir alguna variable más de tu lista de deseos.

Si te ocurriera al revés, es decir, que el otro respondiera negativamente a tu propuesta porque es muy alta, dale la vuelta a la técnica de los extras. Si te contestan que el precio del terreno que vendes es “caro”, diles que el precio incluye que esté totalmente limpio de escombros y basuras, vallado, con la facilidad de pagarlo en tres plazos o con los gastos de escritura incluidos.

Ni “sí”, ni “no”

El “no” molesta al otro y te lleva a la argumentación circular (puedes repasar en qué consiste en el capítulo 7). El “sí” es una concesión gratuita. A partir de hoy, está prohibido contestar con un “sí” y con un “no”, como puedes ver en la figura 14-2.

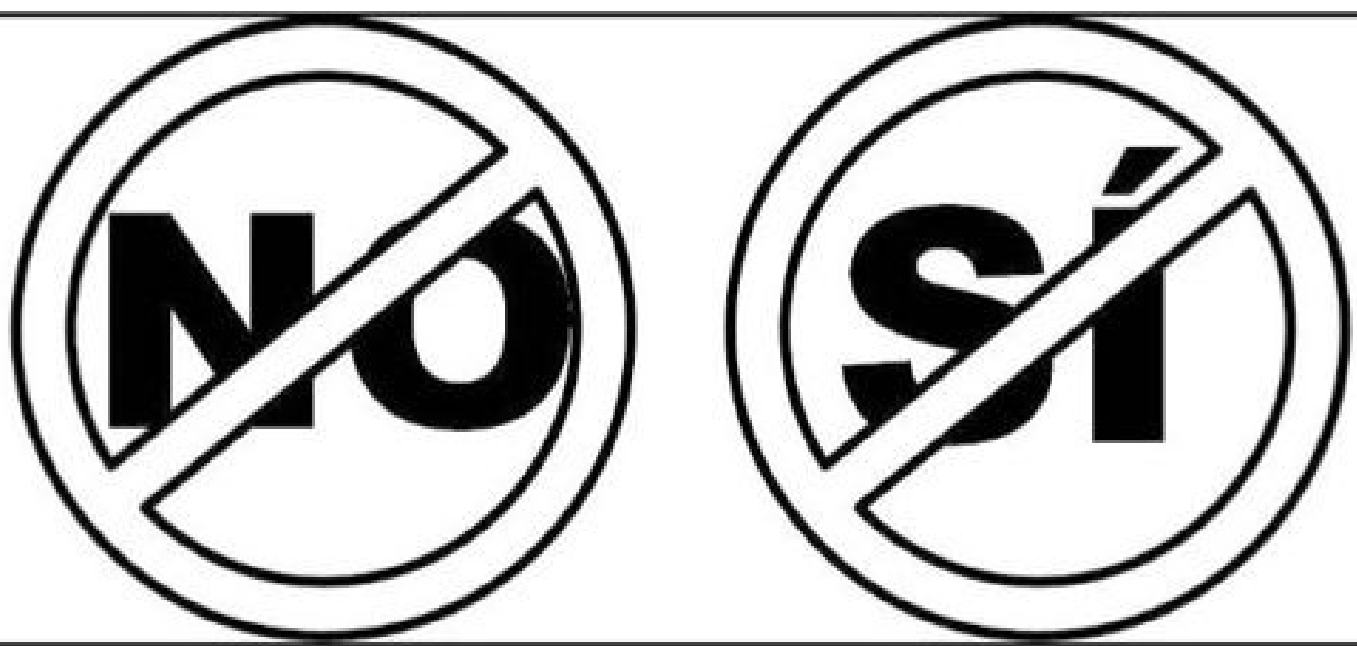


Figura 14-2.
Prohibido el “sí”, prohibido el “no”

Añade un “sí”

Si te piden algo que no puedes dar, en lugar de decir “no”, puedes dar un “sí” en otra cosa.

Mira el siguiente ejemplo y te quedará claro: un cliente que te ha comprado dos trajes te pide que le regales una corbata. Una posible respuesta es: “No puedo regalarle esa corbata, pero sí este pañuelo. ¿Qué le parece?”. Le dices que no a la corbata y rápidamente añades un “sí”, el pañuelo, y le preguntas justo después para que se fije en esa propuesta.



La campana de Filadelfia

Como a nadie le gusta que le digan “lo tomas o lo dejas”, usamos la técnica de la campana de Filadelfia. Con ella evitamos decirle que no al otro cuando no queremos conceder algo que nos ha pedido porque es escandaloso.

En realidad, esta técnica se llama Liberty Bell y toma su nombre de una de las campanas más famosas del mundo. Fue un regalo de los británicos a los estadounidenses con motivo de la independencia de Estados Unidos. La fundió en Londres la empresa Whitechapel Bell Foundry, que las garantiza de por vida. Cien años más tarde, los estadounidenses vieron que aparecía una grieta en la campana y, sin una pizca de vergüenza, enviaron una reclamación a Whitechapel, en Londres:

ESTADOUNIDENSES: “Su campana tiene una grieta. Como nos consta que las garantizan de por vida, les rogamos se hagan cargo de su reparación”.

BRITÁNICOS: “Sí, por supuesto. Envíenlosla en su embalaje original”.

En lugar de decirle “no” al otro, le pides algo que no pueda cumplir. Así, es el otro quien incumple. Es lo mismo que hacen las tiendas cuando vas a devolver una batidora que has comprado: te piden el ticket de compra... ¡y la caja!

Un “sí”, sin acento

Los condicionantes son muy importantes en una negociación. En el caso de la venta de tu coche al

extranjero que te ha aceptado 10.000 euros, no puedes decir ni “sí”, ni “no”. Si le dices que sí, le molestará, pues pensará que te tenía que haber ofrecido menos; si le dices que no, también, porque lo estás rechazando. Añade un “sí”, sin acento. Ejemplo: “Si pasa usted la ITV, se lo vendo por 10.000. ¿Qué le parece?”.

Este negociador parece un embaucador

Decir que el buen negociador es el que sabe no decir “sí” y no decir “no”, no significa hacer una apología del engaño. En absoluto. La negociación es algo muy serio y se basa en la confianza. De ahí que si tu comportamiento no está a la altura, podrás cerrar succulentas negociaciones, pero no serás un negociador. Tarde o temprano tu juego quedará al descubierto, perderás credibilidad y nadie querrá sentarse a la misma mesa de negociación que tú.



Aun así, todavía hay negociadores que, por ignorancia, utilizan truquitos y jugarretas (o bribonadas, digámoslo por su nombre) a la hora de negociar. Usan el engaño como atajo. Si sigues leyendo podrás identificar los más habituales y reaccionar ante el ardid de la otra parte.

Concesiones seguidas

Estás a punto de cerrar el acuerdo. Has invertido más tiempo del que esperabas. Cuando parece que todo está hablado, el otro te dice: “Sólo una cosa más...”. Como estás a punto de firmar, concedes para poner fin al asunto. Justo cuando lo concedes, el otro vuelve de nuevo y te dice: “Ya que..., me lo podrías dar de esta manera”. Como ves que ya tienes el acuerdo cerrado, cedes. Y de repente el otro te dice “Ah, por cierto, supongo que también me incluirás...”. ¡Alarma!, te la están colando.

Estas concesiones insignificantes no son inofensivas. El otro se aprovecha de tu euforia por cerrar el trato. Como ve que estás a punto de cerrar, y que bajas la guardia, aprovecha para conseguir una concesión por tu parte. Cuando prepares tu lista de deseos, incluye un apartado para flecos. Si te piden algo al final, pídeles algo al final.

Tengo una oferta mejor

Es una de las jugarretas más usadas por los compradores. Nos dicen que tienen una oferta mejor que la nuestra para presionarnos con el precio. Pregúntale. Pídele que te diga el nombre del competidor, el precio, las condiciones, etc. Seguro que, con cualquier excusa, te pondrán pegos para revelarte esa información. Es un farol. El objetivo es bajarte los humos para conseguir un mejor acuerdo o para estar seguros de que están haciendo un buen trato.

Es una oferta que debes rechazar

El otro te pide algo inaceptable para que te niegues a concederlo. Tu interlocutor actúa así con la única intención de hacerte sentir culpable por no dárselo para que cedas en lo siguiente que te pida. ¡Su objetivo es la segunda propuesta, no la primera! Como rechazas lo primero, cedes en lo que te pide inmediatamente después.

Un participante a mis cursos, aficionado a los coches deportivos, nos contó que su hijo usaba este truco. Un día, su hijo de dieciocho años le pidió el deportivo y el padre se negó. Después el chico le dijo: “Si no me dejas el deportivo, va, cojo el monovolumen”. El padre, culpable, le dio las llaves del monovolumen. Más tarde vio pasar a su hijo, montado en el monovolumen con cuatro amigos, cargado hasta los topes con instrumentos musicales. Su querido hijo le hizo una petición inicial diseñada para ser rechazada, con la intención de conseguir que aceptase la segunda propuesta. La primera petición es el aceite para colar suavemente la segunda.

Si te sientes presionado o culpable por no darle al otro lo que te pide, allá tú. Es un sentimiento interno, subjetivo. Creas esas emociones en tu mente. Hazle algún comentario de cómo te sientes para expresar tu frustración. Trata lo que te pida como un asunto independiente, rompe la relación entre ellos.

No reaccionar

Hay negociadores que, a sabiendas o no, prefieren no reaccionar ante las palabras o propuestas del otro. Son personas que no dicen si están o no en desacuerdo con nuestra propuesta. Conversan con naturalidad durante la negociación, pero nunca dicen si les gusta o no tu propuesta. No se mojan. No reaccionan ante tus palabras.

Este comportamiento desconcierta a los vendedores, pues no reciben *feedback*. El otro consigue su objetivo porque nos hace pensar que algo no va bien (Visión Interior Negativa) y los vendedores ceden. No controlan el proceso, se escapa hasta el punto de que algunos vendedores ofrecen un descuento que no han pedido, ante el silencio molesto de su interlocutor. Muestran entusiasmo durante toda la negociación, y luego se enfrían. Es desconcertante.

“No es culpa mía si firman lo que no entienden”

Muchos inexpertos caen en la tentación de avanzar en la negociación aunque la otra parte no sepa realmente lo que está ocurriendo. El experto, por otro lado, recapitula y repasa aquellos acuerdos en los que ambas partes están de acuerdo. Comprueba que hay entendimiento, que los dos lo han comprendido, y recapitula los acuerdos alcanzados al menos dos veces. Sabe que es la mejor manera de conseguir que los acuerdos se ejecuten tal como habían acordado.

Algún director de oficina bancaria falto de escrúpulos ha ofrecido a sus mejores clientes unos productos financieros derivados muy complicados. Él tampoco los entiende, pero como necesita cumplir con su jefe, ofrece el producto. Resultado: juicios y reclamaciones. Aprovechan una avalancha de información para colar al confiado cliente un producto financiero que no entienden ni los jueces. El banco pierde por el comportamiento irresponsable de un empleado, que vende mal un producto. Aunque el banco haya ganado buenas comisiones por la venta de estos derivados, ha perdido credibilidad por el comportamiento poco profesional de un empleado.

Introducir un factor perturbador

Se trata de poner sobre la mesa un asunto nuevo que preocupa al otro para usarlo como moneda de

cambio, es decir, para obtener una concesión de la otra parte. Cuando se comunica a la otra parte la existencia de ese asunto perturbador, se le dice que se podría eliminar a cambio de una concesión.

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: “Si me haces un pago a cuenta, podría mantenerte el precio aunque suba el mes que viene”, o “Si se lleva dos, le aplico el precio de la promoción aunque ya no esté en vigor”.

“El precio sube el mes que viene”, “La promoción sólo es válida este mes”, “Los pedidos deben hacerse con quince días de antelación”, “Será necesaria una entrega a cuenta”, “Necesito un depósito para guardarle la casa una semana”.

Cierras un acuerdo. Tras unos días le dices al cliente que tu proveedor tiene problemas de suministro en algunas piezas que van a provocar un retraso en los pedidos. Que, para no retrasar su pedido, necesitas que te haga una concesión. Es un engaño. Tarde o temprano te descubrirán y te habrás ganado tal fama que nadie querrá negociar contigo.

Capítulo 15

Así se cierra un acuerdo

En este capítulo

- ▶ Algunos problemas que pueden surgir en el cierre de la negociación
 - ▶ Pon por escrito los acuerdos para evitar malentendidos
 - ▶ En caso de duda, interpreta a tu favor y solicita la confirmación del otro
 - ▶ En una negociación, tener buena o mala suerte depende de ti
-

El objetivo de toda negociación es cerrar un acuerdo. Aunque, en realidad, es más que eso, es la posibilidad de abrir una relación futura.

El momento del cierre de una negociación se aproxima cuando las dos partes empiezan a hablar de asuntos que no son los principales, tales como la fecha y el lugar de entrega o si las reparaciones del coche tienen que hacerse en el concesionario oficial.

Se negocia hasta el último segundo

Si has negociado durante días y, al final de la negociación, la otra parte te hace estas preguntas, ¿qué le contestarías?

- ✓ “¿Tienes el producto en azul?”
- ✓ “¿Viene con garantía de dos años?”
- ✓ “¿Están los portes incluidos?”

Estas preguntas no se contestan con un “sí”, porque eso es gratuito (repasa lo dicho en el capítulo 14). Un negociador no dice “sí”. En todo caso ¡que lo diga el otro, no tú! En vez de contestar afirmativamente a cada una de las preguntas para cerrar el acuerdo, procede de la siguiente manera:

- ✓ “Si cerramos el acuerdo ahora, se lo suministro en azul”.
- ✓ “Si cerramos el acuerdo ahora, te damos los dos años de garantía”.
- ✓ “Si cerramos el acuerdo ahora, incluyo los portes”.

En lugar de un “sí”, con acento, usas un “si” sin acento, un “si” condicional, de modo que no regalas, intercambias (sobre el valor del intercambio, consulta el capítulo 9).

Antes de cerrar, y para asegurarte de que has llegado al límite del otro, puedes pedirle algo no polémico, accesorio, para ver cómo reacciona:

- ✓ Si no te lo puede dar, quizá esté cerca de su límite.
- ✓ Si te lo da sin rechistar, es posible que tenga margen de maniobra o que se muera de ganas por cerrar el acuerdo.



Después del cierre, mantén en tu lista de deseos alguna petición de emergencia por si el otro juega sucio y te pide algo justo cuando estéis a punto de cerrar el acuerdo. Es normal que, cuando vayáis a firmar, te pidan algo sin importancia. ¿Cómo actuar entonces? Así: “Para darte eso, necesito esto otro. Si es así, de acuerdo”. Intercambias una concesión accesorio por una petición accesorio.

La doble incertidumbre

Cuanto más tiempo dure la negociación, más oportunidades tendrás para obtener concesiones del otro, ¡y más oportunidades tendrá el otro de hacer lo mismo contigo! En esta fase de cierre te enfrentas a un dilema que te generará una doble incertidumbre:

- ✓ Saber si has conseguido todas las concesiones posibles del otro.

- ✓ Llegar a un acuerdo antes de que el otro te saque más concesiones a ti.

Ninguna de las partes está segura del límite de la otra. Si has llegado a tu límite, tendrás un gran interés por cerrar. Cualquier alargamiento del intercambio te puede llevar a hacer concesiones que excederán tus límites.

Cuando veas que has llegado a varios puntos del acuerdo, haz un resumen. Destaca todos aquellos asuntos en los que ambos estáis de acuerdo. Después dile: “Parece que estamos de acuerdo en todos los puntos tratados”, pídele que te lo confirme y cierra la negociación.

Si el otro te contestara negativamente, no discutas, pregúntale: “¿Qué es lo que necesitas para cerrar el acuerdo?”. Se trata de aislar e identificar las razones.

Negociamos para llegar a un acuerdo. Cuando tenemos ganas de cerrar un trato bajamos la guardia porque nos empezamos a sentir aliviados. Desaparecen las tensiones y aumenta la euforia. Es como un somnífero que hace que nos descuidemos.

Cuando te piden “una cosita más”

También puede ocurrir que ya tengas el acuerdo cerrado y, al día siguiente, te pidan una cosa más, algo que no sea polémico. La tendencia natural es que cedas porque ya no quieres más líos. Pero cuando cedes, creas más problemas, porque animarás a que te pidan algo adicional. Si la das, pensando que es lo último, te pedirán una última cosita más...

Es la técnica del mordisquito: “¡Ah!, una cosita más”. Así funciona. Imagina que le has vendido un traje a tu cliente. Lo diriges hacia la caja registradora y, cuando saca la cartera, te dice: “Por este precio, ¿me regalas esa corbata?”.

Te damos varias posibles respuestas. Elige la que más te guste:

- ✓ **Opción 1.** “Bueno, por tratarse de usted, que es un buen cliente, se la regalo. Faltaría más.” Y se la entregas amablemente. ¿Qué va a ocurrir? Esto: “¡Ah!, qué bien me vendrían esos gemelos para la camisa”, dirá el cliente. Si le das los gemelos, el cliente dirá: “¿Me puedes dar un par de perchitas para casa?”.
- ✓ **Opción 2.** Las empresas evitan esta espiral poniendo una “norma de la casa”. No quieren que cada vendedor negocie individualmente con sus clientes. Esto ayuda a los vendedores “amables” que no saben poner freno a las peticiones del otro. Simplemente tienen que decir: “Ojalá pudiera, pero la empresa no me lo permite. Es la norma de la casa”.
- ✓ **Opción 3.** Si el cliente te dice que quiere ver al jefe, dile que tú eres el jefe y añade: “Estaré encantado de regalarle esa corbata si compra también los zapatos que se ha probado y que tanto le han gustado. ¿Qué le parece?”. Un jefe negocia, no hace regalos.
- ✓ **Opción 4.** Si el acuerdo estaba cerrado y te piden algo después, revisa el acuerdo. Vuelve a abrirlo y dile: “Si le regalo la corbata tendré que cobrarle el arreglo del pantalón”.
- ✓ **Opción 5.** Lo que hacen muchos, discutir. Como no quieren, no saben negociar ni tienen interés por hacerlo, montan la gorda. Reaccionan así: “¡Una corbata gratis! Pero ¿qué se ha creído

usted?, ¿que aquí regalamos las cosas? Claro, claro, usted se quiere aprovechar de la crisis para agobiar al comerciante. Así va el país...”.

La última opción es la peor, pues inicia de nuevo el cansino ciclo ataque / defensa (repasa lo que te explico sobre él en el capítulo 7) y acabas perdiendo la venta y el cliente. No hay, pues, acuerdo posible. Pero si se concreta, sólo falta ponerlo por escrito.

Los acuerdos escritos reducen los riesgos

Toda negociación debería terminar con un acuerdo por escrito y firmado por ambas partes. Si dedicas unos minutos a anotar los acuerdos principales reducirás el riesgo de malentendido. En las negociaciones largas que contienen muchos datos y especificaciones, se debería firmar un documento con los puntos tratados más importantes hasta que lleguen los contratos definitivos, que normalmente tardan semanas en firmarse.



Adelántate al otro y prepara el escrito. Así tienes ventaja porque podrás interpretar a tu favor las ambigüedades del acuerdo. Por ejemplo, si una de las partes ha dicho que cuentas con un servicio de “primera clase”, es mejor concretar ese concepto llevándolo a tu campo. Así mantendrás la iniciativa y seguirás dirigiendo la negociación. Cuando el documento esté listo, envíasele a la otra parte para pedirle su conformidad. No es necesario que lo redactes en lenguaje jurídico, pues con un correo electrónico en el que se enumeren los puntos acordados es más que suficiente. Cerciórate, eso sí, de que has repasado con la otra parte todos los puntos del acuerdo.

Dale la vuelta al calcetín

En el momento de plasmar en papel lo que has hablado con el otro pueden surgir discrepancias porque cada uno entiende lo tratado a su manera. Aquí tienes un ejemplo de la misma situación contemplada desde puntos de vista distintos:



“Mi palabra es sagrada”

¡Por supuesto!, y por eso lo ponemos por escrito. Es como cuando entregas dinero en efectivo, pides un recibo. Así te aseguras de que en un futuro no haya un malentendido. Cuando llegas a un acuerdo, debes plasmarlo por escrito en el momento, o por correo electrónico un poco más tarde.

Si esperas varios días a enviar ese correo con lo acordado o tardas en recibirlo de la otra parte, el tema se complicará. “¡Esto no es lo que hemos acordado!”, “¿Lo habrá hecho adrede?” Es mejor que salgáis de la reunión con el texto escrito, y firmado, bajo el brazo.

Imagina que ves a dos amigos que se despiden en la estación de tren. En este caso, tenemos tres maneras distintas de contar el momento:

- ✓ El que está en el andén recordará a su amigo que le dice adiós desde la ventana del tren en marcha.

- ✓ El que está en el tren recordará a su amigo inmóvil en el andén, y que cada vez se va haciendo más pequeño.
- ✓ Tú que los ves, lo contarás de distinta manera a las dos de arriba.

Los tres estaréis al ciento por ciento de acuerdo en lo que ha sucedido, pero cada uno lo contará de una manera. Si esto ocurre entre dos amigos que están de acuerdo, ¡imagínate lo que puede llegar a pasar en una negociación!

Te lo explico con un ejemplo. Has acordado el precio para vender un apartamento. Si cuando vuelves a tu casa te queda la duda de quién debe pagar la plusvalía, no se lo preguntes al otro porque te contestará: “Está claro, la plusvalía la pagas tú”. En su lugar, toma la iniciativa y escribe: “Entiendo que la plusvalía la pagas tú. Por favor, confírmame este punto”.

Cuando exista ambigüedad, es normal que te surja la tentación de interpretar la duda a tu favor. Si envías un correo al otro con la interpretación a tu favor, te llevará a un bloqueo porque estarás cambiando unilateralmente lo acordado, pues no has consultado a la otra parte. Es mejor que expongas lo acordado, interpretándolo a tu favor y que pidas al otro su conformidad. Por tanto, cuando dudes, no preguntes; interpreta a tu favor y que te lo confirme el otro.

Tú siembras tu buena suerte

La negociación ha llegado a su fin. Y con éxito, para lo cual has puesto en juego incentivos, sanciones, lista de deseos, de concesiones...

Pero llegados a este punto, quizá te preguntes: “¿Y la buena suerte? ¿Influye a la hora de negociar?”. Esta historia real te ayudará a descubrir si existe la buena o la mala suerte y si podemos influir en nuestra buena suerte.



Tsutomu Yamaguchi, ingeniero que trabajaba en los astilleros de Mitsubishi, en Japón, fue de visita a la central de la empresa. Resbaló y cayó dentro de una zanja muy profunda. Se tapó la cara con las manos por el dolor y, antes de levantarse, sintió que la tierra temblaba debajo de él. Fue lanzado con violencia hacia el cielo. Quedó tendido en el suelo, inconsciente. Cuando se despertó, la ciudad estaba sumida en la oscuridad, a pesar de ser por la mañana. Todo el cielo estaba lleno de ceniza. Su cuerpo estaba como quemado por el sol. La ciudad se llamaba Hiroshima.

El joven ingeniero, Tsutomu Yamaguchi, se encontraba a escasos 2 km del epicentro. ¡Había sobrevivido a una bomba atómica! Es un superviviente a una bomba atómica reconocido oficialmente. Entonces, el señor Yamaguchi, ¿tiene buena o mala suerte?

Desconcertado y malherido, pudo llegar a su casa, que estaba en otra ciudad, a 400 km de distancia. Tres días después, cuando hablaba con su mujer, notó otro fogonazo en el cielo. Era una segunda bomba atómica, más poderosa que la anterior. Su ciudad natal se llamaba Nagasaki. Afortunadamente, la casa estaba entre varias montañas que amortiguaron el impacto. Entonces, ¿tiene buena o mala suerte?

El señor Yamaguchi es el único superviviente a dos bombas atómicas reconocido oficialmente por el gobierno nipón. Desgraciadamente, falleció en 2010 de un cáncer de estómago. Tenía noventa y tres años. ¿Tuvo buena o mala suerte?

¿Por qué te cuento esta historia? Para saber si es útil el dicho de “Es una persona con buena o mala suerte”. Quien piensa que tiene mala suerte, se lamenta. Deja que los acontecimientos, su mala suerte, dirijan su vida. Quien piensa que tiene buena suerte, actúa porque tiene un objetivo. Cuantas más veces actúes, más suerte tendrás.



¿De qué depende la buena suerte? De uno mismo. Es decir, si piensas que tienes mala suerte, no sales a la calle por miedo a que te caiga una tercera bomba atómica. Si crees que tienes buena suerte, sales a la calle porque, estadísticamente, es imposible que te caiga una tercera bomba atómica. La clave es la acción. Según lo que pienses, actúas de una forma u otra.

Mis respetos al señor Yamaguchi.

Tú provocas tu buena suerte



Estás en la oficina de tu banco habitual junto con otros nueve clientes. Entra un atracador, dispara y te da en un brazo. Es decir, de las diez personas que hay en el banco, sólo tú recibes un tiro. ¿Tienes buena o mala suerte? Si crees que es mala, pensarás: “¡Justo a mí tenía que tocarme!”. No actúas, te lamentas. Pero si crees que tienes buena suerte, dirás: “Menos mal que no me ha dado en la cabeza. ¡Sigo vivo!”. Actúas para salvarte y no te bloqueas con quejas o lamentaciones.

Tener buena o mala suerte depende de ti, punto. Tú provocas tu buena suerte. Aquí tienes cuatro claves que te ayudarán a tener buena suerte:

- ✓ **Prepárate.** La buena suerte favorece a las personas que se preparan. No viene si estás viendo la televisión. Te tiene que pillar trabajando. Cuanto más te prepares, ¡más suerte tendrás!
- ✓ **Estate atento.** Si tienes una meta, tendrás suerte. Cuando tienes un objetivo concreto, estás atento y ves las oportunidades. Quien carece de una meta, deja pasar todas las oportunidades. ¿Tienes un objetivo que valga la pena el esfuerzo? ¡Pues dedícale todo tu esfuerzo!
- ✓ **Actúa.** ¡Atrévete! Levántate para perseguir lo que quieres. Cuanto más actúes, más oportunidades crearás y más suerte tendrás.
- ✓ **Espera resultados positivos.** Para que la suerte esté en tu mano, antes tiene que situarse en tu cabeza. ¿Confías en ti mismo? ¿Qué te gusta hacer? Gústate. Cuanto más te aceptes, incluso con tus limitaciones, más seguro estarás de ti mismo y más suerte tendrás. ¿Cuánto te gustas?

Un comentario final

La mayoría de los negociadores que obtienen resultados pobres tienen un denominador común: cuando salen de una negociación no se detienen a analizar cómo les ha ido. Otros, los que se toman la negociación un poco en serio, analizan lo que han hecho mal para no repetirlo.

Los expertos, sin embargo, hacen algo diferente. Tras una negociación, no analizan lo que han hecho mal, sino lo que han hecho bien. Obran así para repetir ese éxito en negociaciones futuras. ¡Ése es tu trabajo a partir de hoy! Identifica y concreta qué has hecho bien después de cada negociación. Cuantos más comportamientos correctos identifiques, mejores resultados obtendrás.

Los expertos también hacen algo poco común. Cuando ven a los mejores negociadores, en vez de criticarlos, les preguntan: “¿Cómo lo haces?”. Copian el comportamiento de los mejores. Se mezclan con los mejores. Haz tú lo mismo.

Si quieres subir a lo más alto debes relacionarte con los que vuelan por lo más alto. Si te relacionas con los pavos reales, nunca volarás como las águilas.

Parte V

Los decálogos

En esta parte...

Todos los libros de la colección *Para Dummies* incluyen una última parte con información sencilla y entretenida sobre el tema del que tratan. Este volumen no es una excepción. Así, en las páginas siguientes encontrarás los diez mandamientos para negociar, las diez técnicas más comunes en una negociación, los diez comportamientos del negociador experto, las diez frases más comunes del negociador inexperto y las diez claves para resolver un conflicto.

Capítulo 16

Los diez mandamientos de la negociación

En este capítulo

- ▶ Ideas que todo negociador debe tener presentes en todo momento
 - ▶ Usa un “si” condicional, no un “sí” afirmativo
-

¿Por qué todos los productos de las tiendas tienen su precio en una etiqueta? ¿Por qué algunos vendedores nos muestran la tarifa de precios escrita? Muy fácil, porque creemos más en lo que está escrito que lo que nos dicen de palabra. Es así desde que Moisés bajó del monte Sinaí con las tablas de la Ley. No bajó con las manos en los bolsillos a contarnos los Diez Mandamientos, sino que los trajo por escrito, pues conocía el poder de la escritura. Por eso las tiendas marcan sus productos con el precio.

Aquí tienes nuestros diez mandamientos para negociar. ¡Ah!, y te los pongo por escrito porque parece que tengan más valor, ¿verdad?

I. Siempre prepararás una larga lista con las variables de tu negocio

Así puedes negociar. Las variables que anotes deben añadir valor a la negociación. Las usas para “abrir” el acuerdo y no centrarlo en único asunto, que siempre es el precio. De esta manera, si la otra parte te pide algo, por ejemplo, que el pedido lo suministres dos días antes de lo acordado, en vez de decirle “De acuerdo, no te preocupes, te lo suministro”, usarás tu lista de peticiones para intercambiar.

II. Entenderás que el otro valora más lo que te pide que lo que das gratis

Si das algo para ganarte al otro, después te pedirá más. Lo que das gratis no tiene valor para la otra parte. Descubre qué quiere el otro, ¿qué es lo que valora?, ¿en qué orden de prioridad?

Escucha lo que te pide. Descubre la razón que se esconde detrás de todo lo que te pide, lo que le empuja a pedirte.

III. Entenderás que tu lógica no siempre es persuasiva

Lo que te convence a ti no convence al otro. Negociar no es convencer, es intercambiar. Es un juego de *frisbie*. El otro está más interesado en sí mismo que en ti. Intercambia lo que él quiere, no lo que tú quieres.

IV. Mantendrás todos los asuntos enlazados

Evitarás llegar a acuerdos de forma aislada. Es decir, no cerrarás un acuerdo de un asunto y luego otro acuerdo sobre otro asunto, de uno en uno, como si fueran mininegociaciones.

Si lo haces así, intercambiarás, y al final te quedarás con un único asunto, ¡el precio! Y lo peor, te verás obligado a bajarlo y regatear. En cambio, si te quedas con más variables, negociarás y protegerás tu precio.

Ten paciencia y no empieces a negociar hasta que la otra parte ponga todos los asuntos sobre la mesa. Conserva enlazados todos los asuntos que te pidan hasta la fase de intercambio.

V. Venderás primero, negociarás después

Cuando no puedas vender a tu precio, negocia. Muchos vendedores ceden a medida que el cliente pone pegas y, cuando se ven obligados a negociar, se dan cuenta de que ya han agotado su capital negociador y les toca bajar el precio.

VI. No cederás, intercambiarás

Un descuento no es negociar, es una rendición. Es ceder. Si te piden un descuento a partir de hoy, ¡aleluya!, porque ahora puedes negociar. Si no tienes nada que quiera el otro, no podrás negociar.

VII. Propondrás de forma condicional

No propongas incondicionalmente, con la esperanza de que la otra parte tenga una respuesta recíproca contigo. Plantea tus condiciones antes que tus ofertas.

Un “*si*” condicional, sin acento, te protege.

Un “*sí*” afirmativo, con acento, te debilita.

VIII. No aceptarás dividir por la mitad

Si la otra parte te dice que “Ni tú ni yo, la mitad para cada uno”, y le dices que sí, aceptarás la primera oferta. Si la aceptas, la próxima vez te pedirán más.

El otro te ofrece 300, y tú le dices 100. Para llegar a un acuerdo, el otro te ofrece dividir por la mitad, es decir baja de 300 a 200. Si aceptas, estarás aceptando el doble de lo que estabas dispuesto a pagar hace un segundo, es decir, subes de 100 a 200. ¡Eso mucho! Sólo puedes moverte de forma moderada, no a grandes saltos. Te debilita porque estarás diciendo al otro que tienes más espacio para moverte.

IX. Intercambiarás lo que tiene valor para el otro, no lo que tiene valor para ti

¿Qué variables puedes cambiar, que tenga poco valor para ti y mucho para la otra parte? Le das al otro lo que él valora, no lo que tú valoras.

X. Entenderás que el poder está en tu cabeza

Piensas que el otro tiene más poder, y el otro piensa lo mismo. Tu poder aumenta con el modelo 5 + 5, con tus incentivos y sanciones, y poniendo en práctica los comportamientos correctos.

Capítulo 17

Las diez técnicas más comunes en una negociación

En este capítulo

- ▶ Aprende a usar la técnica de los extras
 - ▶ Ayuda al cliente a tomar la decisión
 - ▶ No hagas caso cuando te digan “tengo una oferta mejor”
-

Conocer la técnica es fundamental. Y si esto es válido en todas las facetas de la vida, la negociación no iba a ser una excepción. En este decálogo encontrarás las técnicas que te ayudarán a avanzar en la dirección correcta cuando negocies. Las he simplificado al máximo para que te sean más fáciles de asimilar.

Pon alguna en práctica y te sorprenderán los resultados.

Los extras

Tiene dos objetivos:

- ✓ **Subir la propuesta ofertada.** Te has dado cuenta de que tu primera oferta era demasiado baja. Para eso, usas tu lista de peticiones y vas añadiendo más.

Cuando compras un coche, es posible que, por tus comentarios, subas las expectativas del vendedor, y añadirá más extras, como los faros, tapicería de cuero, techo solar, etcétera.

- ✓ **Conseguir el acuerdo por el mismo precio.** La usas cuando arrancas con una propuesta demasiado alta y te das cuenta de que debes bajar y no perder la credibilidad.

La otra parte no quiere comprar la parcela que le vendes porque tu precio está fuera de mercado. Entonces usas la técnica de los extras al revés. Le dices “En el precio te incluyo la parcela limpia”, o “Te entrego la parcela con el foso para la piscina que quieres construir”, o “La parcela viene vallada”.

Poli bueno, poli malo

Son dos negociadores que actúan en equipo. Uno es el “bueno” y el otro es el “malo”, como habrás visto en más de una película de Hollywood. El malo se muestra muy duro e intransigente respecto al asunto que hay que negociar; el bueno interviene para presentar una postura ligeramente más razonable que la primera, aunque también inaceptable. El malo se muestra más intransigente e incluso hay veces que se va de la sala. El bueno dice: “Ya ves cómo se ha puesto, seguro que no aceptará vuestra propuesta. Si bajáis un 10 %, hablaré con él para que acepte. ¿Qué os parece?”.

No porque se trate de una técnica muy antigua ha dejado de perder su efecto, siempre que no exageres el papel de malo, porque la otra parte puede percibirlo como intimidatorio. Si abusas de esta técnica, perderás credibilidad y nadie querrá negociar contigo.

El salami



Cuando mi mujer compra salami tengo especial cuidado de no lanzarme a comérmelo como una fiera, pues engorda. Además, siempre me dice que es para el bocadillo de los niños. Por eso sólo me como una loncha. La verdad es que me cuesta resistirme. Más tarde, cuando paso por la cocina, caigo en la tentación de comerme otra. Dos lonchas no engordan. Luego, cuando en un descanso, me como otra. De hecho, mientras escribía estas páginas estaba disfrutando de otra lonchita de delicioso salami.

Luego, cuando mi esposa quiere preparar el bocadillo para los niños, siempre grita, “¡Te has comido el salami!”. Loncha a loncha, sin darme cuenta, me he comido el salami entero.

Si le pido a mi esposa el salami entero, no me lo da. En una negociación, si le pides el salami entero a la otra parte, tampoco te lo dará. Pero si utilizas la técnica de las lonchitas de salami, lo puedes conseguir.



Te pongo otro ejemplo: el niño está con su madre en un parque, pero quiere ir a jugar a otro. No se lo pide ella porque sabe que no le dejará. Para conseguirlo, el niño utiliza la técnica del salami. Veamos cómo lo hace.

La madre le dice a su hijo: “Cariño, mientras que hablo con las otras mamás puedes jugar por aquí cerca, pero ¡no te alejes!”. La madre observa a su hijo desde cierta distancia. El niño se aleja 5 m, lo que obliga a la madre a girar un poco el cuello para verlo. Después, el niño se aleja otros 5 m más, y obliga a su madre a estirar el cuello para verlo. Después se aleja otros 5 m, y obliga a la madre a dar un paso hacia atrás para asomarse y ver al niño. El niño mira a su madre y le hace una señal con la mano. Más tarde el niño se aleja otros 5 m más, lo que obliga a la madre a interrumpir la conversación con sus amigas para asomarse y ver a su hijo. El niño le hace un gesto con la mano, sonriente. Al rato, el niño desaparece durante unos segundos, ya está en la otra punta del parque. Eso obliga a la madre a dejar a las amigas para buscar a su hijo, que aparece a los pocos segundos para no preocuparla. ¡El niño ha dado “salamizazo” a su madre! Loncha a loncha, se ha llevado el salami entero.

Es una técnica muy poderosa, pues nos “salamizan” sin darnos cuenta. ¡De hecho, a mí me “salamizan” todos los días! Así lo hacen mis clientes. Contratan un curso para 12 personas a un precio concreto y, una vez cerradas las condiciones del curso, empieza la fiesta. Un día antes me dicen que necesitan que les envíe un juego extra del material del curso. “¡Cómo no, por supuesto!” El día del curso, aparecen 13 alumnos en lugar de 12. “Bueno, —pienso yo—, por uno no pasa nada.” Luego me piden que termine a las seis de la tarde, en vez de a las cinco que habíamos pactado. Por una hora más no voy a quejarme. El segundo día del curso, observo que hay 14 alumnos en vez de 13. “Bueno, por uno más no importa.” Al día siguiente me piden el material para el alumno 14. Luego me preguntan si puedo hacer

una conferencia, ¡claro! O que le dé un libro al director general, ¡ningún problema! Luego, que prepare un informe con las observaciones de los participantes, ¿cómo? Más adelante, que llame a los alumnos para hacer un seguimiento... ¿un seguimiento?

También funciona al revés. Si puedes hacer una concesión grande, mejor que la trocees. Aunque puedas entregar el salami entero, no lo hagas. Si lo das a lonchas, podrás intercambiar cada loncha por otras concesiones de la otra parte. Conseguirás más concesiones del otro loncha a loncha, que si le das todo el salami de vez.

Bolsillos vacíos

Es cuando le dices al otro que quieres llegar a un acuerdo, pero que no tienes suficiente dinero o presupuesto. Le dices que te gusta su propuesta y que quieres empezar a colaborar de inmediato con él, pero “¿Cómo lo hacemos con el pago? ¡Ayúdame!”.

Le haces ver que quieres llegar a un trato, que estás de su lado, pero que no hay posibilidad alguna de que accedas a sus demandas iniciales. Lo haces para que la otra parte reduzca sus exigencias.

Funciona de la siguiente manera: estás a punto de cerrar el trato y, por más que le das vueltas al asunto, no ves cómo pagar el precio que te piden. Incluso le demuestras al otro que no puedes pagarle lo que pide con un papel en el que pone cuál es tu límite. Es como si le enseñaras al otro tus bolsillos vacíos, no tengo más dinero en los bolsillos.

Norma de la casa

Muchos directivos usan la norma de la casa para que sus colaboradores no tengan que negociar cada operación con los clientes:

- ✓ “En rebajas, no aceptamos cambios ni devoluciones”.
- ✓ “Pedido mínimo: 100 euros”.
- ✓ ”Necesito el ticket para cambiárselo”.
- ✓ “Tiene que traerme la caja para devolverlo”.
- ✓ “Las obras en este centro comercial deben hacerse fuera del horario de apertura al público”.

Los negociadores usan la norma de la casa cuando se les presiona: “No podemos, va en contra de la política de la empresa”. Se protegen con un escudo protector en forma de norma. Es como si dijeran: “No es que yo no quiera, es la política de la empresa”.

Si no tienes norma de la casa, ¡inventa una!

Si te piden algo, usa la norma de la casa. Si te piden, por ejemplo, que colabores como patrocinador en un evento, siempre puedes decir: “Gracias por contar conmigo. Desde hace diez años tenemos como norma no participar en eventos”.

Autoridad superior

Negocia siempre con quien decide. Si la persona con la que dialogas no tiene autoridad, tus propuestas caerán en manos de alguien que no te conoce ni te valora. Es mucho más fácil para el otro decirte que no, porque no te conoce.

Esta “falta de autoridad” se utiliza como escudo para defenderse ante cualquier presión. Se actúa como agente, como mensajero de las propuestas del superior. Se les reconoce porque dicen frases como “Necesito la aprobación del dueño o del consejo de administración antes de firmar el acuerdo”, “Lo tengo que consultar con mi mujer, hermano, cuñado, primo, abogado, jefe...”. Si negocias hasta el final con el mensajero y agotas tu capital negociador antes de cerrar el acuerdo, no te quedarán más concesiones y habrás tocado el techo para futuros intercambios.

Es la práctica habitual de los dueños de centros comerciales. Ellos no negocian directamente con sus inquilinos, usan a sus “encargados” como interlocutores. Cuando un inquilino necesita negociar el alquiler, raramente hablan con el propietario del centro comercial. Negocian con un intermediario, limitado por unas normas, sin autoridad. Este escudo protege al encargado del centro comercial para no implicarse emocionalmente con la revisión de la renta de cada una de las tiendas del centro comercial. Se los reconoce porque dicen frases como “El propietario no me aprobaría una bonificación de más de un 10 %” o “El propietario no está dispuesto a aceptar un período de carencia”.

Seguro que habrás oído alguna de estas frases: “Lo siento, no puedo hacerlo, si mi director financiero se enterara, no lo aprobaría”, “Como mi esposa / marido se entere de que le he pagado esa cantidad, me mata”, “Mi hermano ha insistido en que no pague más de esta cantidad”.

Propuesta espejo

Se utiliza para defenderse de las propuestas excesivas de la otra parte. A veces el otro te pide algo exagerado, y la reacción natural es decirle que no, o algo como “Pero ¿cómo me pides eso?” o “Parece mentira, no es razonable”, y añades varias razones. Sacar razones te impide hacer propuestas. Este comportamiento te llevará a la espiral de defensa y ataque porque el otro copiará tu comportamiento y añadirá sus tres razones para rebatir las tuyas. Si argumentas, te debilitas. Buscar argumentos te impide hacer propuestas.

¿Qué hacer? Ponle una condición poco razonable. Tu condición será un reflejo de la petición del otro. A mayor demanda, mayor precio. Te ayudará a bloquear una demanda inaceptable y a forzar a la otra parte a que revise su petición. Es una táctica que te sirve para bloquear y obligar al otro a que rectifique.

Si la petición del otro es desmesurada, le pones una condición que también sea desmesurada. Te ayudará a bloquear una demanda inaceptable y forzar a la otra parte a retirar su petición.

Así, si te piden un descuento del 30 % sobre el pedido inicial, en lugar de echarte las manos a la cabeza, usa tu propuesta espejo y dile: “Siempre que acepten un recargo del 30 % en los posteriores”.



Un participante nos explicó cómo aplicó la propuesta refleja para defenderse de un ardid de un cliente. Acordó con ellos las condiciones de la fecha, la duración, el precio y el material que entregar en la conferencia. Inesperadamente, dos días antes de la conferencia, el departamento de compras contactó con él para decirle: “De nuevo me pongo en contacto contigo porque, mis responsables me dicen que es necesario que nos apliques un descuento de, al menos, un 10 %”.

Aquí tenemos dos opciones:

- ✓ **Discutir argumentando.** “¿Cómo es posible que me pidas un 10 % de descuento dos días antes de la conferencia!” o “El precio ya lo acordé con el departamento de formación. Habla con ellos”, o “¡No, y no! A estas alturas no puedo hacer un 10 %. ¡No!”
- ✓ **Utilizar la técnica espejo.** “Para hacerte un 10 % tengo que enviaros una factura con los siguientes gastos: kilometraje para asistir a la reunión de preparación preliminar del día 11 con los directores de área, la noche de hotel del día 13 y el kilometraje para asistir a la conferencia en la ciudad que me indicasteis. Si es así, cuenta con el descuento que necesitáis. Ya me dices.”

Un rango es mejor que un precio fijo

Cuando enviamos nuestra oferta con el precio a un cliente, cruzamos los dedos. ¿La aceptará o no? El tiempo pasa lentamente y nos angustia porque el cliente tarda en responder. Esta situación genera estrés, tanto a nosotros como al cliente. Como a tu cliente le incomoda decidir, no decide o dilata la decisión.

¡Pónselo fácil! Ayúdale a tomar la decisión. Al cliente tampoco le gusta que le digan “Este precio o nada”. ¿Cómo ayudarle? Facilítale el “sí” con un rango, en lugar de un precio fijo. Así ayudas al cliente a que sea él quien se construya su propio precio, guiado por tu propuesta. En la ilustración de la figura 17-1, el círculo de la izquierda es el precio fijo, un importe fijo; en la derecha ofreces más opciones de círculos.

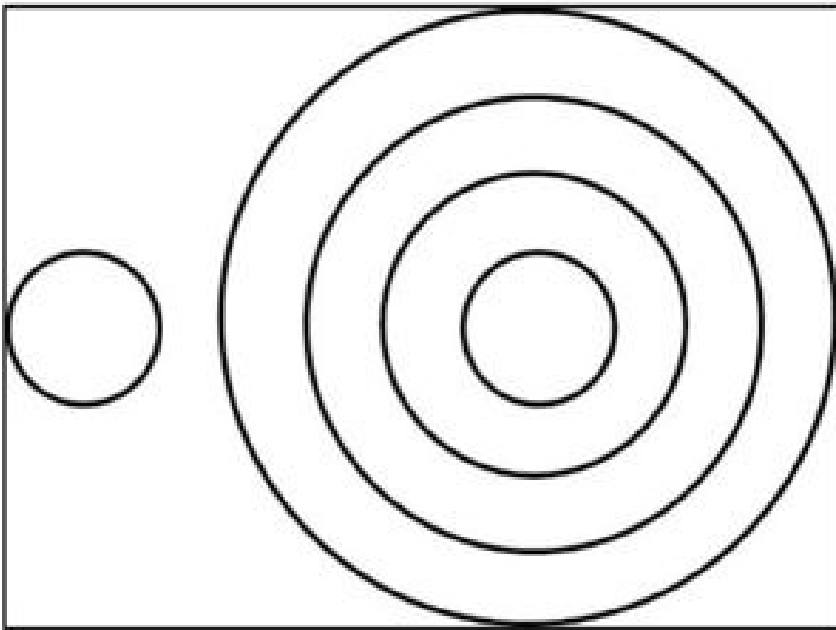


Figura 17-1.
Un rango de precios

Supongamos que vendes servicios de formación. En lugar de dar un precio fijo de 400 euros, por ejemplo, le das el cuadro de abajo con opciones que van desde 300 hasta 500 euros. Entonces la pelota está en el tejado del cliente, pues es él el que, libremente, construirá su propio precio, sin que lo coloques contra la pared para que decida si lo coge o no.

Tabla 17-1. Cuadro de trabajo

	<i>Precio</i>	<i>Participantes</i>	<i>Grupos</i>
A	500	15	1 grupo
B	450	14	1 grupo
C	425	13	1 grupo
D	400	12	1 grupo
E	300	12	2 grupos

¿Qué eligen casi todos los clientes cuando reciben este rango? Normalmente se deciden por las propuestas del medio, la B, la C o la D. No es frecuente que opten por la opción más alta ni por la más baja. ¡Y ése es el punto! En todo caso, eligen dentro de tu rango, dentro de lo que tú le has propuesto. Eres tú quien dirige el proceso, quien marca el movimiento. Y recibirás nueve ventajas:

- ✓ **Ventaja 1.** Tú marcas el cuadro de decisión. Enfocas al cliente para que elija dentro de tu marco.
- ✓ **Ventaja 2.** Tú marcas el ritmo al avanzar con tu propuesta. Tomas la iniciativa al avanzar.
- ✓ **Ventaja 3.** Ganas flexibilidad para el intercambio porque le das varias opciones, como el precio, número de participantes, número de grupos.
- ✓ **Ventaja 4.** Reduces el riesgo de bloqueo, ya que no lo colocas entre la espada y la pared. Le ofreces varias opciones para que él sienta la libertad de elegir la que más le interesa. Así evitas el “no” y la falta de decisión del cliente.
- ✓ **Ventaja 5.** Diriges la negociación hacia tu rango. El rango lo calculas en tu oficina para controlar los costes. Dentro de este rango, dominas tus costes.
- ✓ **Ventaja 6.** Tú determinas la base de comparación. Comparas tu precio con tus precios, con lo tuyo. El cliente decide entre lo tuyo o lo tuyo. Entre “sí” o “sí”. No compares con el competidor, ni lo nombres.
- ✓ **Ventaja 7.** El cliente tiene libertad de elección. Lo dejas que decida libremente lo que se adapta a su necesidad, ¡por supuesto, dentro de tu rango!
- ✓ **Ventaja 8.** Reduces el riesgo de que el otro te proponga algo que no tenías previsto. No le preguntas por su propuesta, avanzas con la tuya.
- ✓ **Ventaja 9.** Le facilitas el “sí”.

¡Ojo!, hay otras opciones. Es posible que el cliente elija la opción C, pero con los participantes de B.

Es decir, el cliente quiere más participantes a menor precio. Si es así, no hay problema, sigue eligiendo dentro de tu rango. ¿Aceptas? ¡Alto! No le digas que sí, aunque te lo pida el cuerpo. Si le dices que sí, creas un problema a tu cliente porque pensará que tenía que haberte pedido más. Para evitar que tu cliente se quede con cara de lelo, es mejor que uses el comportamiento de oro de la negociación, pídele algo poco polémico. Algo que no tenga inconveniente en darte. Así pones precio a tu “sí”.

Observa cómo funciona:

1. *Flinch* (traducido en español como ‘estremecimiento’): Reacción física, cara de sorpresa ante la propuesta de la otra parte. En el capítulo 6 te lo explico con mayor detalle.
2. Regla de oro del intercambio: “Para darte la opción que me pides, necesito pasarte este gasto. Si es así, aceptaré lo que quieres”.
3. Pregunta: “¿Qué te parece?”.

¡Atención!, que no termina aquí la cosa. Hay más opciones. Que no elija ninguna de ellas. Que no elija la A, la B, la C, la D ni la E. Aunque es difícil que pase. Es posible que el cliente desoiga tu propuesta y proponga algo totalmente diferente. Es una opción que, en la práctica, ocurre muy pocas veces porque, al darle tú la base de comparación, lo orientas hacia tu oferta.

Tengo una oferta mejor

Este comentario por parte del comprador suele ser una estratagema del otro para forzarte a bajar alguna de tus condiciones, entre ellas el precio. Si, presionado por este ardid, bajas el precio, quizá el comprador repita esta técnica con otros proveedores para que también bajen ellos el precio. Luego volverá a verte para seguir presionando. Es una subasta.

Si te dicen que tienen una oferta mejor, plantéate la siguiente pregunta: ¿por qué el cliente habla contigo, si tiene mejores ofertas?

Ten en cuenta que es muy difícil que las ofertas sean iguales, con las mismas características, medidas, fechas de entrega, forma de pago, especificaciones, número de visitas, etc. Como tu oferta no es comparable, tampoco lo es el precio.

El precio de una ortodoncia varía de dentista a dentista. Si solamente comparas el precio, te limitarás a comparar una parte del acuerdo. Hay otras variables, como el número de visitas de control, de limpiezas, si los *brackets* son de cerámica o metálicos, etcétera.

Que pongan todos los asuntos sobre la mesa

Cuando la otra parte te pida algo, no contestes inmediatamente con un “sí” o un “no”. Reaccionas cuando te piden algo porque dirige el otro. Es mejor que escuches sin interrumpir. Después, pregúntale: “¿Necesitas algo más?”. Así conseguirás que piense en más asuntos para que los ponga sobre la mesa. Trata todos esos asuntos de forma global, no de uno en uno.

Alquilas tu casa y te piden pagar el alquiler a mediados de mes en vez de hacerlo a principios. ¿Qué hacer? Antes de contestarle, pregúntale: “Aparte de la fecha de pago, ¿qué más necesitas?”. Así conseguirás vaciarle, y lo escuchas sin interrumpir. “Me gustaría que me entregaras la casa con una limpieza inicial y que esté pintada. Eso es todo”, puede ser la respuesta.

Cuando ya ha puesto sobre la mesa todo lo que quiere, trata todos sus deseos de forma global, es decir, dale lo que es prioritario a cambio de que renuncie a lo que es menos importante para él. Nada es acordado hasta que todo se acuerda.

Capítulo 18

Diez comportamientos del negociador experto

En este capítulo

- ▶ Una pequeña chuleta para aprender a negociar
 - ▶ Un negociador dice lo que quiere, no cuánto lo quiere
-

En este capítulo encontrarás una lista con todo lo que necesitas para convertirte en un negociador experto. Está pensada como una guía rápida para negociar, que espero te sirva como chuleta para recordar rápidamente las partes esenciales del libro.

Presta atención: los diez pasos que incluye son esenciales en cualquier negociación seria, sin importar el tema que trate.

Recapitula constantemente

Al negociador experto se lo reconoce porque recapitula constantemente. Este comportamiento representa un 9 % sobre el resto de los comportamientos que observamos.

Resume los puntos que te unen al otro, enfatiza lo que te acerca, no lo que te separa. Reacciona ante lo positivo, deja pasar lo negativo. Un buen negociador evita que se le cierren puertas, resalta los puntos comunes. No da un portazo cuando escucha algo que le desagrada.

También puedes usar la recapitulación para demostrar al otro que lo has escuchado. Así, cuando la otra parte te pregunte o afirme, repite su pregunta o su afirmación para dejar claro que la has escuchado y que te interesas por ella.

Por eso, cuando sois tres compañeros negociando con la otra parte, repartes las tareas. Una de esas tareas es la del recapitulador.

Cuando negocies, sigue una de las máximas del buen negociador: “Sólo puedes proponer algo cuando hayas sido capaz de recapitular lo que quiere el otro”. Si no sabes lo que el otro desea y no conoces su orden de prioridades, ¡no podrás proponer nada! Recapitula, propón y, después, pregunta.

Pregunta después de proponer

El experto plantea muchas preguntas porque quiere conocer la historia del otro. Sabe que, cuanto más tiempo esté en la historia del otro, más posibilidades tendrá de entender lo que quiere y cuál es su orden de prioridades. El viaje a la historia del otro se consigue con preguntas.

Preguntar supone el 21 % de los comportamientos del experto, mientras que el negociador medio formula la mitad, un 10 % de su tiempo son preguntas. El resto se dedica a argumentar, explicar, defenderse y bombardear con razones e información para defender su posición y tratar de convencer al otro.

Con las preguntas marcas el camino, te ayudan a dirigir el diálogo en la dirección que tú quieres, te permiten controlar la conversación. Obligas al otro a responder a tus preguntas. Por lo tanto, siempre planteas las preguntas en función de la respuesta que quieres obtener. Primero piensa en la respuesta y después diseña la pregunta para que te respondan lo que quieres.

Las preguntas son la alternativa perfecta cuando estás en desacuerdo. Así, si el otro te dice algo que te molesta o sobre lo que no estás de acuerdo, en vez de argumentar, pregunta. Así diriges sus respuestas. Es como si le dictaras con preguntas.

Formular bien una pregunta es, en gran medida, contestarla. Las preguntas te ayudan a entender el razonamiento del otro y a descubrir su posición, necesidades e intereses.

Con las preguntas refuerzas tu propuesta porque invitas a su respuesta. En lugar de proponer y quedarte callado, con cara de “a ver si me aceptan mi propuesta”, es más eficaz que formules una pregunta para dirigir la conversación. Además, cuando preguntas, transmites al otro solidez, porque muestras seguridad en tu propuesta. Si te quedas callado se lo pones muy difícil, porque dejas que él marque el ritmo.

No contrapropone de inmediato

Contraproponer de inmediato es una reacción. No diriges, reaccionas al movimiento del otro. Un negociador que sabe lo que hace no reacciona, decide cómo comportarse de una manera consciente. Elige tu comportamiento de cada momento.

Cuando contrapropones inmediatamente, la otra parte lo percibe como un bloqueo o como que estás en desacuerdo. Este comportamiento no hace avanzar la negociación.

En lugar de contraproponer de inmediato, es más eficaz que primero clarifiques lo que te ha propuesto el otro. Así le demuestras que te interesa entender lo que el otro quiere, que inviertes tu tiempo en entenderlo. Después, busca información con preguntas. Viaja a la historia del otro para averiguar qué desea, que te lo exprese con sus palabras. Finalmente, propón.

Tu propuesta tendrá más posibilidades de ser aceptada porque tiene en cuenta lo que quiere el otro. Has dedicado tiempo y preguntas a entender lo que quiere. Tu propuesta se adapta a lo que el otro te ha comentado. Si contrapropones de inmediato, le estarás demostrando que no lo has escuchado y que no te interesa entenderlo.

Comportarte de esta manera, es decir, clarificar y preguntar para entender, añade claridad a la negociación y eficacia en la ejecución de lo acordado, pues reduce el riesgo de malentendidos.

Este comportamiento representa un 17 % sobre el resto de comportamientos del experto. El negociador medio sólo dedica un 8 % de su tiempo a estos dos comportamientos.

Dice lo que quiere

Como los niños, que piden lo que quieren. A los adultos nos cuesta pedir lo que deseamos, se nos hace cuesta arriba porque no estamos seguros de lo que queremos. Hacemos peticiones imprecisas. Le decimos al otro frases como “¿Qué gano yo con eso?”, “Hazme un descuentito” o “Mejórame el precio”.

¿Por qué nos cuesta pedir lo que queremos? Porque pensamos que nuestra propuesta no es noble o que es escandalosa. Por eso preguntamos con torpeza y muchas veces preguntamos “¿Cuánto pides?”, en vez de pedirle lo que queremos. La escena es típica, las partes raramente se miran a los ojos y divagan a la hora de decir lo que necesitan.

Hoy sabemos que, cuanto más claro le digas al otro lo que quieres, más oportunidades tendrás de conseguir lo que deseas. ¡Como los niños! Si en tu propuesta incluyes lo que deseas de forma precisa, aumentarás tus posibilidades de obtener lo que deseas.

Verifica sus suposiciones

En la fase de preparación estás obligado a presuponer, pues no conoces a la otra parte o la conoces poco. Es normal que pienses que la otra parte tiene poder de decisión, que carece de recursos suficientes, que tiene más poder o que seguro que no desea un acuerdo, etc. Tus suposiciones son opiniones. En la fase de exposición debes verificar tus propias presuposiciones para no construir una estrategia sobre una suposición falsa. Tus suposiciones provocan malentendidos.

Es mejor presuponer que no sabes a presuponer que sabes. Muchos inexpertos van de enterados, y a la primera te interrumpen y te dicen “Ya, ya, entiendo lo que quieres decir”. Quieren demostrarte que “pillan” a la primera lo que les dices. Vamos, son unos listillos. Haz lo contrario. Es más eficaz ir de ingenuo que de lumbreras. Presupón que no sabes, aunque sepas, y pregunta para saber más.

Esta técnica se usa cuando tu interlocutor habla otro idioma. Por ejemplo, si el otro habla en inglés, hay negociadores que usan un intérprete para que les traduzca, ¡cuando en realidad no lo necesitan porque hablan inglés perfectamente! ¿Por qué lo hacen? Porque el objetivo no es demostrar lo listo que eres, sino entender perfectamente lo que quiere el otro. Es decir, te las das de que no sabes ¡cuando sabes!

Enlaza todos los asuntos

Hasta que no se acuerden todos los asuntos, no cierres ninguno. Puedes llegar a acuerdos preliminares, a condición de que nunca cierres un acuerdo individual hasta que cerréis el paquete completo. Es decir, no trates cada asunto como una mininegociación si no conectas todos los asuntos. No cierres un acuerdo parcial hasta que no obtengas un acuerdo global.

Si el otro te hace una petición, y la atiendes, después te vendrá con otra. Si atiendes una petición y después otra, como si fueran mininegociaciones, te harán picadillo. Muchas negociaciones parecen un partido de ping-pong. Te presentan una propuesta y la contestas, sacan una objeción y la tratas, reclaman y te defiendes. No caigas en la trampa lógica de querer dar una respuesta inmediata a cada propuesta, objeción o reclamación de la otra parte. Mantén todos los asuntos enlazados hasta la fase de intercambio.

Si negocias punto por punto cada asunto que saque la otra parte, conseguirá más concesiones de tu parte en cada asunto individual y consumirás tu capital negociador antes de llegar a un acuerdo sobre todos los asuntos pendientes. Te verás ante un problema serio, porque no tendrás nada más que intercambiar. Te quedará la alternativa de no llegar a un acuerdo, o pedir autorización a tu jefe o socios para que te permitan hacer más concesiones. Hacer una concesión para superar una objeción no es rentable.

En su lugar, escucha, deja que el otro ponga todos los asuntos sobre la mesa. Cuando termine, pregúntale: “¿Qué más necesitas?”. Cuando te asegures de que no hay nada más, trata todos los asuntos dentro de una solución global. El acuerdo sobre un asunto estará condicionado al acuerdo sobre todos los asuntos. Para hacerlo, primero descubre las demandas prioritarias para la otra parte, y propón un acuerdo global en el que, a cambio de que el otro abandone las peticiones menos importantes, le concedes las prioritarias.

De esta manera no te verás cogido punto por punto. Cualquier concesión por tu parte estará enlazada al acuerdo sobre el resto de los asuntos que quedan por negociar. Si en un punto te ves obligado a conceder más de la cuenta, siempre puedes volver sobre un punto anterior enlazado, y pedir su rectificación.

El negociador que sabe lo que hace conserva el máximo de variables abiertas desde las primeras rondas de la negociación y evita llegar a acuerdos aislados. Mantiene todo su capital negociador intacto hasta llegar a la fase de intercambio.

Avanza con su propuesta

El negociador que lidera la conversación es el que propone. No se espera a que proponga el otro, pide lo que quiere. Nos cuesta proponer primero porque soñamos con que el otro nos hará una propuesta mejor que la nuestra. Pensamos que hay un 50 % de probabilidades de que nos den más. Hoy sabemos que esa posibilidad es remota, pues casi siempre te darán menos.

Cuando le dices al otro “Hazme una oferta”, lo incomodas, porque le dejas a él la iniciativa de arrancar. Pensará “Voy a tirar bajo, no sea que me pase y le dé más de lo que el otro piensa”. Por eso hacen ofertas bajas, muy bajas. Por miedo a que el otro las acepte.

Si dejas que el otro proponga primero, tendrás una doble tarea:

- ✓ Convencerlo de que tu propuesta es mejor.
- ✓ Hacer que pase de su posición a la tuya.

Cuando te adelantas con tu propuesta, diriges la conversación porque girará sobre lo que tú has planteado. Como la mente del otro funciona en una única dirección, se olvidará de lo que iba a proponer porque se ocupará de reaccionar a tu proposición.

Si conoces el precio, avanzas con tu propuesta. No le preguntes: “¿Cuánto pides?”. ¡Te pedirá más de lo que esperas!

Si te quejas, no esperes a que el otro te dé la solución. ¡Propón “tu” solución!

Si dices que no al otro, no esperes a que reaccione a tu favor, ¡propón para dirigir esa reacción hacia donde te interesa! “Ese asunto no es negociable, pero podemos negociar este otro.” Cuando actúas así, facilitas al otro la elección, haces que se la plantee. Eres tú quien le da la base de la comparación. Y es mejor que el otro se pronuncie sobre tu alternativa que sobre su alternativa.

Cuando avances con tu propuesta, ésta tiene que ser realista, que pueda alcanzarse. Debes poder explicarla con hechos o documentos. Una propuesta escandalosa tiene muchas posibilidades de bloquear la negociación. Si no te lleva al bloqueo, ¿cómo bajas? Si el otro no la acepta, ¿cómo mantendrás tu credibilidad? Si bajas, el otro pensará que antes lo estabas engañando.

Durante la negociación te mueves de forma moderada. Es mejor que ir dando saltos. Una concesión grande al final demuestra que se tiene espacio suficiente para moverse y provoca que el otro aumente sus expectativas.

Estructura expectativas

Se trata de palabras o comportamientos no verbales que usas para influir en el otro en una dirección que te interesa. El objetivo es que el otro cambie su percepción de poder para que reduzca sus expectativas.

Antes de contestar a la propuesta del otro, estructura sus expectativas, es decir, reduce sus expectativas:

—Necesitamos que nos envíen el pedido esta semana —pide una de las partes.

—¿Esta semana? Será muy difícil cumplir con tu petición porque para esta semana ya tenemos las entregas planificadas. Tendría que buscar un servicio especial y eso subiría el precio —contesta la otra parte para generar nuevas expectativas en el otro, presentándole un precio alto.

—¿Y qué costaría enviarlo? —pregunta el otro.

—Más de lo que esperas, porque tendría que subcontratar un servicio especial para vosotros, ya que tu producto es bastante frágil.

Las expectativas del otro tienen que ver con su percepción de poder. Si la otra parte cree que tiene poco poder, reducirá sus expectativas.

Las señales te ayudarán a estructurar las expectativas del otro. Las señales son cambios sutiles en el lenguaje que indican que hay voluntad de acercamiento. El otro usa las señales para indicar no sólo su posición, sino también su voluntad de ser flexible. Lo que antes era “imposible” pasa a ser “difícil”, lo que “nunca se ha hecho de esa manera” ahora se convierte en “normalmente no se hace de esa manera”. El otro utiliza el lenguaje de las señales para pasar de una afirmación absoluta a una más relativa. De un “no rotundo” se pasa a un “no en estas circunstancias”.

Gracias a las señales podemos manejar el acercamiento entre las partes sin necesidad de obligar al otro a que se rinda. Es un medio para indicar al otro tu disposición a negociar. Es un paraguas para indicar que quieres flexibilidad sin mostrar debilidad. Las señales se envían de forma consciente y voluntaria o de forma inconsciente.

Cuando la negociación ha quedado definitivamente bloqueada porque las partes ya no quieren acercarse más, el experto no se levanta molesto y da un portazo. No dice “Con vosotros no se puede negociar”. En su lugar, lanza una señal y dice “Si cambian las condiciones actuales, estaré dispuesto a plantear nuevas ofertas”, y se marcha con respeto para no herir el ego de su contrincante. En lugar de cerrar la puerta, la deja entornada.

Captar señales es muy difícil porque hablamos más de lo que escuchamos, y a la mayoría de los negociadores se nos pasan por alto las señales.

Ten cuidado de no castigar a las señales. Si la otra parte te envía una señal, recompénsala, dale la bienvenida. Si la castigas, el otro se cerrará en banda y no le darás la oportunidad de desarrollarla.

Cuando creas haber escuchado una señal, puedes dar estos dos pasos:

✓ **Pregunta**, para que el otro se anime a darte más información sobre esa señal. Así consigues que la

desarrolle con más señales. “Usted me ha dicho que sólo lo aceptaría en condiciones especiales, ¿qué quiere decir?”

- ✓ **Escucha** sin interrumpir, pues las señales casi siempre vienen al final de la frase. “De ninguna manera aceptaré esa propuesta, tal como está planteada.” “¿Y cómo debería plantearse para aceptarla?”

No cedas, intercambia

Negociar no es vender, convencer, imponerse, regatear, ceder o decir “sí”. En absoluto. Negociar es intercambiar. El intercambio es el corazón de toda negociación.

En una negociación, las cosas no se dan, se intercambian. Cambias lo que tiene poco valor para ti y mucho para el otro. Intercambias lo que a ti te cuesta poco y el otro lo percibe como valioso. “Dame lo que yo quiero y te daré lo que tú quieres” es el lema que cabe seguir.

Para intercambiar, necesitas crear variables. Las variables añaden valor al acuerdo y a ambas partes. Cuando tienes algo que el otro quiere, puedes intercambiar. Si no tienes nada que el otro quiera, no podrás negociar.

Para intercambiar necesitas saber lo que quiere el otro. El intercambio es posible porque las personas valoramos las cosas de distinta manera. ¿Cuánto valora el otro lo que tú tienes? Para intercambiar, debes liderar con tus condiciones antes que con tus ofertas.

Lleva escrita una lista de variables, incentivos y sanciones

Algunos negociadores vanidosos acuden a la negociación con las manos en los bolsillos, sin preparación escrita. Confían en su chispa, en su experiencia y en la buena suerte. El buen negociador busca variables que añaden valor a la negociación. Unas variables son evidentes, otras hay que crearlas. Para eso está la creatividad. Negocia siempre sobre diversas variables para no caer en la trampa de tener que regatear una a una. No cerrarás el acuerdo sobre un asunto hasta que todos los asuntos estén acordados.

Consigue una lista de variables antibalas en cinco pasos:

- ✓ **Paso 1.** Envía la lista a todos tus colaboradores, para que la rellenen.
- ✓ **Paso 2.** Depura la lista que te han enviado.
- ✓ **Paso 3.** Ponla en práctica con tus clientes.
- ✓ **Paso 4.** Vuelve a depurar la lista.
- ✓ **Paso 5.** Vuelve a ponerla en práctica con tus clientes.

En dos meses conseguirás una lista de variables viva y actualizada que protegerá tus propuestas.

Un negociador gana poder con su lista de incentivos y sanciones. Es decir, con el beneficio o la penalización de un acuerdo. Negociamos porque la otra parte tiene para nosotros un incentivo o una sanción que puede usar en nuestra contra. Una negociación es posible porque hay incentivos y sanciones. Es decir, el otro tiene algo que quiero conseguir; o el otro tiene algo que me puede afectar y quiero evitarlo.

Capítulo 19

Las diez frases más comunes del negociador inexperto

En este capítulo

- ▶ Los errores que debes evitar
 - ▶ Algunas frases que se consideran irritantes
-

Las frases que encontrarás en este capítulo son de aquellas que escuchamos mucho por la calle, en las tiendas, en los medios de comunicación y a los compañeros. Son ineficaces. Que sean frases comunes y que se repitan constantemente no quiere decir que sean correctas. Por mucho que se digan desde hace años, no implica que sean eficaces. En realidad, llevamos muchos años haciéndolo mal.

Es como la costumbre que tienen muchos dependientes que, en sus tiendas, hacen preguntas como ésta:

—¿Le puedo ayudar en algo? —preguntan.

—No, gracias, sólo estoy mirando —responden siempre todos los clientes a esa torpe pregunta, sin excepción.

¿Cómo es posible que estos vendedores reciban durante años la misma respuesta a su pregunta y no se planteen cambiarla? Hay algún vendedor al que le incomoda que todos los clientes le contesten siempre con un “no”, y cambian su pregunta para que le contesten con un “sí”:

—¿A que sólo estáis mirando?

—Sí, sólo estamos mirando —responden los clientes.

¿A qué va la gente al trabajo, a descansar? Cambia las preguntas y cambiarán las respuestas. Cambia tu comportamiento y cambiarán tus resultados.

“¿Es tu última oferta?”

Con esta pregunta fuerzas al otro a que te conteste: “Sí, es mi última oferta”, cuando en realidad quizá no quiera contestar eso porque estaría dispuesto a plantear otras ofertas. ¡Cómo te va a decir que es su última oferta! Con esta pregunta cierras la posibilidad de diálogo, cierras una puerta. Un negociador no cierra puertas, las abre. Abre puertas, ventanas, escotillas.

Más de una vez vemos que la otra parte, al oír el precio, pregunta: “¿Es negociable?”. En estos casos, si contestas que es negociable, te bajarán el precio; si dices que no es negociable, molestarás con tu inflexibilidad. ¿Qué hacer? Si un negociador torpe te hace esta pregunta, puedes salir airoso si contestas así: “Si las condiciones cambian, estaré abierto a proponer nuevas ofertas”.

Cuando le das el precio al otro, esta pregunta sorprende por su inutilidad: “¿El precio es fijo o negociable?”. En otras palabras, te pregunta: “¿Es tu última oferta?”. ¿Qué te apetece contestarle? “¡Pues claro que es mi última oferta!” Fin de la negociación.

“Ni tú ni yo, la mitad para cada uno”

Muchos creen que la negociación es un rito innecesario y que lo único que hay que hacer es dividir por la mitad. Los negociadores no dividen por la mitad. Si fuese una práctica común, pedirían más de lo que quieren porque sabrían que el otro les ofrecerá dividir por la mitad.

Muchos ofrecen dividir por la mitad porque piensan que es lo justo, equitativo. Ni tú, ni yo, los dos. El único precio justo es el que acuerden las partes.

Ni ofrezcas ni aceptes dividir por la mitad.

Fíjate en estos criterios:

- ✓ **Supone aceptar la primera oferta.** Si el otro te ofrece dividir por la mitad, no le contestes afirmativamente, porque estarás aceptando la primera oferta. Cuando aceptas la primera oferta, la siguiente vez te presionarán más.
- ✓ **¿Es justo?** La mayoría aceptamos dividir por la mitad porque, inicialmente, nos parece que es justo. Que sea justo o no, no importa. Sólo importa lo que acuerden ambas partes. No hay nada más justo que lo que se acuerde de forma voluntaria.
- ✓ **¿Es equitativo?** Aceptamos dividir por la mitad porque nos parece equitativo, y no lo es. La idea del 50 % nos crea la ilusión de solidaridad con la otra parte. No es así; cada uno valora las cosas de distinta manera.
- ✓ **¿Es un movimiento moderado?** Antes de aceptar, deberías comprobar si tu movimiento es moderado, si es coherente con todas las concesiones que has realizado. Piénsalo, si te estás moviendo, por ejemplo de 10 % en 10 %, y para cerrar el acuerdo te mueves un 50 %, ¿qué señal envías al otro? Pensará que aún tienes espacio para moverte más. Este movimiento del 50 % aumenta las expectativas de la otra parte.
- ✓ **¿Es un movimiento incondicional?** Aceptar dividir por la mitad implica romper una de las leyes de la negociación: un negociador no cede, intercambia. ¡Tus concesiones, siempre condicionadas! Aceptar dividir por la mitad no es negociar, es ceder.
- ✓ **¡No te hagas famoso por dividir por la mitad!** Si te ganas la fama de ofrecer dividir por la mitad y el otro lo sabe, te pedirá más de lo que espera porque sabe que te ofrecerá dividir por la mitad y aceptarás.

El otro arranca en 400 y tú, en lugar de arrancar en 200, que era tu idea inicial, subes a 300 porque sabes que el otro te ofrecerá dividir por la mitad. Lo cierras en 350, cuando podía haber sido en 300.
- ✓ **¿Es una reacción?** Muchos negociadores ofrecen dividir por la mitad como una reacción natural para cerrar el acuerdo porque les incomoda negociar. Antes de reaccionar de forma natural, repasa los seis puntos de arriba y actúa conscientemente.

“¿Y yo qué gano con eso?”

Es una pregunta común e ineficaz. La formulamos automáticamente, sin pensar y sin esfuerzo.

Es mejor proponer directamente y decirle al otro lo que quieres. Dáselo hecho, no se lo plantees en forma de pregunta. En lugar de decir: “Si te echo una mano, ¿qué gano yo con eso?”, es mejor que digas “Si me das X, te echo una mano. ¿Qué te parece?”. Propón lo concreto y después pregunta.

Preguntar “¿Y yo qué gano con eso?” le da la iniciativa al otro. Dejas el asunto muy abierto. El otro no sabrá qué contestarte. Y si te contesta algo, será menos de lo que esperas. Es más eficaz que pidas tú lo concreto. Avanza con tu propuesta.

“Vale, acepto”

Un negociador no dice “sí”, con acento; dice “si”, sin acento.

Cuando contestas con un “Vale, acepto”, un “De acuerdo, sin problema”, un “Ya te lo miro yo” o un “Sí, de acuerdo. Acepto”, estás respondiendo con un “sí”. ¡Eso es gratuito! Estás cediendo. Estás regalando tu “sí”. Te pedirán más. Te subirán el precio la próxima vez o te darán menos por tu producto. Te harán pedazos.

En la empresa hay colaboradores muy dispuestos que dicen que sí a todo. Les pides algo y te lo hacen, les pides trabajo y te ayudan, tienes un problema y te lo resuelven. ¿Qué hacemos?, ¿se lo agradecemos? ¡No!, ni mucho menos, le damos más trabajo. En la empresa, se ganan la fama de personas que solucionan problemas y todos dicen: “Dáselo a él, que te lo resuelve”. ¿No debería ser al revés, y darle las gracias a ese compañero?

Cuando le dices “sí” al otro, lo dejas con cara de tonto. El otro piensa: “Ha aceptado mi propuesta demasiado rápido, demasiado fácilmente. Le podía haber pedido más / menos”. Para salvar el prestigio del otro, escúdate en el “si”, sin acento. Es decir, pídele algo: “Si es de esta manera, entonces sí”. Pon precio a tu “sí”.

Incluso cuando la oferta del otro supere tus expectativas y te ofrezca unas condiciones mejores de las que esperabas, tampoco contestes con un “sí”. Es mejor que le pidas algo no polémico. Así le mostrarás que estás en tu límite y obtendrás una concesión adicional del otro.

“Mi propuesta es razonable”

Es un irritante, se trata de tu opinión. Lo dices desde tu punto de vista. Puede que para ti sea razonable, y puede que no lo sea para el otro. Una variante es la frase: “Es

una propuesta que no podrás rechazar”. ¡Eso ya lo veré yo!

Cuando afirmas, te arriesgas a que te juzguen. Cuando le dices al otro que es negociable, el otro piensa: “Ya veré yo si es negociable”. Cuando le dices al otro: “Es una propuesta que he hecho pensando en ti”, el otro reacciona: “Ya decidiré yo si has pensado en mí”. Lo irritas. Frases como “Os hemos tenido en cuenta al plantearos esta oferta”, “Te planteamos esta oferta por la relación que nos une” o “Seguro que os gustará mi propuesta” son irritantes. Son opiniones, no hechos. Te estás vendiendo y al otro no le gusta. Es “autobombo”.

No irrites. Propón y luego pregunta, no afirmes nada.

“Perdona, pero te equivocas”

Si dices esta frase, el otro reaccionará, se defenderá. Se iniciará entonces el ciclo ataque-defensa. Se romperá el diálogo y, desde las tinieblas, aparecerá el hombre o la mujer de Cromañón al ataque. El otro te contestará con miles de razones para dejar claro que el que se equivoca eres tú.

En lugar de emitir este juicio, es mejor preguntar al otro. Interésate por su punto de vista. Así se inicia un diálogo, haciendo preguntas para escuchar las respuestas.

Piénsalo. Cuando dices “Te equivocas”, es tu opinión. Si tiene una opinión distinta, el otro pensará de otra forma. Cada uno ve la realidad desde su experiencia, desde su punto de vista. Para uno, el Real Madrid es el mejor equipo del mundo; para otro, el Valencia. La discrepancia es sana, el juicio hiere. Cuanto más hables sin juzgar, sin emitir juicios y sin herir, mejores acuerdos obtendrás porque la conversación fluirá.

“¡Hágame una oferta!”

¡Dile lo que quieres! Dile qué oferta quieres que te haga. Si le pides que te haga una oferta, ¡te dará menos de lo que quieres!

Haz la prueba. Imagina que quieres comprarme mi coche, que yo valoro en 10.000 euros. Si te digo “¡Hazme una oferta!”, ¿cuánto me vas a dar? Está claro que menos de 10.000 euros. Si me ofreces 5.000, 6.000 o 7.000 euros, tengo un doble problema: convencerte de que vale 10.000 euros y conseguir que subas a esa cantidad. No dejes que el otro adivine lo que quieres, ¡dile lo que quieres! Si no le dices al otro lo que quieres, difícilmente te dará lo que deseas.

Cuando le preguntas al otro “¿Cuánto pides?”, ¿qué crees que te contestará? Ya te lo digo yo: te va a pedir ¡mucho más de lo que quieres pagar!, seguro. Cuando das tanta opción a la otra parte, la incomodas, porque le toca decidir. Decidir es arriesgarse. Como no quiere arriesgarse, te pedirá mucho más para no quedarse corto.

Cuando le preguntas al otro “¿Cuánto pides?” le estás diciendo que no sabes lo que quieres. El negociador que se ha preparado y ha investigado en la fase de exposición, sabe lo que quiere. Cuando sepas lo que quieres, ¡pídelo!

“Lo tomas o lo dejas”

A nadie le gusta que le pongan entre la espada y la pared. No nos gusta que nos digan “Lentejas, o las tomas o las dejas”. Reaccionamos. Un negociador no te puede contestar a esta pregunta porque no dice “sí” ni “no”.

Una sola propuesta no es una negociación, simplemente comunica una decisión. Para que te comuniquen una decisión no es necesario que te sientas a negociar, con un correo electrónico basta. Así te ahorras el viaje.

Una variable del “Lo tomas o lo dejas” es la frase “Eso no es negociable”. No cierres la puerta en las narices del otro. El “no” molesta, añade un “sí”. Si te pido algo y me contestas con un “no”, me paralizas, me bloqueas. Añade rápidamente un “sí”.

Funciona de esta manera. Imagina que, delante de tus amigos, invitas a una persona del sexo opuesto a cenar y te contesta con un “no” rotundo delante de todos. ¿Cómo te quedas? ¡Seguramente abochornado!

¿Y si el otro te dice: “Cenar no puedo. Pero mañana puedo invitarte a desayunar. ¿Qué te parece?”. ¡Ahora sí! En vez de un “no” rotundo y aislado, añade un “sí”. El desayuno, que es lo que tú quieres, salva tu prestigio delante de todos. La otra persona dirige el diálogo con su propuesta. Después la refuerza invitando a que respondas. La otra parte te ha facilitado el “sí”, te ha tendido un puente hacia donde tú quieres.

Es mejor que facilites al otro una salida digna, tal como hacía el general chino Sun Tzu. Tiende al otro un puente para facilitar su retirada según estos dos principios:

- ✓ Después de un “no”, añade un “sí”: “Esto no es negociable, pero sí lo es esto otro”. ¿Qué te parece?
- ✓ En lugar de responder con un “no”, pides algo que el otro no pueda concederte. “Para regalarte el curso para el comité de dirección, necesito que contrates cincuenta grupos este año.”

“No te pongas así, ya te lo miro yo”

Cuando cedes para calmar al otro, ¡volverá a por más! Si, ante la presión de la otra parte, haces una pequeña concesión para tranquilizarla, te debilitas: estás reaccionando ante el comportamiento agresivo del otro. Esa pequeña concesión el otro la percibe como una debilidad, así que se crecerá, se lo creerá, y vendrá a por más concesiones.

Muchos libros dicen que “Cuando te enfrentas cara a cara con un negociador agresivo, es recomendable hacer una concesión de poco valor para ganártelo”. ¡Atención, máxima atención! Vamos a analizar esta frase, que tiene miga.

- ✓ En primer lugar, “... una concesión...”. Los negociadores no conceden, intercambian. Por lo tanto, ni pequeña concesión, ni mediana, ni grande.
- ✓ En segundo lugar, “una concesión de poco valor”. De poco valor ¿para quién? Lo que importa es el valor que tiene para el otro. Las concesiones se intercambian por el valor que tiene para el otro y no por el valor que tienen para ti.
- ✓ En tercer lugar, “... para ganártelo...”. ¿Quién ha dicho que con una pequeña concesión te ganes la buena voluntad del otro? No funciona así. Un gesto de buena voluntad no genera reciprocidad, sino avaricia. Además, cuando premias un comportamiento agresivo, invitas al otro a repetir ese comportamiento. El otro pensará: “Si empujando un poco obtengo esto, empujando más obtendré aquello”.

No premies el comportamiento agresivo del otro haciendo concesiones. Si haces concesiones para suavizar al negociador agresivo, no conseguirás calmarlo, ¡lo harás más fuerte!

“Si sigues así, me levanto y me voy”

Los niños saben bien que, muchas veces, sus padres los advierten de posibles consecuencias que luego no cumplen. “Como no estudies, te quedas sin postre”, “O apagas el ordenador ya o te lo quito durante un mes”. Pero la sanción no llega a cumplirse. Es decir, si quieres marcarte un farol, cúmplelo o perderás credibilidad y coherencia.

Yo no recomiendo los faroles, principalmente porque negociar no es un juego de cartas. Si cierras una puerta con un farol, ¿cómo la abrirás después? Si das un portazo, criticas al otro y te largas, ¿qué ocurrirá si en un futuro te interesa volver a dialogar con él?

A veces vemos a vecinos que no se hablan durante años y, en un momento dado, se ven obligados a retomar la relación porque sus hijos juegan juntos y son buenos amigos. ¡No cierras puertas!

Capítulo 20

Diez claves para resolver un conflicto

En este capítulo

- ▶ Regatear e intercambiar no son sinónimos
 - ▶ Una negociación no intenta convencer, sino intercambiar
 - ▶ El azar favorece a los negociadores preparados
-

Muchas veces las negociaciones se convierten en conflictos. Eso pasa cuando el intercambio se transforma en la discusión de dos posturas enfrentadas e irreconciliables. Porque —si has leído este libro ya lo debes saber— las discusiones no se ganan. Hay que evitarlas y hacer que la negociación sea siempre constructiva, un diálogo fructífero entre ambas partes que buscan un acuerdo.

En este decálogo encontrarás diez actitudes que te ayudarán a resolver los problemas que puedan surgir durante la negociación y la pongan en peligro.

Persuasión

“Me merezco una subida de sueldo porque he trabajado mucho.”

La persuasión es lo primero que tenemos a mano y que, generalmente, usamos para conseguir lo que deseamos. No está mal, si consigues convencer al otro. Entonces es perfecto. La máxima es primero vende, negocia después. Y siempre que uses la persuasión, que sea como habilidad para que el otro descubra los beneficios que tu producto tiene para él. Vender es ayudar al otro a tomar una decisión libremente. Es como dejarle abrir un regalo. No le dices qué hay dentro del paquete, lo guías para que lo descubra. Persuadir no es bombardear al otro con palabras.

La persuasión es anterior al proceso negociador, funciona durante la venta. No es eficaz durante la negociación porque su efecto ya se ha agotado.

Quieres alquilar tu casa a un potencial inquilino. En la fase de convencer te ha indicado que le gusta la casa por las vistas y porque el baño es muy luminoso.

Cuando estáis en la fase de negociación y te dice que quiere pagar la renta a final de mes en lugar de a principios, de nada te sirve querer convencerle de que te pague a principios de mes usando argumentos de venta, como decirle que la casa tiene buenas vistas y que el baño es muy luminoso. Ahora tienes que negociar, no convencer.

Demasiados libros dicen que se negocia para convencer. Demasiados cursos de formación enseñan a negociar mediante la persuasión. Confunden la persuasión con la negociación.

Posposición

“Ya te miraré lo de tu subida de sueldo.”

Hay veces que es más interesante no negociar y dejar pasar el momento. En lugar de entrar al trapo, utiliza el tiempo. No repliques a las palabras del otro, deja que se enfríe la situación. Lo que importa en un momento dado, con el tiempo quizá deje de ser tan importante.

Cuando un cliente te viene con una objeción, lo natural es que saltes y quieras tratarla en ese momento. Ten paciencia y posponlo. Es decir, escúchale hasta el final, clarifica, valórale y dile que después trataréis la objeción. Sigue avanzando. Hoy sabemos que el 70 % de las veces que el cliente plantea una objeción no vuelve sobre ella más tarde porque deja de tener importancia. Sólo un 30 % se acuerda de la objeción.

Si tratas las objeciones más tarde, las pospones, eliminarás el 70 % de ellas.

Rendición

“Vale, de acuerdo, te subo el sueldo.”

Rendirse es ceder. Un negociador no cede, intercambia. Para rendirse no es necesario leer este libro ni asistir a un curso. Es aceptar lo que el otro te pide y punto.

No digo que ceder sea malo, es una opción que muchas veces nos interesa. Así, cuando compras en una tienda un producto al precio que indica la etiqueta, cedes. Aceptar el precio que marca la etiqueta no te convierte en un mal negociador, pero te interesa ceder porque el coste del tiempo que empleas en regatear es mayor que el dinero que te ahorrarás negociando. Nadie quiere estar quince minutos regateando el precio de una botella de leche con la empleada de un supermercado para ahorrarse 1 céntimo.

Ceder con un descuento es malo porque es una rendición. Cuando lo haces en una negociación, envías una señal de debilidad a la otra parte. Esa señal provoca que el otro aumente sus expectativas. Se crece porque percibe que tiene más poder. Y como cree que tiene más poder, exigirá más. El poder está en tu mente.

Imposición

“Te estoy diciendo que me subas el sueldo.”

Imponerte es una de las herramientas que tienes más a mano para que el otro haga lo que quieres. Su uso desmedido o continuado pondrá en riesgo tu relación con la otra parte. Por ejemplo, si tienes un socio y siempre te impones y se hace lo que tú dices, ¿qué ocurrirá con la relación? Si siempre te impones a tu pareja, ¿qué pasará con la convivencia a largo plazo? La imposición pone en riesgo la relación porque genera hostilidad. La amargura provoca la revancha.

Es sorprendente que sea el medio más utilizado por los directivos de las empresas para conseguir que sus colaboradores hagan las cosas. Mucho “buen rollo”, pero superficial. Si nos dejaran asomarnos por una ventana en una reunión de cualquier empresa, veríamos la calidad de liderazgo de sus directivos a la hora de negociar con sus colaboradores. Nos daríamos cuenta de las tres herramientas más usadas: la amenaza, el chantaje y la coerción. No hay más que ver cómo los padres y madres consiguen convencer y negociar con sus hijos: “O estudias o te castigo...” (amenaza). “Sólo seguirás en el equipo de fútbol si estudias” (chantaje). “O estudias o te doy un tortazo que te vas a enterar” (coerción). Si lo hacemos con las personas que más queremos en este mundo, ¿cómo no vamos a hacerlo con nuestros colaboradores?

Afortunadamente, hay empresas que invierten en formación de habilidades y negociación para sus directivas y directivos, lo que minimiza la imposición en favor de un diálogo entre adultos.

Acuerdo mutuo

“¿Cómo podemos mejorar mi sueldo?”

Aquí, ambas partes trabajan como equipo porque hay una relación clara de confianza mutua. Las dos partes reconocen que tienen un conflicto y que es posible buscar una solución conjunta que las favorezca mutuamente. El acuerdo mutuo funciona mejor cuando existe una verdadera relación de confianza y deseo sincero de querer llegar a un acuerdo.

El acuerdo mutuo es posible cuando existe una discrepancia, sin enfrentamiento. Las partes tienen opiniones distintas sobre un asunto y, al no emitir juicios, hay cooperación. Que pensemos de distinta manera no nos convierte en adversarios.

Aquí tienes los siete pasos del acuerdo mutuo para gestionar un conflicto:

1. Invita a que el otro exprese su punto de vista. Sin interrumpirlo.
2. Asegúrate de que lo has entendido mediante una recapitulación y después pregunta: “¿Es lo que necesitas?”. Así obtienes un primer “sí” del otro.
3. Expón tu punto de vista.
4. Pregunta: “¿Estás de acuerdo en que tenemos opiniones distintas?”. Segundo “sí”.
5. Pregunta: “¿Quieres que busquemos una solución válida para ambos?”. Obtienes el tercer “sí”.
6. Pregunta: “¿Dónde podemos encontrarnos?”.
7. Concreta y anota lo acordado.

Negociación

“Si me das esto, te doy eso.”

Es un camino de doble dirección, un comportamiento consciente. Negociación es sinónimo de intercambio: “Dame lo que yo quiero y te daré lo que tú quieres”. En la negociación le das al otro lo que quiere, ¡con tus condiciones!

Cada vez nos toca negociar más. Estamos viviendo la verdadera revolución de la negociación. Es una habilidad que debería enseñarse en los colegios, en la universidad, en las empresas. Cuanto más hábil sea una sociedad negociando, más rica y saludable será, mejor comunicación y más facilidad de intercambio. La negociación evita la tiranía porque permite que las personas, voluntariamente, distribuyan los bienes y la riqueza entre ellos mediante acuerdos.

Con este libro, pretendo conseguir que el diálogo negociador esté al alcance de todos, que sea algo tan normal como hablar o respirar. Todos deberíamos saber usar un diálogo negociador. Plantéatelo, evitaríamos conflictos y mejoraríamos la comunicación entre nosotros. Levantamos demasiados muros entre las personas porque queremos negociar y no sabemos, creemos que estamos negociando y en realidad discutimos. La discusión nos lleva al bloqueo o a la guerra.

Negociar es buscar la posible existencia de un acuerdo. Es investigar la posibilidad de cooperación para llegar al mejor trato para ambas partes. Los humanos podemos cooperar para llegar a un acuerdo, o podemos imitar a los animales y pelear como ellos.

Regateo

“Ni tú ni yo, la mitad para cada uno.”

El regateo es lo que hacen la mayoría de las personas creyendo que negocian. Inician el diálogo con la buena intención de negociar, pero cuando se pone sobre la mesa el primer asunto, empiezan a regatear. Es un atajo, más fácil que negociar.

Regatear y *negociar* no son sinónimos. El regateo es una subcategoría de la negociación. Cuando regateas, quieres llegar al máximo de lo que el otro puede pagar, sin revelarle hasta dónde puedes pagar tú. Se regatea sobre un único asunto, normalmente el precio. Se negocia sobre varios asuntos, y entre ellos está el precio. Si esos asuntos los negocias de forma separada, te verás forzado a regatear. El vendedor quiere obtener lo máximo y el comprador, dar lo mínimo. Es un enfrentamiento directo, una competición. Cuanto más gane uno, más pierde el otro. No se añade valor. Lo que yo gano lo pierde el otro; lo que gana el otro, lo pierdo yo. Hay un ganador y un perdedor.

Los que regatean formulan preguntas como “¿Cuál es su mejor precio?”. Y no importa el precio que respondas, nunca es suficiente. El regateador siempre cuestiona la primera oferta que haces. De hecho, muchos vendedores dicen que negocian con el cliente, pero realmente regatean sobre el precio. Es decir, bajan el precio hasta conseguir que el cliente diga “sí”.

Evita regatear. Cuanto más ganas tú, más pierde el otro. Regatear empobrece la negociación porque se dialoga sobre una única variable.

Cuando regateas, empobreces el acuerdo porque sólo añades argumentos. Cuando negocias, enriqueces el acuerdo porque añades valor con las variables.

Arbitraje

“Que un tercero decida la subida de sueldo.”

Cuando no es posible llegar a un acuerdo entre las partes y persiste el conflicto, se puede acudir a un árbitro para que lo resuelva. Es posible que las partes renieguen del resultado y se quejen porque en el arbitraje no hay ganadores, sólo un vencedor y un vencido. Su poder de negociación queda limitado y se ponen en manos de un tercero. Actualmente se utiliza cada vez más para evitar un costoso proceso judicial.

En el mundo laboral es muy típico que dos compañeros discutan por cómo realizar un trabajo y que no se pongan de acuerdo. Acuden a su jefe para que lo resuelva. El jefe, árbitro, que está fuera de juego en ese momento, tomará una decisión que puede no satisfacer a ninguna de las partes.

Azar

“Haga lo que haga, no depende de mí que me suban el sueldo.”

Se utiliza para elegir el campo en los partidos de fútbol, lo usan las compañías de seguros que “apuestan” porque el siniestro no se va a producir, lo usan los abogados para no litigar.

Hoy sabemos que el azar favorece a los negociadores preparados. Hay negociadores que pasan un año negociando un asunto hasta que llegan a un acuerdo favorable. ¡Qué buena suerte!

Mandato

“¡Súbeme el sueldo!”

Mandar es efectivo en las relaciones jefe / colaborador porque recibir y dar instrucciones es algo que aceptan ambas partes. Es un acuerdo previo, tácito, por el cual el colaborador obedece y le pagan un sueldo.

Muchas veces se pierde el equilibrio y la relación pasa a ser abusiva, bien porque el jefe manda demasiado o porque el colaborador no hace lo que debe. Se rompen los límites y aparecen los conflictos. El jefe cree que su colaborador es un manta. El colaborador cree que su jefe no tiene escrúpulos.

Negociación para Dummies

Alejandro Fernández

ISBN edición en papel: 978-84-329-0159-1

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)

© Imagen de la cubierta: Shutterstock

© Centro Libros PAF, S. L. U., 2013

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Edición publicada mediante acuerdo con Wiley Publishing, Inc.

...For Dummies y los logos de Wiley Publishing, Inc. son marcas registradas utilizadas bajo licencia exclusiva de Wiley Publishing, Inc. Todas las otras marcas que aparecen en este libro pertenecen a sus respectivos propietarios. John Wiley & Sons y el Grupo Planeta no están asociados con ningún producto o fabricante mencionados en la presente obra.

Primera edición en libro electrónico (epub): octubre 2013

ISBN: 978-84-329-0197-3

Conversión a libro electrónico: Víctor Igual, S. L.

www.victorigual.com

www.paradummies.es