



Red Universitaria Virtual Internacional

# Negociación para Todos

---

Juan Malaret

## **Índice**

1	Introducción.....	3
2	Las Partes Negociadoras.....	4
3	Los Siete Elementos del Proceso de Negociación .....	7
4	Las Dos Estrategias Negociadoras .....	11
5	A Modo de Conclusión: los Siete Enemigos del Negociador.....	15
6	Ficha Técnica.....	18

Las mejores estrategias para gestionar acuerdos en el trabajo, conflictos de pareja y decisiones personales



## **1 Introducción**

La negociación es una de las actividades más frecuentes de nuestra vida cotidiana. Pasamos el día negociando pequeños y grandes asuntos con nuestros familiares, amigos, jefes, compañeros y subordinados. El resultado de estas negociaciones va condicionando nuestra vida personal y profesional.

Por todo ello, conocer el proceso de la negociación, sus estrategias y sus técnicas resulta clave para mejorar nuestra vida. Contrariamente a lo que se piensa, la negociación es susceptible de ser aprendida y es una habilidad práctica que se puede desarrollar y afianzar si se utiliza para ello un método científico.

Juan Malaret, una autoridad en el área de la negociación, y la escritora Marina Pino aúnan sus ideas y recursos profesionales en este libro para presentarnos el arte y la ciencia de la negociación de una forma accesible, sencilla y llena de ejemplos tomados

de la vida real. El proceso estratégico de la negociación que describen puede aplicarse tanto al análisis y preparación de cualquier clase de negociación profesional, como a un conflicto de pareja o a la negociación privada con uno mismo. En cualquier caso, el campo de la negociación lo conformarán las partes negociadoras, los siete elementos que articulan el proceso y las estrategias negociadoras.

## **2 Las Partes Negociadoras**

**Las partes de la negociación y los asuntos que van a negociarse.** En una negociación entre dos partes lo que se busca es "crear valor", es decir, descubrir la mayor cantidad de intereses -visibles u ocultos- que ambas partes puedan conseguir durante el proceso, o cuando ello no sea posible, buscar entonces intereses diferentes, "reclamar valor". Para ello, un negociador debe esforzarse en conocer en profundidad a las personas que tiene enfrente.

Durante la celebración de una conferencia de ilustradores gráficos, una de las asistentes citó el caso de la negociación que había mantenido con un editor de textos para niños. El único interés que se le ocurría a este último era el precio: el mínimo posible para él y el máximo para ella. Sin embargo, en el transcurso de la negociación aparecieron nuevos intereses, como la puntualidad en la fecha de entrega o la correcta interpretación que de las ilustraciones podían hacer los clientes del editor, ya familiarizados con el buen trabajo de la ilustradora. Ninguno de estos intereses había aparecido en la primera aproximación, pero al incluirlos, el editor ya podía aumentar el precio ofrecido e incluso ofrecerle más trabajo a la ilustradora.

La reclamación de valor se da cuando una parte gana a costa de lo que la otra pierde y, en la mayoría de los casos, es una cuestión de precios. La compraventa de un piso es el ejemplo clásico de este tipo de negociación. Si el comprador consigue un descuento siempre será a costa de mermar el beneficio del vendedor y, a diferencia del caso de la ilustradora gráfica, aquí no hay fechas de entrega, ni trabajo de continuidad, ni en un principio cualquier otro interés diferente.

**Las presiones externas.** En el proceso negociador se conoce como "presiones externas" a todas aquellas personas que no participan en la negociación pero a las que el resultado de la misma afecta de forma relevante. Por este motivo, siempre están en condiciones de presionar a la parte que las representa o que defiende sus intereses. Los negociadores deben trabajar con gran rigor esta parte de la negociación, lo que requiere un esfuerzo considerable de búsqueda de información y de empatía con cada una de las presiones externas.

Un caso claro de presión externa es el que sufrió una directiva empresarial que estaba negociando con una empresa su traslado a un país iberoamericano para hacerse cargo de la dirección general de su filial. Sólo ella estaba negociando, pero sus presiones externas, en este caso representadas por su marido y sus dos hijos adolescentes, resultaron decisivas para impedirle llegar a acuerdos con su jefe, lo que se tradujo en su estancamiento profesional dentro de la empresa.

**Los objetivos de las partes.** Se entiende por "objetivo" la descripción lo más precisa posible de lo que las partes desean conseguir en la negociación. Para que pueda ser calificado como tal, dicho objetivo debe ser posible y alcanzable. Los objetivos no deben ser metas imposibles de lograr o irrenunciables. La negociación implica un intercambio de intereses entre las partes negociadoras, por lo que no es posible alcanzar objetivos establecidos en términos absolutos. Por ello, hay que definir muy bien el grado de tolerancia que debe tener cada uno de los objetivos.

Para un negociador, el aspecto más delicado de su preparación puede ser el de los objetivos ocultos de la otra parte, por lo que debe seguir un método eficaz que le permita vislumbrar y definir con la mayor precisión posible cuáles pueden ser dichos objetivos a corto, medio y largo plazo. Es en los objetivos ocultos donde se encuentran los mejores intereses para realizar intercambios durante las negociaciones.

**Emociones y temores.** Según Fisher y Shapiro, el elemento de mayor utilidad en el proceso de dirigir emociones y sentimientos durante una negociación es el que ellos denominan "los cinco temores básicos". Se trata de detectar los miedos de la otra parte y dirigirlos correctamente para que la mayoría de las emociones presentes en el proceso sean estimuladas de modo que su influencia resulte positiva, o por lo menos, deje de influir en ellos negativamente.

El conocimiento de los cinco temores básicos ayuda de manera clara y sencilla a entender el proceso emocional durante una negociación. A lo largo de esta, han de ser eliminados para que den paso a emociones positivas:

***A-Temor a no recibir afecto / Acción: expresar afecto.*** Hacer que la persona que cree no recibir afecto piense y constate que la otra parte está haciendo un esfuerzo para entenderla es un enfoque imbatible a la hora de dirigir las emociones. Empatía, identificación mental y afectiva con el estado de ánimo del otro es otro nombre con el que se conoce este modo de romper el temor que sienten los demás a no ser comprendidos.

***B-Temor a sentirse como adversario / Acción: construir aliados y convertir a un aliado en un socio.*** Este temor básico está motivado por la necesidad de pertenencia que sienten la mayoría de las personas. Estas desean pertenecer a algo, aunque no obtengan

ninguna ventaja material con ello, y temen quedarse fuera. En el contexto de la negociación, el miedo al rechazo o a no ser admitido es demoledor, y por ello convertir a los adversarios en socios de "nuestro club" tiene el poder de desbloquear incluso la negociación más compleja.

En una compleja negociación entre un comité de empresa y la dirección, un miembro de cada parte pertenecía sin saberlo a un mismo "club": el de los afectados por una hernia discal. Es difícil que las personas libres de una enfermedad así entiendan el sentido de pertenencia a un "club exclusivo" que se desarrolla entre los que sí la sufren. El miembro perteneciente a la dirección, que además resultó ser el director general, entabló una excelente relación emocional con el miembro del comité de empresa afectado por la misma dolencia. Se pasaban horas hablando acerca de dolores, alternativas, medicamentos, fisioterapeutas, médicos, etc. Como consecuencia, el miembro del comité de empresa pasó a sentirse "socio" del "club" del jefe, y fue al final esta comunidad de sufrimientos lo que posibilitó un acuerdo muy ventajoso para ambas partes.

*C-Temor a no sentirse libre / Acción: respetar la voluntad y autonomía del otro.* Las personas se sienten emocionalmente hundidas cuando piensan que no tienen control sobre su propio destino y que carecen de autonomía. Eliminar este temor en la otra parte que negocia puede originar emociones muy positivas.

Entre tres hermanos que negociaban para dividir la herencia de su madre a partes iguales, el menor de ellos se sentía atrapado por el miedo a no controlar su propio destino y a ser manejado por sus hermanos. Si alguno de ellos hubiera eliminado ese temor, dándole la oportunidad de participar en las gestiones que debían realizarse para el reparto, en lugar de presentarle hechos consumados como hasta entonces, el hermano menor hubiera desarrollado emociones positivas hacia los otros dos. Lamentablemente eso no ocurrió y todo acabó en un enfrentamiento.

*D-Temor a que no se reconozca nuestro estatus / Acción: reconocer un estatus con independencia de que se merezca.* Este temor está relacionado con el complejo de inferioridad que muchas personas han desarrollado desde su infancia. Si queremos que las otras partes pongan en marcha emociones positivas debemos reconocerles un estatus. Todas las personas valen para alguna actividad y hay que descubrir cuál. En una negociación, cada parte puede beneficiarse de los conocimientos que sobre una determinada área tengan los otros.

*E-Temor a no sentirse motivado / Acción: dirigir adecuadamente los procesos de motivación de la otra parte.* De lo que se trata es de conseguir que la negociación

resulte importante, de generar entusiasmo y de saber combinar los ingredientes que provoquen la implicación de la otra parte.

Durante la negociación de la compra de una pequeña empresa familiar por otra bastante mayor, participar en un plano de igualdad resultaba fundamental para los propietarios de la primera. Todas las iniciativas de la empresa grande iban dirigidas no sólo a que la otra no se sintiera intimidada, sino a crear un clima que resaltara la importancia de su presencia y a que participara activamente en el proceso.

El hijo del fundador de la empresa familiar era su director comercial; la otra parte sabía que era necesario motivarlo para que aceptara pasar de una empresa como la suya a un grupo empresarial ajeno. Entre otras cosas, se le explicó que el buen resultado de la venta aseguraría a sus padres los ingresos suficientes para culminar una vida de esfuerzo. También se le hizo llegar un plan estratégico del grupo a cinco años, en el que se preveía, entre otras acciones, su participación en un programa de desarrollo para directivos en la Harvard Business School, algo que constituía una de sus ambiciones.

La correcta neutralización de los cinco temores básicos permite al negociador inducir emociones positivas en las otras partes y manejar con eficacia el complejo entramado emocional que se genera en determinadas negociaciones.

### **3 Los Siete Elementos del Proceso de Negociación**

Los siete elementos en los que se puede dividir el proceso negociador constituyen la espina dorsal de la ciencia y el arte de la negociación. El aspirante a ser un buen negociador tendrá que familiarizarse con cada uno de ellos, ya que todos poseen igual trascendencia a la hora de llevar a buen término un proceso como este.

**1-La mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN).** En el caso de no llegar a un acuerdo negociado, será preciso analizar la mejor alternativa para cada una de las partes. Hay muchas razones para conocer el propio MAAN y el de las otras partes, y entre ellas destacan las dos siguientes: mejorar nuestro MAAN y empeorar el MAAN de la otra parte.

La mejora del propio MAAN puede tener resultados sorprendentes. Fue el caso de cierta empresa papelera que negociaba la compra de una materia prima a un proveedor alemán: al estudiar las alternativas existentes para el caso de que la negociación fracasara, descubrió una empresa química estadounidense que disponía de una gama de productos semejante y que mejoraba a la alemana en precio, plazos, descuentos,

etc. Al final, resultó que el MAAN de la empresa papelera era la empresa americana, es decir, que la alternativa "menos mala" superaba a la "buena" inicialmente estudiada.

En cuanto a empeorar el MAAN de la otra parte, se trata de un recurso lícito que el adversario también va a estudiar. Se puede, por ejemplo, conseguir que la otra parte no vaya a la huelga haciéndole ver las consecuencias negativas que acarreará para ella, aunque no tenga por qué ser así.

**2-Intereses y Posiciones. Intereses.** En el contexto de la negociación, los intereses se definen como todo aquello que el negociador piensa que está potencialmente a su alcance durante el proceso.

No se debe confundir intereses con objetivos. Todos los intereses proceden de los objetivos, pero sólo los intereses son intercambiables entre las partes. Por ejemplo, una persona puede tener como objetivo negociar un aumento de sueldo con sus jefes, pero eso no se puede intercambiar. Sin embargo, de la petición de aumento de sueldo sí pueden surgir intereses negociables, tales como abarcar más responsabilidad en el trabajo, cumplir mejores objetivos, desplazarse o trabajar en otro país, etc. Todos ellos sí son intercambiables con aquellos otros que tengan los jefes.

En el ámbito de la política, un ejemplo clásico de intercambio de intereses se dio en los famosos acuerdos entre Israel y Egipto en Camp David. Aquella negociación se presumía muy compleja, pues ambas partes partían de posiciones que parecían irreconciliables. Sin embargo, al final se llegó a un acuerdo basado en el intercambio de intereses diferentes. Así, durante la negociación, las partes descubrieron que la soberanía sobre la península del Sinaí no era prioritaria para Israel, pero sí para Egipto. Por el contrario, lo más importante para los israelíes era "dormir tranquilos" y tener la seguridad de que no hubiera armas ofensivas en la península, mientras que la soberanía sobre la misma no les importaba tanto. Como resultado, Egipto recuperó la soberanía sobre el Sinaí e Israel logró que fuera desmilitarizada.

**Posiciones.** Una posición es lo contrario a un interés o, en otras palabras, lo que a las partes les gustaría hacer si tuvieran poder para ello. Son las "tomas de postura" innegociables. Un buen ejemplo de esto lo dio quien en su día fue la ministra española de Sanidad, Elena Salgado, impulsora de la ley que prohibía fumar en las empresas. Cuando los empresarios quisieron negociar con ella la habilitación de una sala únicamente para fumadores, ella contestó tajante: "No. Quiero defender a los fumadores de sí mismos". La ministra tenía tomada una posición respecto al tabaco y disponía del suficiente poder para imponerla. Lo que estaba haciendo no era negociar, sino imponer. En una negociación no deben existir el "por principios" ni "la fuerza de la



ley". No se puede llegar a un acuerdo si alguna de las partes pretende negociar por posiciones, ya que estas son la negación misma de la negociación.

**3-Opciones de acuerdos.** Las opciones en negociación son el desarrollo, en términos de acuerdo negociado, de los objetivos que tenemos para la negociación, con las diferentes alternativas que contemplamos tanto en precios y valores como en elementos cualitativos. Cuando se prepara una negociación siempre hay que contemplar varias opciones, desde el acuerdo de mínimos hasta el acuerdo deseable.

A un negociador no debe importarle que la otra parte consiga más que él, siempre y cuando él mismo alcance lo que pretendía. En los ya mencionados acuerdos de Camp David, Israel logró más resultados que Egipto porque el mediador (el presidente norteamericano Carter), en nombre de Estados Unidos, consiguió beneficios para el primer ministro israelí Begin que Egipto no llegó a alcanzar. Sin embargo, Egipto sí obtuvo lo que pretendía: recuperar la soberanía sobre la península del Sinaí.

**4-Criterios de equidad y legitimidad.** Pocas negociaciones tienen en cuenta este elemento del proceso y son muchas las que fracasan por no haberle concedido la importancia que merece.

En una importante multinacional francesa dedicada a la venta al por menor de productos de bricolaje para el hogar, una de las directivas -responsable de las compras- había conseguido un acuerdo muy favorable con uno de sus proveedores. El precio y las condiciones de entrega parecían los hitos de su buen resultado en la negociación. Sin embargo, ese mismo día recibió una llamada del proveedor anulando el pedido. Ocurrió lo siguiente: el proveedor era una pequeña empresa familiar establecida en una zona costera del Levante español. Al repasar el pedido, el propietario y su hijo comprobaron que el precio permitía un margen muy estrecho, aunque en principio suficiente: para ellos, la multinacional francesa era un cliente emblemático que además les permitía cubrir períodos de baja actividad. Sin embargo, el plazo de entrega era muy corto y para poder cumplir con él tendrían que realizar horas extra y hasta contratar personal eventual. Con esas previsiones, sus números ya no salían.

Aunque a padre e hijo se les puede reprochar el no haber hecho bien las cuentas antes de aceptar el trato, y no después, quizá no lo hicieron llevados por el entusiasmo de conseguir un gran pedido. Por otra parte, la directiva de la multinacional era una profesional de la negociación y, entre sus obligaciones, estaba el conocer los costes del proveedor como si ella misma fuera la propietaria, de forma que el detalle de las horas extra no se le habría pasado por alto y debería haber estado incluido en el precio final.

**5-Relación.** Una negociación tiene más posibilidades de obtener mejores resultados en la medida en que las partes mejoran su capacidad para trabajar juntas. Las negociaciones más relevantes se llevan a cabo con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y volveremos a hacerlo de nuevo.

Al mismo tiempo que se exploran los elementos básicos para conseguir un acuerdo negociado (asuntos a tratar, prioridades, intereses comunes, etc.), es importante tener en cuenta con qué personas estamos negociando. Hay una gran diferencia entre negociar con una persona a la que conocemos bien y de la que sabemos que es abierta y amistosa, a hacerlo con otra que se muestra arrogante y rígida, de modo que es preciso ajustar la estrategia y las expectativas a cada una de ellas.

**6-Comunicación.** Una comunicación pobre o deficiente puede ser causa de sonoros fracasos en negociación, incluso aunque el resto de áreas y elementos del proceso se hayan afrontado correctamente.

Para ilustrar cómo una mala comunicación es capaz de arruinar una buena negociación, Juan Malaret narra un caso en el que él mismo participó como negociador: el del famoso restaurante barcelonés La Puñalada que, en 1997, se enfrentaba al cierre y al desmantelamiento, tras haberlo vendido sus antiguos propietarios a otra empresa.

En aquel momento, los trabajadores del establecimiento llevaban seis meses sin cobrar. Los nuevos propietarios pretendían, por un lado, conseguir que la empresa se considerase insolvente por impago y así obtener de la plantilla el consentimiento para la rescisión de sus contratos por el procedimiento de regulación de empleo; por otro lado, querían negociar con la propiedad del local la renuncia al contrato de inquilinato, cuya renta anual era muy baja, para obtener con ello entre 600.000 y 800.000 euros (la propietaria del local era vulnerable en este punto y necesitaba con cierto apremio un acuerdo, ya que pretendía venderlo pronto a un gran establecimiento hotelero).

Tras meses de negociaciones con la propiedad y sus asesores, se llegó a un acuerdo según el cual ésta haría entrega de 420.000 euros -la mitad de los cuales iría a la plantilla y la otra mitad a la empresa- a cambio de los cuales los trabajadores extinguirían su relación laboral con el restaurante y éste renunciaba a su contrato de inquilinato. El problema era que no había forma de establecer una comunicación con los propietarios del restaurante, que eran unos "reclamantes de valor" en estado puro y querían la totalidad del dinero para sí.

Finalmente, hizo falta alguien que hablara su propio lenguaje y fuera capaz de comunicarles con claridad que si los trabajadores no cobraban 30 millones, ellos tampoco conseguirían los suyos. A este "intérprete" lo encontró la parte de los trabajadores en la persona de un "subastero" profesional en los juzgados que, gracias a

los términos de comunicación que supo establecer, consiguió el acuerdo en menos de veinte minutos.

**7-El acuerdo y el compromiso.** Hay que diferenciar "acuerdo" de "compromiso". El acuerdo es la plasmación escrita del resultado de la negociación. Para que un acuerdo sea eficaz debe ponerse sobre un papel, pues lo que no está escrito, simplemente no existe. El compromiso, por su parte, es la parte no escrita del acuerdo, y en muchas ocasiones de mayor importancia que éste.

Volviendo a los acuerdos de paz de Camp David, el compromiso no escrito entre Egipto e Israel fue que no sólo deseaban pacificar el Sinaí para siempre, sino también vivir en paz. Uno de los resultados tangibles de este compromiso no escrito lo constituye en la actualidad el resort turístico de Sharm el Sheik, que se ha convertido en el lugar favorito de los israelíes para pasar las vacaciones, a pesar de encontrarse en un país árabe. Por cierto, esta convivencia pacífica no le gusta en absoluto a Al Qaeda, lo cual explica el reciente atentado con bombas contra el complejo.

## **4 Las Dos Estrategias Negociadoras**

En la negociación existen dos estilos básicos de llevarla a cabo: reclamar valor y crear valor. Cada uno de estos dos estilos es propio de un tipo de personalidad. En función de su forma de ser, los seres humanos tienden a utilizar uno u otro. No obstante, no existe un estilo puro, sino diversos grados que pueden acercarse más o menos a los extremos. Por ejemplo, un reclamante reclamará con mayor o menor intensidad, pero siempre tenderá hacia la reclamación.

**A-Reclamar valor.** La reclamación de valor está basada en una sola premisa: modificar las percepciones de la otra parte sobre sus propias esperanzas acerca del resultado de la negociación y sobre sus posibilidades reales. Para conseguirlo, el reclamante se vale una mezcla de ingredientes que, sabiamente combinados, le proporcionan una estrategia de reclamación ganadora. En total, pueden identificarse ocho de estos ingredientes:

**1-El anclaje en la ZOPA.** "ZOPA", o "Zona de Posibles Acuerdos", se refiere a los distintos precios o valores económicos posibles de una negociación. Se emplea para visualizar si se encuentran en una zona que permita el acuerdo sobre ellos o si, por el contrario, quedan fuera del alcance de alguno de los negociadores. Por ejemplo, en la compraventa de un inmueble valorado entre 90.000 y 100.000 euros, cualquier cantidad intermedia haría posible un acuerdo porque caería dentro de la ZOPA. Si el

vendedor o el comprador piden u ofrecen cantidades alejadas de cien o de noventa mil, no habrá acuerdo en el precio al estar fuera de la ZOPA.

La ZOPA puede ser una "trampa" muy poderosa si se utiliza bien. En general, se basa en cambiar la percepción de la otra parte sobre sus posibilidades reales, y en especial, en la profunda aversión que los seres humanos sienten por la incertidumbre. Así se observa en el caso de los propietarios de una vivienda que pusieron en venta por 200.000 euros (valor objetivo de los vendedores). Recibieron una oferta de 160.000 euros, un valor fuera de su ZOPA, cuyo límite inferior eran 170.000 euros, por lo que la rechazaron. Finalmente, el comprador contraofertó con 180.000 euros, cifra que aceptaron los vendedores. Con ello se despejó la incertidumbre de éstos últimos, en el sentido de que era posible conseguir como mínimo su límite inferior, y se modificó su percepción sobre sus posibilidades reales, que eran bastante más altas.

**2-Amenazas.** Las amenazas son otro de los ingredientes de la reclamación que debe ser conocido y estudiado. Una amenaza debe ser creíble para conseguir su propósito de modificar las expectativas de la otra parte. Así, en la negociación palestino-israelí organizada por el presidente Clinton en Wye Plantation, un resort diseñado para este tipo de reuniones, los israelíes hicieron visible su amenaza de abandonar la reunión negociadora colocando su equipaje (más de ciento cincuenta maletas y bolsas), perfectamente alineado, en el patio de entrada del edificio de sesiones.

**3-Regateo.** La negociación es heredera directa del regateo, una práctica milenaria en la que determinados pueblos son verdaderos maestros. Cualquiera que visite el zoco de Marraquech comprobará que los vendedores no aceptan que se les pague sin rechistar el precio que piden por un artículo, incluso si es alto. Harán sentar a los clientes potenciales, les ofrecerán un té y les mostrarán más artículos, porque el trato sólo acaba de empezar.

El regateo se basa en la intuición y muchas veces consigue buenos resultados, pero no siempre conviene fiarlo todo a ella, especialmente en negociaciones arriesgadas y complejas.

**4-Utilizar valores sentimentales.** Los negociadores especialistas en reclamar valor dedican mucho tiempo y recursos en conocer a la otra parte, en especial sus emociones y valores más íntimos.

Si nos encontramos ante una persona que no está dispuesta en absoluto a negociar, deberemos tratar de averiguar cuál es su agenda cotidiana, aunque para ello tengamos que esperar días e incluso semanas. Si la negociación lo merece, acabaremos por conocer cuáles son sus intereses más íntimos: si es aficionado a la caza o es hinch de un club deportivo. Quizá parezca exagerado, pero una vez que se averigua todo ello,

tendríamos que convertirnos en cazadores o en hinchas del mismo club e intentar conseguir una pelota firmada por los jugadores o algo por el estilo.

El manejo de los valores sentimentales de la otra parte es a veces fundamental a la hora de conseguir un acuerdo. No es fácil conocerlos, pero el identificarlos puede producir grandes dividendos.

**5-Añadir nuevos asuntos que no tienen nada que ver con la negociación inicial.** Las negociaciones sobre los tratados de pesca entre Marruecos y la Unión Europea se han convertido en un buen ejemplo de este eficaz elemento. A menudo aparecen en la prensa titulares del estilo "Marruecos exige que en el nuevo tratado de pesca con la Unión Europea se incluyan cuestiones agrícolas". Mediante esta estrategia, el gobierno marroquí ha conseguido hasta el momento sustanciosas mejoras en sus tratados comerciales.

Los reclamantes exigen utilizar este ingrediente cuando su posición en el asunto principal de la negociación es hasta cierto punto monopolista. Así, en el caso anterior, los grandes bancos de pesca sólo se encuentran en aguas marroquíes. La mejor defensa frente a este elemento de la reclamación es prepararse para conceder parte de lo que sospechamos que nos van a pedir. Hay que calcularlo y cerciorarnos de si nuestro presupuesto podrá digerir su coste.

**6-Engañar.** El engaño es un ingrediente muy utilizado en la reclamación de valor. No sólo hay que conocer, sino saber todo lo posible acerca de su utilización. El engaño está basado en la explotación de la ignorancia de la otra parte, y la ignorancia sólo se combate con el conocimiento. En este sentido, si quisiéramos vender o comprar un coche de segunda mano, debemos hablar con calma con un mecánico de confianza, visitar varios establecimientos de compraventa para escuchar ofertas y conocer bien las listas que publican las revistas especializadas sobre los precios del mercado de segunda mano. Aun así, es muy posible que nos engañen. La posibilidad que tiene el vendedor de explotar nuestra ignorancia le resultará tentadora. Y este es un factor que siempre debe estar en la agenda del negociador.

**7-El lenguaje reclamador.** Este ingrediente de la negociación no se cuenta entre los más utilizados, pero hay personas que son sensibles a los gritos, los puñetazos sobre la mesa y a toda la gama de insultos que pueden proferirse. Si el reclamante conoce esa sensibilidad en la otra parte, es muy posible que se incline por explotarla.

El lenguaje reclamador puede adquirir unas formas muy sutiles. Un ex-alcalde de Barcelona se especializó en el uso del silencio como medio para prolongar la negociación durante un largo período de tiempo. En una sesión negociadora que empezaba a las nueve de la mañana, el alcalde dejaba que las partes enfrentadas

vociferasen a su gusto durante horas, mientras él permanecía en silencio, escuchando lo que se decía, sin que faltaran insultos, frases duras y muchas impertinencias. Al acercarse la hora del almuerzo, algunos participantes empezaban a consultar el reloj y a sentir que sus estómagos estaban ya protestando. En ese momento el alcalde tomaba la palabra, empleando un tono de voz tan bajo que sólo era audible si las personas en la sala permanecían en silencio. Este hábil uso del tiempo y del lenguaje le permitía conseguir acuerdos que a primera hora de la mañana hubieran parecido impensables. Muchas de sus negociaciones terminaban a la hora de comer con gran satisfacción para sus contrarios, que sin embargo no habían conseguido más que una mínima parte de sus peticiones iniciales.

**8-Teoría del poder.** Se conoce bajo este nombre el ingrediente reclamador que persigue modificar la percepción que la otra parte tiene acerca de su poder, sea en términos financieros, de relación política o empresarial, conocimientos, etc.

Cuando estamos negociando con alguien que trata de intimidarnos con una declaración de poder del tipo que sea, debemos comprobar si las fuentes de poder que dice tener, o de las que presume, son ciertas. Algunos reclamantes son muy hábiles en disfrazarse para impresionar, por lo que hay que mantenerse en guardia y llevar nuestras averiguaciones hasta el final.

**B-Crear valor.** Esta otra estrategia negociadora es mucho menos estructurada que la reclamación de valor y sus ocho ingredientes. La creación de valor no se sustenta en elementos específicos, sino que es más abierta, más anárquica y mucho más difícil de encajar en un marco conceptual.

Lo más crítico para crear valor en una negociación son la relación y los diferentes intereses de las partes debidamente priorizados. Es en el establecimiento de una relación todo lo intensa que el asunto merezca, y en la búsqueda de dichos intereses, donde un buen creador de valor pondrá todos sus recursos a trabajar para conseguir los mejores resultados.

El grupo de empresas papeleras Gomà-Campsvivió un conflicto laboral en su fábrica de servilletas y manteles en Valls (Tarragona). Los precios de los productos de esta empresa resultaban un 20% más caros que lo que sus clientes estaban dispuestos a pagar. La dirección pensaba que esto se debía a la baja productividad de los trabajadores, ya que el parque de maquinaria del que disponían era muy moderno. Las conclusiones de varios expertos en productividad que la empresa contrató no hizo sino confirmar esa suposición: los operarios fabricaban unas 200.000 servilletas por hora allí donde debían manufacturar 250.000. Enfrentado a este hallazgo, el comité de empresa

lo rechazó de plano, lo que supuso el inicio de un largo periodo de graves tensiones entre éste, los trabajadores y la dirección.

La negociación de este conflicto permitió una buena creación de valor basada, como debía ser, en el intercambio de intereses diferentes. El primer elemento que se utilizó fue la "relación", fundamental para un buen entendimiento entre las partes. Para empezar, la dirección retiró su propuesta de mejora de la producción basada en el estudio de los consultores. En su lugar, se creó un equipo de mejora compuesto por un jefe de turno, cuatro operarios (dos de los cuales eran miembros del comité de empresa) y un directivo intermedio, al que no se puso límite de tiempo para que estudiara e hiciera una propuesta de mejora de los costes de fabricación.

Tras dos meses de trabajo, la propuesta que presentó mejoraba todos los procesos del taller de tal forma que podían conseguirse productividades mucho mayores que las que señalara el estudio de los expertos tan duramente rechazado, y que había llevado a la dirección y al comité de empresa a un conflicto al que no se le veía solución. El elemento "relación" desbloqueó el conflicto y el equipo de mejora priorizó con facilidad todos los intereses que la dirección y el comité debían intercambiarse.

En una negociación, cuanto más complejo parece el acuerdo, tanto mejor para el negociador, y cuantos más intereses diferentes tengan las partes, más posibilidad existirá de proponer intercambios. Sólo cuando ambas o una de las partes está en una posición intransigente no será posible acuerdo alguno. En este caso, si la dirección de Gomà-Campshubiera optado por la vía disciplinaria, mediante la aplicación de sanciones y de la legislación laboral en lugar de por el equipo de mejora, el conflicto no se hubiera resuelto.

## **5 A Modo de Conclusión: los Siete Enemigos del Negociador**

Un negociador se enfrenta a numerosos enemigos capaces de hacerle cometer errores, pero muchos de ellos son específicos de esa persona en concreto y no es posible extrapolarlos con carácter generalizado. De los que sí se pueden extrapolar, existen siete que se repiten con la suficiente frecuencia como para considerarlos de interés general para todos los negociadores:

1. **Prepotencia y soberbia.** Es el enemigo principal y el más destructivo. Encarar una negociación de cualquier tipo, y en especial si la otra parte tiene menor peso o poder, con una actitud de superioridad o de autosuficiencia puede resultar nefasto.

2. **Tener la negociación "en la cabeza".** Muchos negociadores argumentan que determinados temas son tan confidenciales que no pueden ponerse por escrito. Sin embargo, cuanto más confidencial es el tema, más merece un desarrollo escrito, ya que esto ayuda a visualizar y a averiguar intereses que ni siquiera habíamos llegado a imaginar si el proceso negociador lo mantenemos sólo en la cabeza.D
3. **La ley de Pareto o la regla de 80/20.** En el contexto de la negociación, la ley de Pareto se formula de la siguiente manera: cuando estamos comunicando algo a una audiencia determinada, sólo el veinte por ciento comprenderá lo que decimos, mientras que el ochenta por ciento no lo conseguirá. En consecuencia, si estamos hablando con cuatro personas, sólo una de ellas entenderá nuestras palabras, y si sólo negociamos con una, tenemos el ochenta por ciento de posibilidades de que no nos esté comprendiendo.D
4. **La gestión del tiempo.** Dirigir los tiempos en una negociación es la actividad más cercana al virtuosismo que existe en todo el proceso negociador. Aquí no hay ninguna regla fija, sino que la interdependencia entre todas las personas y elementos involucrados en la negociación es total. Las variables para dirigir los tiempos son inmensas, en especial las que están relacionadas con las personas y sus reacciones emocionales. Por ello, sólo una cuidadosa preparación de todos los elementos y estrategias de negociación puede ayudar a un buen negociador.D
5. **La obsesión por vencer.** Nuestras emociones a menudo nos inducen a convertir la negociación en una guerra contra la otra parte, a la que hay que derrotar para tener la percepción de que hemos logrado el éxito. Esto hace fracasar más de una negociación, y los buenos negociadores saben que en muchas ocasiones se deben alcanzar acuerdos que no entusiasman a ninguna de las partes, pero con los cuáles se puede convivir razonablemente durante largo tiempo. Así, los acuerdos de paz que pusieron fin al conflicto de Irlanda del Norte no entusiasman ni a Gerry Adams ni a Ian Paisley, ni tampoco a los furibundos seguidores de ambos, pero han permitido que unos y otros logren convivir razonablemente.D
6. **Ausencia de trabajo en equipo.** Otro enemigo de las negociaciones es pensar que muchas de ellas no pueden prepararse en equipo. Por muy solo que el negociador se sienta ante el proceso negociador, siempre es posible formar un equipo, por pequeño que sea, para que nos apoye en la preparación y que, como mínimo, pueda darnos su opinión en el caso de que no pueda participar directamente.D



7. **No implantar en nuestro entorno hábitos negociadores.** En los tiempos que corren, en los que la cultura del esfuerzo ha sido denostada, eliminada e incluso calificada de políticamente incorrecta, el proceso negociador requiere sin duda de un esfuerzo. Las personas que constituyen un entorno con hábitos negociadores obtienen recompensas cotidianas y logran una vida mucho más satisfactoria.D

fin del resumen

**Juan Malaret** está reconocido como una autoridad internacional en negociación y liderazgo. Graduado en administración de empresas por la Harvard Business School, es profesor de negociación y liderazgo en la Universidad Complutense y en la Universidad Carlos III de Madrid, así como en la Universidad Politécnica de Cataluña en Barcelona.

## 6 Ficha Técnica



**Editorial:** La Esfera de los Libros

**Fecha de publicación:** 09/09/2008

**ISBN:** 9788497347518

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

### Biblioteca de libros empresariales resumidos

Conocimiento concentrado para tu éxito personal y profesional

© 2013 Leader Summaries. Resumen autorizado de: Negociación para todos, por Juan Malaret, © 2008 La Esfera de los Libros.