



# Libro Negociar con ventaja

## No importa si su estilo es cortés o agresivo, aprenda cómo obtener lo que quiere en sus negociaciones

G. Richard Shell  
Penguin, 2006  
Primera Edición:1999  
También disponible en: Inglés

---

## Reseña

La negociación es una de las interacciones sociales más básicas, pero a la vez más complicadas, que emprenden las personas. Estas sesiones pueden ser sencillas o altamente estratégicas. Las negociaciones son el producto de intensas relaciones humanas, por lo tanto generan grandes historias sustentadas en principios básicos de ciencias sociales y psicología. El autor y profesor G. Richard Shell ha realizado una obra maestra sobre el arte y la ciencia de la negociación. Este libro es educativo y entretenido, además que contiene magníficos ejemplos de negociaciones de diversas fuentes, tales como tribus africanas y J.P. Morgan. *BooksInShort* recomienda este libro a todas aquellas personas que desean conocer más sobre esta intrincada interacción social. Aprenda cómo ser mejor para obtener lo que desea.

## Ideas fundamentales

- Los buenos negociadores se conocen a sí mismos y conocen sus metas.
- El género y la cultura afectan el estilo negociador de una persona.
- Cada persona tiene una visión individual del mundo; sin embargo, todos valoran reglas similares.
- La reciprocidad y la confianza son elementos cruciales de la negociación.
- Utilice el apalancamiento para explotar las necesidades y temores de su contraparte.
- Sin embargo, no olvide que la percepción es tan poderosa como un hecho.
- Si está usted en una posición firme, inicie la negociación y establezca el rango.
- Introduzca la idea de escasez para acelerar las fases finales.
- Un acuerdo no es el último paso de una negociación; el compromiso sí lo es.
- La gente comete fraude, tanto al tergiversar como al no divulgar.

## Resumen

### Las negociaciones cotidianas

Negociar es parte de la vida diaria. Sin embargo, este elemento básico de la comunicación puede generar ansiedad y llevar a las personas a buscar soluciones simples y poco óptimas. Para ser un negociador exitoso debe confrontar sus miedos y darse cuenta que cada negociación es única. Una vez que entienda la psicología detrás del proceso, podrá adoptar nuevos enfoques de negociación.

“Primero, todos los negocios que se cierran, son negocios ganadores”.

La negociación es un proceso para resolver desacuerdos y alcanzar metas. Depende de la reciprocidad. Con frecuencia las negociaciones siguen esta secuencia: preparación para la reunión, intercambio de opiniones, presentación de propuestas y contrapropuestas, acuerdo y finalmente compromiso. Sin embargo, antes de iniciar cualquiera de estos pasos, asegúrese que tiene la actitud y enfoque correctos. Los seis “fundamentos” de una negociación eficiente son:

## 1. Conózcase

Reconozca su estilo personal de negociación. Si usted es una persona despreocupada, no se convertirá en un rudo negociador con sólo empezar a regatear. Aunque muchas personas prosperan regateando, la imparcialidad y la razón tienen un lugar crucial en la mesa de negociaciones. De acuerdo con su personalidad, usted responderá a la negociación de alguna de las siguientes cinco maneras:

1. **“Eludir”** – Evita regatear pues lo considera innecesario o muy estresante o porque se siente a gusto con el status quo.
2. **“Transigir”** – Está de acuerdo en compartir la recompensa con las contrapartes.
3. **“Complacer”** – Usted complace a la otra parte, pero sin un acuerdo formal de cómo se repartirá la recompensa.
4. **“Competir”** – Usted es un negociador fuerte y competitivo. Adopta una línea recta y puede incurrir en actividades poco éticas para conseguir lo que desea.
5. **“Colaborar”** – Desarrolla soluciones creativas para resolver una dilema.

“Considere toda oportunidad de negociación como un ‘laboratorio’ para mejorar sus habilidades”.

Las investigaciones muestran que el género juega un papel en las negociaciones. Las mujeres negociadoras utilizan argumentos basados en la justicia, son más cooperadoras y claramente externalizan su deseo de conservar la relación.

La cultura también tiene influencia en el estilo para negociar. En Líbano, por ejemplo, levantarse de la mesa de negociaciones indica que se trata de un negociador serio y no de uno que está disgustado. Las personas de culturas latinoamericanas, asiáticas, africanas y del Medio Oriente, prefieren establecer relaciones sociales antes de negociar. Esto quiere decir que los intermediarios occidentales deberían participar en este importante proceso antes de empezar a trabajar. Independientemente del género o de la cultura, los negociadores exitosos necesitan preparación, saber escuchar con atención, honradez y confianza en sí mismos.

## 2. Conozca sus metas

Negociar no sólo tiene que ver con el precio. Muchos negociadores obtienen el precio que desean, únicamente para ver cómo el negocio se colapsa porque la otra parte no pudo cumplir con la entrega o porque sus egos interfirieron. El ego juega un papel importante cuando se define un objetivo optimista; sin embargo, es necesario combinarlo con un poco de lógica y de razón. La gente que inicia una negociación con altas expectativas y con metas claras, obtendrá mejores resultados, por lo tanto es necesario escribir los objetivos específicos y, en caso necesario, traer consigo un sumario a manera de recordatorio.

## 3. Acepte reglas y estándares

Con frecuencia los negociadores buscan un estándar común que les ayude a sustentar sus argumentos y su postura negociadora. Adherirse a esta regla permite a ambas partes mostrarse razonables y consistentes. De manera innata, la gente trata de interpretar el mundo de una manera consistente, por lo tanto, los negociadores deberían presentar un caso que cuadre con la perspectiva de las otras partes.

“Sólo hay una verdad sobre el estilo de negociación exitoso: para ser bueno, tiene que aprender a ser usted mismo en la mesa de negociaciones”.

Puede usar este deseo de consistencia a su favor. Lo primero es verificar algunos principios simples con la otra parte, por ejemplo, “Su compañía debería buscar un precio que esté alineado con lo que cobran otras empresas similares, ¿no lo cree?”. Si de manera subsiguiente, puede demostrar que su argumento actual va en contra de este principio, usted ganará terreno: “El precio que propone está un 30% por encima del precio de otras empresas comparables”. Apoyarse en estándares y reglas es un enfoque muy poderoso, especialmente cuando se vincula con una fuente autoritaria – un experto, un hecho histórico, un fuerte lema o el mercado – que resuma su posición negociadora.

## 4. Construya y explote relaciones

Las personas esperan que les traten como ellos tratan a otros. Esto genera confianza, una fuerza social preponderante. Cuando haga una concesión, espere a que la otra persona haga una oferta similar a manera de reciprocidad. La amistad puede ser un importante elemento en las negociaciones. Algunos estudios muestran que los estilos de negociación difieren considerablemente cuando los amigos – a diferencia de extraños – son los que conducen las negociaciones. Las parejas que negocian juntas, llegan a acuerdos sencillos y no analizan en detalle cada situación, por lo que aceptan tratos menos benéficos.

## 5. Conozca los objetivos de la otra parte

Cada persona percibe el mundo de diferente manera; esto puede convertirse en un importante obstáculo en las negociaciones. Son tres los factores que explican por qué es difícil cambiar la postura de una persona en la mayoría de los temas:

1. Los seres humanos tienden a ver el mundo únicamente a través de su lente propio.
2. Son competitivos por naturaleza y ponen su interés personal por sobre todo lo demás.
3. Son incapaces de aceptar metas compartidas.

“Al contrario de la creencia popular, parece que las personas perfectamente razonables y cooperadoras, tienen un gran potencial para convertirse en negociadores extremadamente eficientes”.

Los mejores negociadores hacen un gran esfuerzo para detectar los miedos e intereses de la otra parte y establecer un interés común. Las metas compartidas se encuentran cuando se identifica al principal tomador de decisiones, descubriendo lo que usted puede hacer para ayudar a la otra parte a alcanzar sus metas, averiguando lo que le molesta al otro y determinando cuáles son las concesiones que usted puede ofrecer.

## 6. Obtenga ventaja

“Si es usted una persona fundamentalmente cooperadora y razonable, necesita ser más asertivo, seguro y prudente en las negociaciones, para ser más efectivo”.

Las coaliciones también afectan la dinámica del apalancamiento, a través de lo que los psicólogos llaman “prueba social”. La gente prefiere que la guíen en situaciones de incertidumbre. En una reunión de negocios la primera propuesta, independientemente de su calidad, con frecuencia recibe la opinión de consenso.

## Que empiece el juego

La primera fase del proceso de negociación es formular un plan. Determine su enfoque basándose en el nivel de tensión que rodea al resultado. Cuatro variables principales dictan el tono, estilo y estrategia de una negociación:

1. El deseo o necesidad de mantener relaciones futuras.
2. Si existen asuntos comunes entre los participantes.
3. El tipo de transacción.
4. El nivel de coordinación mutua necesario.

“Además de la ventaja de tener metas claras, la negociación está unida a uno de los principales motores psicológicos de la naturaleza humana: nuestra necesidad de mantener (por lo menos ante nuestros ojos) una apariencia de consistencia y justicia en nuestras palabras y hechos”.

La segunda fase, recopilar e intercambiar información, permite a las partes establecer una base para discutir los asuntos, intereses y expectativas en cuestión. Establecer una buena relación tiene prioridad. Las otras funciones esenciales durante esta fase son: hacer preguntas, asegurarse de que entiende la posición de la otra parte y después, resumir la discusión. Estas funciones pueden ayudar a identificar las áreas comunes que pueden servir como puntos claves de la negociación.

“Los intereses compartidos son el ‘elixir de la negociación’, el bálsamo que puede suavizar los asuntos con los que usted y la otra parte no están de acuerdo”.

Si tiene un ultimátum, los expertos dicen que el mejor momento para exponerlo es al principio de las negociaciones. Esta divulgación enmarcará toda la discusión y suavizará las expectativas poco realistas de la otra parte. Puede enviar señales sobre su capacidad de presión usando una de cuatro tácticas: puede fingir y hacer que la otra parte piense que usted tiene una mejor oferta o mayor poder de negociación; puede ser completamente abierto y presentar alternativas de discusión; puede explicar sus alternativas y ser flexible para mostrar su generosidad; o puede recurrir a la simpatía de una de las partes más fuertes y preguntarle cómo manejarían ellos la situación.

## Apertura y concesiones

Hacer concesiones es la interacción básica que mantiene unida a la sociedad. Hacer concesiones es también la parte más estudiada del proceso de negociación. Una táctica comúnmente aceptada es dejar que el otro haga la primera oferta. Esta “regla de dejar que empiece el otro” es válida cuando no se conoce el mercado. Sin embargo, otro enfoque muy popular es investigar y entonces ser el primero en establecer el precio, pues fija las expectativas y el rango. Puede dar el siguiente paso con un precio ambicioso o realista. Las aperturas optimistas le dan más margen para alterar el precio, lo cual a su vez incita a la otra parte a hacer concesiones. En general, si no tiene capacidad de apalancar, se enfrenta ante una pared negociadora o desea conservar la relación, una propuesta justa en la apertura es una mejor opción.

## El juego final

En las fases finales de la negociación, tenga cuidado de “sobre comprometerse”. Este factor psicológico entra en juego cuando la gente invierte mucho tiempo en una actividad y desarrolla un interés por verla terminada. Puede llevarlos a aceptar resoluciones que no son ideales.

“Tener el poder en determinada situación, no quiere decir que sea buena idea usarlo”.

Para cerrar una negociación de manera eficiente, pruebe estas técnicas: proponga poco, haga que la oferta parezca temporal, establezca un tiempo límite o retírese de la negociación. Sin embargo, si necesita mantener la relación o prefiere un estilo de negociación más justo, ofrézcase a dividir la diferencia; es una estrategia rápida y mutuamente benéfica. El último paso en una negociación es lograr que la otra parte se comprometa e implementar el compromiso. Cuando los individuos reciben responsabilidades particulares, es más probable que cumplan con su parte de la negociación.

“Las personas necesitan sentir que se ‘merecen’ concesiones, aun cuando usted esté dispuesto a otorgarlas de gratis”.

En el mundo de los negocios, las cuotas iniciales, los bonos de rendimiento y los depósitos demuestran compromiso. Si falla en su desempeño, perderá el derecho a algo. Parte del ritual del compromiso en la cultura occidental es un simple apretón de manos, tal vez seguido de un anuncio público. Escribir un acuerdo como si se llenara un formulario o un cuestionario, crea conciencia. En negocios más complejos, las partes intercambian un contrato y dinero de manera simultánea para asegurar el trato.

## Ética

El comportamiento ético es un tema sumamente importante en cualquier negociación, aunque mentir es tan común, que con frecuencia forma parte del proceso de

negociación. Varios estudios han descubierto que una gran variedad de profesionales se refieren a la integridad personal como uno de los criterios más significativos de cualquier negociador profesional. Si su contraparte no es honesta, retírese de la negociación. En algunas circunstancias, como aquellas que involucran una relación fiduciaria, la ley hace una provisión en caso de una tergiversación que pueda derivar en un fraude por falta de divulgación. Una regla general para los negociadores: no crea todo lo que le dicen.

## Sobre el autor

**G. Richard Shell** es profesor y experto en negociaciones de la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania. Enseña a ejecutivos, líderes de organizaciones sin fines de lucro, y oficiales gubernamentales sobre el tema de la negociación.

---