

A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip, symbolizing agreement or partnership. The background is a bright, out-of-focus office window with vertical blinds. The lighting is soft and natural, coming from the window. The hands are the central focus, with the skin tones appearing natural and healthy. The person on the right is wearing a light blue button-down shirt, with the cuff visible. The person on the left is wearing a darker blue shirt, also partially visible. The overall mood is professional and positive.

OTECNIA

Curso de Autoinstrucción:

Estrategias comunicacionales para
desarrollar habilidades de negociación



“Concede amablemente lo que no puedes rechazar con seguridad y concilia a los que no puedes conquistar”

Charles Caleb Colton



Bienvenida

¡Te damos la bienvenida al curso Estrategias comunicacionales para desarrollar habilidades de negociación!

En este programa aprenderás a comprender y mejorar tus estrategias personales y comunicacionales para enfrentar procesos de negociación con mayor seguridad, empatía y eficacia. A lo largo de cada módulo irás descubriendo cómo los factores personales, emocionales y comunicativos influyen en los resultados de una negociación y cómo transformarlos en herramientas que faciliten acuerdos colaborativos y beneficiosos para todas las partes.

Este curso está diseñado en modalidad autoinstruccional, lo que significa que tú eres el protagonista de tu aprendizaje. Avanzarás a tu ritmo, utilizando los materiales que te guiarán paso a paso para fortalecer tus habilidades negociadoras.

Competencia laboral a desarrollar

Distinguir estrategias, técnicas y factores personales que favorecen negociaciones efectivas, promoviendo acuerdos colaborativos y beneficiosos.

Esta competencia te permitirá comprender las bases de una negociación efectiva, desde su preparación hasta el cierre, fortaleciendo tus capacidades comunicativas y emocionales para lograr acuerdos sostenibles.

Propósito del curso

El propósito de este curso es que logres reconocer, analizar y distinguir las herramientas y estrategias comunicacionales que intervienen en una negociación exitosa. Mediante la lectura del manual, las actividades de reflexión y las autoevaluaciones, aprenderás a reconocer tus propios estilos de comunicación y comportamiento, adaptándolos para alcanzar resultados más positivos.

Aprendizajes esperados, módulos y contenidos

Nº	Aprendizaje esperado	Módulo	Contenidos
1	Reconocer los principios y tipos de negociación.	Módulo 1: Introducción a la negociación	Concepto de negociación. Tipos de negociación (positiva/negativa). Negociación vs. persuasión. Conflictos e intereses.
2	Identificar las etapas del proceso de negociación.	Módulo 2: Etapas y estrategias de negociación	Etapas: preparación, exploración, negociación y cierre. Estrategias win-win. Separar a las personas del problema. Centrarse en intereses.



3	Identificar los elementos esenciales para la preparación de una negociación.	Módulo 3: Fase 1 – Preparación	Objetivos SMART, definición de variables, concesiones, límites, alternativas y materiales de apoyo.
4	Describir las tácticas y recursos psicológicos utilizados durante la negociación.	Módulo 4: Fase 2 – Exploración y comunicación efectiva	Escucha activa, lenguaje corporal, manejo de emociones, creación de confianza, detección de tácticas psicológicas.
5	Describir herramientas para gestionar acuerdos y concesiones.	Módulo 5: Fase 3 – Negociación	Gestión de concesiones, zona de acuerdo, AMA/PMA, BATNA, comunicación asertiva.
6	Distinguir técnicas para cerrar acuerdos efectivos y mantener relaciones a largo plazo.	Módulo 6: Fase 4 – Cierre y seguimiento	Directrices de cierre, validación de compromisos, evaluación de resultados, retroalimentación post negociación.

Metodología de aprendizaje

Este curso se desarrolla en modalidad autoinstruccional, lo que significa que no requiere clases presenciales ni tutorías sincrónicas.

El aprendizaje se basa en el estudio del material, la autoevaluación y la reflexión individual.

Durante el curso tú:

- Leerás los contenidos del manual “Estrategias comunicacionales para desarrollar habilidades de negociación”.
- Realizarás ejercicios de reflexión, análisis de casos y autoevaluaciones incluidas en cada módulo.
- Registrarás tus respuestas y conclusiones en tu cuaderno personal.
- Aplicarás las estrategias aprendidas en tu entorno laboral o personal.

El material de aprendizaje:

- Presenta conceptos teóricos claros y ejemplos prácticos.
- Incluye actividades metacognitivas (“¿Qué aprendí?”, “¿Cómo puedo aplicarlo?”).



Evaluación del aprendizaje

Tu progreso se mide a través de: Ejercicios de reflexión personal y Evaluación final con preguntas de desarrollo, selección múltiple y verdadero/falso.

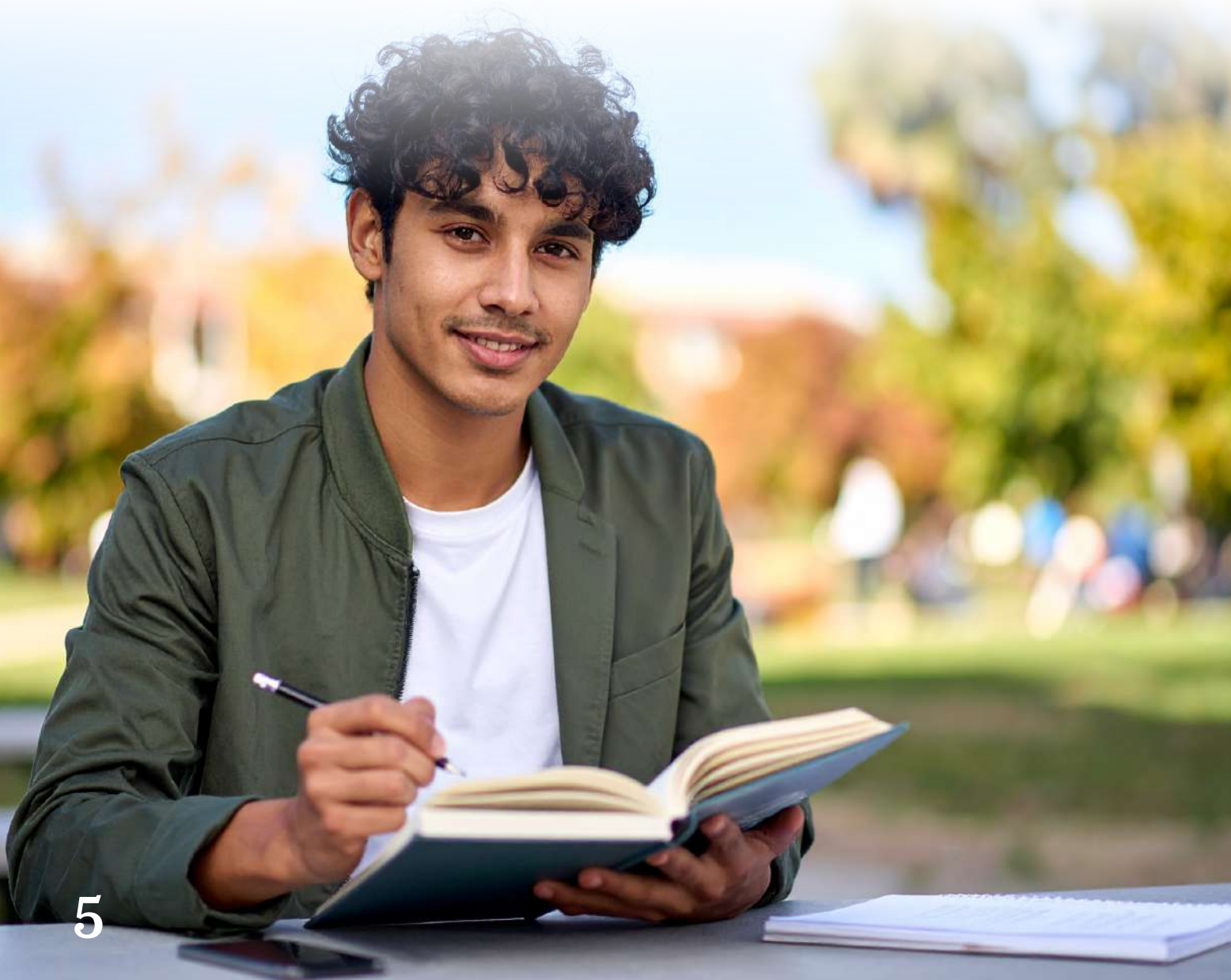
Mensaje final para el participante

Negociar no se trata de ganar o perder; se trata de construir acuerdos que beneficien a todas las partes. En este curso aprenderás a comunicarte con empatía, escuchar activamente y reconocer las verdaderas necesidades detrás de cada posición.

Recuerda que cada módulo te invita a reflexionar sobre ti mismo, sobre cómo te comunicas, cómo reaccionas ante el conflicto y cómo puedes mejorar tu capacidad de llegar a acuerdos efectivos.

“La negociación más importante comienza contigo mismo.”

Te deseamos éxito en este proceso de aprendizaje y en todas las negociaciones que enfrentes a partir de hoy.





Contenido

1 INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN	8
1.1 ¿POR QUÉ NECESITAMOS NEGOCIAR?	8
1.2 TIPOS DE NEGOCIACIONES	9
1.3 ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?	9
1.4 NEGOCIACIÓN FRENTE A PERSUASIÓN	10
1.5 NEGOCIADOR SEGURO	10
1.6 CÓMO ESTAR PREPARADO	10
1.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS	11
1.8 DIRECTRICES DE NEGOCIACIÓN	12
1.8.1 Personas implicadas	12
1.8.2 Formalidad	12
1.8.3 Medio de comunicación	13
1.8.4 Esperando conflictos	13
1.9 PROCESO DE NEGOCIACIÓN	13
2 ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN	14
2.1 NO NEGOCIE SOBRE POSICIONES	16
2.2 SEPARAR AL PUEBLO DEL PROBLEMA	16
2.3 CENTRARSE EN LOS INTERESES NO POSICIONES	17
2.4 INVENTAR OPCIONES PARA EL BENEFICIO MUTUO	17
2.5 UNA PALABRA DE CONSEJO	18
3 FASE 1: PREPARACIÓN	19
3.1 ACERCA DE LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN EN 8 PASOS	19
3.2 PASO 1: ¿CUÁL ES SU OBJETIVO SMART	19
3.3 PASO 2: ¿QUÉ QUIERES	20
3.4 PASO 3: ¿QUÉ QUIEREN	20
3.5 PASO 4: ¿CUÁLES SON SUS ALTERNATIVAS	20
3.6 PASO 5: QUÉ SE PUEDE NEGOCIAR	20
3.7 PASO 6: ¿CUÁLES SON SUS CONCESIONES	22
3.8 PASO 7: ¿CUÁLES SON TUS LÍMITES?	22
3.9 PASO 8: ¿CUÁLES SON LOS MATERIALES DE APOYO PARA SUS RECLAMACIONES	22
3.10 UN EJEMPLO PASO A PASO	23
4 ETAPA 2: EXPLORACIÓN	28
4.1 CREACIÓN DE LA ATMÓSFERA	28
4.2 TÉCNICAS DE DISCUSIÓN	29



4.3 CONFIGURACIÓN EMOCIONAL	29
4.4 TÁCTICAS PSICOLÓGICAS	30
4.5 CÓMO DISCREPAR	31
4.5.1 Cuidado con el efecto negativo de decir "NO"	31
4.5.2 Entregue su desacuerdo rápidamente	31
4.6 LENGUAJE CORPORAL	32
4.6.1 Cuerpo abierto o cerrado	32
4.6.2 Brazos cruzados pulgares arriba	33
4.6.3 Manos en la entrepierna	34
4.6.4 Boca que cubre	34
4.7 RESPONDER A LAS TÁCTICAS PSICOLÓGICAS	35
4.7.1 Falta de autoridad	35
4.7.2 La única opción	36
4.7.3 Anger	36
4.7.4 Cuello de botella	36
4.7.5 Want Sympathy	37
4.7.6 Desacuerdo inmediato	37
4.7.7 Imposibilidad de proceder	37
4.7.8 Táctica de choque	38
4.7.9 Dame más	38
4.7.10 Inaceptable	38
4.7.11 Política	39
4.7.12 Big it Up	40
4.7.13 Punto muerto	40
5 ETAPA 3: NEGOCIACIÓN	41
5.1 LECTURA DE OTROS	41
5.1.1 LAS y MPA	42
5.1.2 Gestión de la zona de asentamiento	46
5.2 GESTIÓN DE CONCESIONES	47
5.2.1 Nunca des una concesión voluntariamente. Negociarlo a regañadientes	48
5.2.2 Big Up su concesión	48
5.2.3 Minimizar sus concesiones	49
6 FASE 4: SEDIMENTACIÓN	51
6.1 DIRECTRICES DE CIERRE	51
6.2 CÓMO CERRAR	51
REFERENCIAS	53



Objetivo del curso:

Al final de este curso, podrá:

Distinguir estrategias, técnicas y factores personales que favorecen negociaciones efectivas, promoviendo acuerdos colaborativos y beneficiosos.

Sus objetivos:

Enumere a continuación sus tres objetivos principales. ¿Qué quieres aprender en este curso?

¿Qué quieres llevarte contigo? ¿En qué quieres ser mejor? ¿Qué necesitas?

1.

2.

3.

1 Introducción a la negociación

"Nunca negociemos por miedo. Pero no tengamos miedo de negociar."

John F Kennedy

Objetivo:

Al final de esta sesión podrá:

Comprender los principios subyacentes de la negociación y aprender lo que puede hacer para obtener el mejor resultado.

Las habilidades de negociación se utilizan todos los días. Algunas podrían ser directas, como las que se utilizan en los negocios y otras son negociaciones indirectas. Los ejemplos son regatear un producto en el mercado o tratar de convencer a su hijo adolescente para que ordene su habitación. Por lo tanto, las habilidades de negociación se utilizan en diferentes aspectos de nuestra vida cotidiana y bien vale la pena aprenderlas. Para ser un buen negociador, necesitas ser bueno en muchas áreas relacionadas como negociación, psicología, empatía, planificación, programación, lenguaje corporal, política, etc. Este curso cubre una variedad de estos temas y te prepara para convertirte en un hábil negociador.

1.1 ¿Por qué necesitamos negociar?

La negociación es una herramienta que puede ayudarle a alcanzar sus objetivos. Sin embargo, ya que otros también están interesados en alcanzar sus propios objetivos, es posible que se enfrenten a conflictos de intereses y objetivos.



Hay tres clases de conflictos:

1. Conflicto entre tus propios objetivos.
2. Conflicto entre sus propios objetivos y los de los demás
3. Falta de recursos que dicten sus necesidades o limitaciones

Por ejemplo, considere una negociación clásica sobre la compra de un automóvil. Desea un mecanismo de transporte eficiente que no cueste la tierra. Esto lleva a la necesidad de negociar.

Tenga en cuenta que la negociación está ligada a la cultura. En Europa y América del Norte, la negociación se limita a los oficios importantes como las joyas caras o las obras de arte. Sin embargo, las negociaciones se utilizan en todas las

transacciones comerciales. La negociación es una práctica mucho más común en ciertos lugares del mundo, como Asia y el Oriente Medio, donde las personas utilizan sus habilidades de negociación incluso cuando compran comestibles.

1.2 Tipos de negociaciones

Hay dos tipos de negociaciones:

- Negociación positiva. Esta es una negociación en la que ambas partes están interesadas en participar en un acuerdo, tal vez para intercambiar una mercancía de algún tipo. Usted quiere llegar a un acuerdo que es para su ventaja o uno que por lo menos conduce a una situación de ganar-ganar.
- Negociación negativa. En este caso, una de las partes no está interesada en negociar. Por lo general, necesita usar algún tipo de amenaza para llevar a la otra parte a la mesa de negociación y hacer sus demandas directamente.

La forma de acercarse a la otra parte depende del tipo de negociación. Con las negociaciones negativas, usted necesita ser muy consciente del estado de ánimo, el tiempo y una variedad de otros problemas psicológicos para hacerlo bien. Las negociaciones negativas son menos indulgentes, ya que los errores pueden hacer más difícil avanzar y usted puede terminar en un callejón sin salida.

1.3 ¿Qué es la negociación?

La primera regla de la negociación es que todo está SIEMPRE para negociar. Incluso si se te dice que algo es fijo, no hay nada intrínsecamente fijo al respecto aparte de la regla inventada que se te dijo. Las normas siempre pueden negociarse.

En una negociación, usted tiene efectivamente un número de elementos sobre los que negociar. Se trata de las denominadas concesiones variables.

El proceso de negociación consiste en intercambiar estas variables, ya sean tangibles o intangibles.

Estos son algunos ejemplos de estas variables:

- Precio
- Condiciones
- Cantidad
- Extras añadidos
- Programa
- Garantías
- Ubicación
- Servicio
- Características
- Apoyo a largo plazo
- Seguro
- Letra chica



1.4 Negociación frente a persuasión

Aunque usted podría estar interesado en persuadir a la otra parte de su causa en una negociación, persuasión puede no ser el objetivo completo de ella. De hecho, los dos conceptos pueden compararse teniendo en cuenta las dos variables siguientes:

- **Objetivo.** Un persuasor quiere que otros acepten sus puntos de vista. Un negociador quiere llegar a un compromiso. En otras palabras, como un persuasor usted quiere conseguir lo que desea. Como negociador, usted quiere llegar al mejor acuerdo posible.
- **Flexibilidad.** Un persuasor es bastante inflexible. Se basa en la manipulación, la coerción, la intimidación, el engaño y así sucesivamente. Un negociador se basa en el intercambio de información, el compromiso y tiene un objetivo ganar/ganar (win/win).

1.5 Negociador seguro

Un parámetro que destaca significativamente para un negociador es la confianza. Su confianza muestra que usted sabe lo que quiere y a dónde va. Su competencia, capacidad de organización y confianza en sí mismo hacen que su posición sea más fuerte y, como resultado, la posición de la otra parte puede parecerles más débil. Como negociador, esto es exactamente lo que quiere lograr.

Para tener confianza, simplemente tienes que estar preparado. Saber exactamente lo que tienes y lo que quieres puede aumentar significativamente tu confianza. Usted debe hacer su tarea antes de ir a una negociación.

1.6 Cómo estar preparado

Para estar preparado necesita saber lo siguiente.

1. ¿Qué quieres?

Necesitas saber lo que buscas para poder pedirlo. Hay una regla cardinal de negociación para tener en cuenta:

Puedes cambiar hacia abajo, pero es mucho más difícil o imposible cambiar hacia arriba.

En otras palabras, usted puede hacer concesiones y bajar de su posición, pero una vez que alguien ha aceptado algo, es posible que le sea imposible agregar más. Después de todo, ¿por qué deberían aceptarlo si no lo pediste al principio?

2. ¿Qué quieren los demás?

Si usted no sabe lo que los demás quieren o no sabe qué tipo de concesiones dar, usted no sabrá si obtuvo el mejor trato. Recuerde, cuanto más sepa sobre su situación, mejor.

Conocer más sobre ellos requiere trabajo a domicilio. Usted necesita investigar su organización, su experiencia previa y legado, los antecedentes de las personas con las que está tratando, sus fortalezas y debilidades y su desesperación por el trato. La última cualidad es quizás una de las



más importantes, ya que puede llegar a definir su estrategia de negociación.

3. ¿Qué se puede negociar?

Usted ha pensado en lo que quiere y lo que la otra parte quiere. Además de esto, también debe pensar en lo que se puede negociar. Siempre hay artículos o servicios adicionales que puede agregar de los cuales la otra parte no es consciente y usted puede pensar que no están directamente relacionados. Al preparar una lista de posibles artículos negociables, puede estar preparado para sugerirlos e incluirlos en la mesa cuando sea necesario.

Esto le permite permanecer flexible. Recuerde, una oferta de negociación no está hecha en piedra. Usted necesita maniobrar alrededor constantemente para conseguir el reparto más ideal.

1.7 Análisis de resultados

Al negociar, usted generalmente tiene cuatro posibles resultados:

	YouWin	YouLose
TheyWin	Win/Win	Lose/Win
TheyLose	Win/Lose	Lose/Lose

Idealmente quieres ganar. Sin embargo, la situación se vuelve interesante cuando se considera el destino del otro lado. Si ganas a expensas de los demás, simplemente no les vas a gustar. Pueden pensar que los has explotado y no estarán interesados en volver a tratar contigo. La siguiente cita lo refleja bien:

"Mi padre dijo: 'Usted nunca debe tratar de hacer todo el dinero que está en un acuerdo. Deja que el otro también gane algo de dinero, porque si tienes la reputación de siempre ganar todo el dinero, no tendrás muchas ofertas.'"



J. P. Getty

En las negociaciones, muchas personas pretenden ganar contra la otra persona. Esto no es ideal. Usted siempre debe apuntar a una posición win/win principalmente para impulsar sus futuros tratos.

La negociación es un campo bien estudiado en el contexto de la teoría de juegos y existen muchos modelos matemáticos que examinan el proceso. El análisis muestra que el mejor enfoque a largo plazo cuando se negocia repetidamente con otras entidades es utilizar una estrategia conocida como tit-for-tat. En esta estrategia siempre cooperarás con otros a menos que te traicionen. Si te traicionan, tomarás represalias a cambio. El análisis muestra que una población de entidades que utilizan esta estrategia es estable y el miembro se beneficia más que cualquier otra población, como los que quieren ganar a expensas de otros o los que siempre quieren que todos ganen, incluso si son traicionados. Como estrategia general de negociación, procurar obtener los mejores resultados.

1.8 Directrices de negociación

Al negociar, hay una serie de directrices simples que debe considerar. Se clasifican a continuación:

1.8.1 Personas implicadas

Siempre es mejor tener menos gente implicada en las negociaciones. Cuanta más gente tenga, más difícil será lograr un resultado que se adapte a todos.

En la práctica, esto significa que hay que tomar medidas antes de la negociación para reducir el número de personas presentes. Es posible que incluso tenga que negarse a negociar si el otro lado trae de repente 5 personas más a la sala de reuniones.

Ejemplo:

Un adolescente espera a que su padre salga de la casa antes de acercarse a su madre para negociar algo que él quiere. De esta manera puede reducir al mínimo el número de personas implicadas y puede facilitarse a sí mismo obtener un mejor resultado.

1.8.2 Formalidad

Las negociaciones no siempre son planificadas y formales. Usted puede terminar en una negociación en cualquier momento. Estar siempre preparado y tratar estas situaciones como un juego de negociación. Te hará sentir más cómodo y consciente.

Ejemplo:

Vas a almorzar con tus colegas y terminas hablando sobre el trabajo, lo que hay que hacer y cuándo. Efectivamente usted puede terminar negociando sobre las tareas que caen bajo su dominio.



1.8.3 Medio de comunicación

Las negociaciones se realizan mejor cara a cara. Utilizamos mucho el lenguaje corporal en nuestra comunicación especialmente cuando es emocional y es importante ser capaz de ver e interpretar estas señales, así como complementar sus propios mensajes con lenguajes corporales tranquilizadores.

Ejemplo:

Si cree que está negociando por teléfono o teleconferencia, planee reunirse con la otra parte en persona. Muchos viajes de negocios tienen lugar no solo por discutir los detalles, sino para socializar con la otra persona y hacer una conexión emocional. Ayuda a construir una relación y juzgar la sinceridad de la otra persona que puede hacer toda la diferencia en el éxito de un acuerdo.

1.8.4 Esperando conflictos

Esperar que surjan conflictos en las negociaciones. No se sorprenda cuando lo que tenía en mente no es aceptado inicialmente por la otra persona. Esto es sólo parte del proceso. Algunas personas toman esto demasiado emocionalmente y no pueden dejar ir su posición original. El resultado óptimo de un trato es cuando todos salen felices. Si usted es el único que sale feliz, lo más probable es que esta sea la última negociación que haya hecho con esa parte.

Ejemplo:

- Persona 1: "Quiero comprar 10 artículos y me gustaría obtener un descuento."
- Persona 2: "Nuestros productos tienen un precio muy competitivo. No podemos dar ningún descuento"
- Persona 1: "Eso no es nada bueno."
- Persona 2: "Es la política de la compañía."
- Persona 1: [pensando]...qué tipo de empresa es esta? No valoran realmente a sus clientes. Incluso si compro, me pregunto cómo me tratarían cuando se trata de apoyo. Será mejor que compre en otro sitio.

1.9 Proceso de negociación

Para negociar, hay que pasar por 4 pasos fundamentales:

1. Preparación. Este paso tiene lugar antes de la reunión y es donde usted lleva a cabo su investigación y prepara su caso.
2. Exploración. Inicia la negociación en este paso explorando los términos y lo que se ha ofrecido. Quieres contarles tu historia mientras escuchas la de ellos.
3. Negociación. Una vez que la exploración ha tenido lugar y ambas partes han establecido una relación y entienden lo que se ofrece, ambos pueden pasar a la fase de negociación para negociar las variables.
4. Establecimiento. En la fase final, usted puede concluir lo que se ha acordado, esbozar acciones y cerrar el acuerdo de una manera positiva para maximizar su éxito para el futuro.

Estos pasos se examinan con más detalle en el resto del curso para que pueda dominar la habilidad siguiendo un enfoque estructurado.



2 Estrategia de negociación

"Nunca negociemos por miedo. Pero no tengamos miedo de negociar."

John F. Kennedy

Objetivo:

Al final de esta sesión podrá:

Utilice una estrategia de negociación que lo lleve más cerca de un resultado win/win

Considere la siguiente negociación:

Luis: "Este proyecto no debería durar más de 2 meses."

Alejandra: "Es mucho trabajo, ya sabes. Se necesitan al menos 4 meses para obtener buenos resultados."

Luis: "¿Hay algo que no sepa? Son solo 2 paquetes de trabajo sobre temas que ya hemos experimentado. No creo que deba tomar más de 2 meses."

Alejandra: "Bueno, mira, si yo soy el que va a hacerlo, puedo ver por mi experiencia pasada que tenemos que pasar algún tiempo investigando esto, experimentando, haciendo prototipos, probándolo, escribiendo informes y así sucesivamente. Si intentamos esto, puede ser tres meses y medio, pero no menos."

Luis: "Eso sigue siendo mucho tiempo, un mes y medio más que el calendario previsto. Creo que Peter terminó un proyecto similar en esta escala en solo un mes. Así que dos meses debería estar bien."

Alejandra: "Pero eso no es suficiente."

Luis: "Mira Mel, el máximo que puedo darte es dos meses y medio, no más"

Alejandra: "Eso sería muy difícil..."

... y así sucesivamente...

Como puedes ver, Alejandra y Luis no están realmente avanzando. Están negociando sus posiciones. John está negociando duro, tratando de obtener tanto como sea posible. Mel es un poco más suave, aunque todavía no consigue lo que quiere. Este es realmente el problema con la negociación de posiciones. Resulta que existe una forma mucho mejor de abordar este tipo de negociaciones.

En lugar de centrarse en las posiciones, los negociadores deberían centrarse en los intereses. Al tratar de entender lo que las personas realmente quieren obtener de un intercambio, tienen una oportunidad mucho mejor de resolver sus negociaciones y avanzar hacia una solución ganar/ ganar.



Esta técnica se conoce como negociación de principios y fue desarrollada y popularizada por Roger Fisher y William Ury en su libro más vendido, "Getting to Yes" (Logrando el sí, en español). El trabajo se ha convertido en un clásico para cualquier persona interesada en la negociación. Las ideas básicas de este método se explican a continuación:

2.1 No negocie sobre posiciones

- No discuta sobre las posiciones ya que los acuerdos pueden no ser óptimos
- Si usted presta demasiada atención a las posiciones, puede perder su enfoque en el problema real. Esto puede dar lugar a acuerdos no óptimos o a la ausencia total de acuerdos.
- Negociar sobre posiciones es ineficiente a medida que uno va hacia atrás y hacia adelante en un ciclo sin fin donde ninguna de las partes está realmente satisfecha.
- Discutir sobre posiciones puede tener un fuerte impacto emocional en las personas y dañar su relación
- La negociación de posiciones con más de una parte es aún más difícil.
- Un enfoque habitual es convertirse en un negociador suave que se centra en terminar el acuerdo, incluso si eso significa ser agradable y comprometer. Este no es necesariamente el mejor enfoque.

2.2 Separar a las personas del problema

- Al negociar, concéntrese en las personas y no en la tarea
- Los negociadores tienen dos tipos de intereses: el contenido y la relación
- Separar el contenido de la relación.

Hay tres áreas a considerar cuando se tiene en cuenta el lado popular de los negociadores:

- Percepción
 - Ponte en su lugar
 - No los culpes por tu problema
 - Comparte tus opiniones con ellos
 - Aprovechar las oportunidades para mostrarles algo que está en conflicto con su percepción para que puedan actualizar su visión sobre la base de los nuevos datos proporcionados por usted

Asegúrese de que sus soluciones sean coherentes con sus valores





- Emoción
 - Comprende sus emociones, así como las tuyas
 - No saque conclusiones sobre su intención basándose en su propio estado emocional, como el miedo
 - No reaccionen a sus estallidos emocionales
 - Deja que se enfríen o retrocedan emocionalmente
- Comunicación
 - Utilizar técnicas de escucha activa para interactuar plenamente con el otro lado
 - Hablar con la intención de ser entendido
 - Concéntrate en ti mismo, no en ellos. De esta manera usted puede informarles de sus necesidades

Establezca un proceso y acuerde la forma en que va a abordar la negociación. Si todos están satisfechos con el enfoque, tiene más posibilidades de llegar a un acuerdo. En otras palabras, enfrente al problema, no a la gente.

2.3 Centrarse en los intereses, no en las posiciones

- Para llegar a una solución óptima, hay que negociar los intereses y no las posiciones. Los intereses deberían definir el problema.
- Aunque la posición pudiera ser diferente o contradictoria, los intereses podrían ser compatibles.
- Para identificar los intereses, utilice lo siguiente:
 - Considerar las 6 necesidades humanas
- Certeza
- Variedad
- Significación
- Contribución
- Amor
- Crecimiento





- Hacer preguntas abiertas
 - Hacer preguntas de "por qué" y "por qué no"
 - Identificar los intereses comunes y basarse en ellos
 - Identificar múltiples intereses que apoyan el problema
-
- Reconocer sus necesidades e intereses como parte del problema
 - Tener una mirada positiva hacia el futuro para resolver el problema en lugar de una visión negativa durante la negociación
 - Muestre sus intereses. Utilizar una prueba simple; si no saben cuáles son sus intereses, usted ha fallado en mostrarlos bien

Como se puede ver, hay que poner los intereses en el principal objetivo de las negociaciones. Cada una de las partes debe intentar comprender sus necesidades y las de los demás y adoptar medidas para satisfacerlas. Desde este punto de vista, la negociación de posiciones será un derroche inútil.





2.4 Ofrecer opciones para el beneficio mutuo

- Ayúdales a resolver su problema. Tratar sus problemas como los tuyos.
- Trabajar en opciones para ampliar el tema de acuerdo con los intereses de cada parte.
- Hacer sus elecciones claras y fáciles de entender
- Haz una lluvia de ideas para encontrar más respuestas antes de tomar decisiones.
- Comprender sus preferencias

En resumen, pensar en nuevas ideas y posibilidades para ampliar la gama del arte de encontrar una solución que satisfaga las necesidades de ambas partes.

2.5 Una palabra de consejo

La mejor manera de aplicar la negociación basada en principios es utilizar estas directrices en su fase de preparación y exploración, como se verá en breve. La estrategia le permite entender a la otra parte, establecer una relación y trabajar juntos para obtener un acuerdo beneficioso para ambas partes. El principio clave es la cooperación y la necesidad de llegar a un acuerdo justo para ambas partes. Sin embargo, ciertos tipos de negociaciones pueden requerir la negociación y en estas situaciones aún se necesitaría utilizar estrategias de negociación para cuantificar los valores. Asegúrese de que la fase de negociación se lleva a cabo DESPUÉS de haber establecido una relación, explorado todas las áreas posibles y entendido las necesidades de la otra persona.





3 Fase 1: Preparación

"Estás en una posición mucho mejor para hablar con la gente cuando se acercan a ti que cuando te acercas a ellos."

Peregrina de la Paz

Objetivo:

Al final de esta sesión podrá:

Prepararse para la negociación siguiendo un enfoque paso a paso y estableciendo sus límites críticos.

En esta sesión se le presentará un enfoque paso a paso para la preparación de una negociación. Las negociaciones se vuelven más críticas a medida que hay más en juego y esto lleva proporcionalmente a pasar más tiempo en la fase de preparación. Por supuesto, las negociaciones más pequeñas pueden no requerir una preparación extensa, pero en cualquier caso usted siempre estará mejor si usted ha investigado la otra parte y entiende su mundo.

3.1 Acerca de la preparación para la negociación en 8 pasos

La fase de preparación tiene lugar antes de la reunión. Usted quiere tener una idea clara de lo que quiere y lo que la otra parte quiere.

Para prepararte, necesitas pasar por los siguientes 8 pasos principales. Estos pasos están diseñados para prepararlo sistemáticamente para una negociación. Al responder una serie de preguntas, usted automáticamente se vuelve más consciente de sus propios objetivos y los de la otra parte. Esto le prepara para la agilidad, que es muy importante y necesaria para avanzar en caso de situaciones de punto muerto.

3.2 Paso 1: ¿Cuál es su objetivo SMART

Debe tener objetivos claros. Un famoso acrónimo que captura bien las buenas cualidades de un objetivo se conoce como SMART. Los objetivos SMART son:

Específico Defina su objetivo específicamente con detalles precisos.

Medible Usted debe ser capaz de medir su meta para que pueda decir qué tan lejos está de ella ahora y saber cuándo llega allí.

Alcanzable Su meta debe ser alcanzable. Los sueños y las ilusiones pueden ser particularmente peligrosos en las negociaciones.

Realista Tener un objetivo que tenga sentido y pueda suceder en el mundo real. Usted se sorprenderá de cuántos objetivos se establecen sin tener en cuenta la lógica o un intento de eliminar las inconsistencias obvias.



En un Tiempo. Su objetivo debe tener una línea de tiempo. Establecer una hora de inicio y finalización.

3.3 Paso 2: ¿Qué quieres?

Para saber lo que quieres, necesitas conocer las tres áreas siguientes:

- Mínimo. ¿Qué debería conseguir como mínimo? Esto es lo menos que puedes esperar si el trato se hace.
- Deseado. ¿Qué desea obtener idealmente de la negociación? Si obtienes esto,
- ¡estarás en la luna!
- Concesiones. ¿Qué concesiones le gustaría recibir?

3.4 Paso 3: ¿Qué quieren?

A continuación, usted necesita saber lo que la otra parte quiere. Recuerde, usted necesita considerar sus objetivos no solo desde su propio punto de vista, sino también desde el punto de vista de la otra persona. Para este paso, debe ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quieren en última instancia?
- ¿Qué es lo que necesitan?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus problemas más apremiantes?
- ¿Cuáles son sus antecedentes?
- ¿Cuáles son sus alternativas?
- ¿Quién toma las decisiones críticas?

3.5 Paso 4: ¿Cuáles son sus alternativas?

Si este acuerdo no se lleva a cabo, ¿qué puede hacer para lograr su objetivo? En otras palabras, ¿cuál es su mejor alternativa en caso de que la negociación fracase? Si usted entra a la negociación armado con este conocimiento, puede evaluar sus ofertas rápidamente y compararlas con su realidad. Esto le permite alejarse cómodamente (sabiendo que tiene alternativas) cuando el trato no le parece beneficioso.

3.6 Paso 5: ¿Qué se puede negociar?

Necesitas estar constantemente buscando variables que se puedan negociar. Usted necesita estar consciente de estas variables ANTES de llegar a la reunión.

En general, puede dividir las variables en las dos categorías siguientes:

- Cuantificable
 - Tales como precio, cantidad, costo de entrega, horario.
- No cuantificable
 - Tales como diseño, términos del contrato, servicio postventa, seguir en el trabajo.



Esta lista es básicamente una expansión de lo que ya ha identificado como 'lo que quiere'. Su intención en este paso es traer nuevas variables a la mezcla pensando fuera de la caja.

Para cada variable hay que tener en cuenta una serie de parámetros. Cree dos tablas como la que se muestra a continuación, una para las variables cuantificables y otra para las no cuantificables y rellene los detalles.

Cuantificable				
Variable	Importancia 1 = bajo, 5 = alto	La posición menos aceptable (Mínimo)	Mi resultado ideal (Deseado)	Probabilidad de acuerdo por la otra parte 1 = bajo, 5 = alto
Precio de cada producto	4	£5000	£5000	3
Entregado por	2	En dos meses	Dentro de un mes	4

No cuantificable				
Variable	Importancia 1 = bajo, 5 = alto	La posición menos aceptable (Mínimo)	Mi resultado ideal (Deseado)	Probabilidad de acuerdo por la otra parte 1 = bajo, 5 = alto
Apoyo ampliado	3	Cobertura parcial durante 30 años	Cubriendo todas las partes durante 20 años	3
Accesorios gratuitos	4	Incluir X, Y, Z	Incluir X, Y, Z y T	5



3.7 Paso 6: ¿Cuáles son sus concesiones?

El siguiente paso es conocer una lista de concesiones que usted está dispuesto a hacer. Cuando una negociación está atascada, puede usar sus concesiones para avanzar. ¿Qué está dispuesto a dar para cerrar el trato? Cuanto más se puede evitar dar concesiones, mejor, pero es necesario tener una serie de pequeñas y grandes concesiones para avanzar en la negociación cuando se encuentra en un punto muerto.

Específicamente, usted necesita saber:

- ¿Qué variables está dispuesto a dar?
- ¿Cuáles son los costes de estas variables para usted?
- ¿Cuál es el valor percibido de estas variables para la otra persona?

Una vez que haya identificado el costo de estas variables, puede estimar claramente cuántas concesiones puede dar antes de que la transacción se vuelva demasiado cara para usted.

Cuantificar estas concesiones también le ayuda a gestionarlas durante el calor de la negociación al comparar rápidamente su concesión con otras.

Recuerde que cuantificar las variables no siempre es una tarea fácil y algunos parámetros son notoriamente difíciles de cuantificar, como la calidad, la singularidad, los términos del servicio y otros.

Siempre considere su oferta junto con sus concesiones como un paquete que está ofreciendo a la otra parte. Si está satisfecho con el costo total del paquete, entonces no se preocupe por cuántas concesiones ha dado.

3.8 Paso 7: ¿Cuáles son tus límites?

Examine su paquete como un todo e identifique las siguientes variables

- MPA. Posición más soportable
- LAS. Solución menos aceptable
- BATNA. La mejor alternativa a un acuerdo negociado

Ya ha identificado sus opciones mínimas y deseadas. Aquí, todo lo que necesita hacer es cuantificar estos tanto como pueda. Idealmente, desea alcanzar su MPA, pero si sabe cuál es su línea de fondo (LAS) y en particular lo que haría si no siguiera adelante con el acuerdo (BATNA), tiene una mejor oportunidad para negociar.

3.9 Paso 8: ¿Cuáles son los materiales de apoyo para sus reclamaciones?

Eventualmente llegas a una etapa en la que necesitas negociar sobre los números y ser capaz de apoyar tus posiciones como sugieras precios, cantidades y así sucesivamente. Usted necesita pensar en cómo apoyar sus reclamos para que sus sugerencias parezcan creíbles. Esta es la razón por la que su posición deseada se llama, 'Posición más soportable'. Usted necesita ser capaz de apoyar, de lo contrario no tiene ningún caso. Recuerde, cuanto más fuerte sea su caso, más difícil será para



ellos discutirlo. Cuanto menos soportable su caso, más fácil es para ellos discutirlo, lo que también podría afectar su confianza en todo lo demás que usted dice.

3.10 Un ejemplo paso a paso

Ahora que ha visto los pasos que necesita seguir para prepararse para la negociación, vamos a caminar por un ejemplo y ver cómo funciona en la práctica.

Escenario:

Usted es un operador importante de aerolíneas baratas y basado en su éxito reciente que necesita para ampliar su flota. Desea pedir un número de aviones a cualquiera de los dos posibles fabricantes de líneas aéreas comerciales del mundo. Usted está preparando su caso para acercarse a uno de ellos.

Paso 1: Objetivo SMART

Comprar 50 aviones de media distancia en los próximos 5 años para aumentar la capacidad en un 30%.

Paso 2: ¿Qué quieres?	
Mínimo:	Comprar todos los 50 aviones dentro de 5 años por no más de \$80 millones cada uno
Deseado:	<ul style="list-style-type: none">• Opción 1: Comprar 50 en 4 años por \$70 millones cada uno• Opción 2: Comprar 60 en 5 años por 70 millones de dólares cada uno
Concesiones por recibir:	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo a tiempo completo durante 10 años• Garantía extendida en todas las piezas durante 5 años• Actualización del software durante 10 años



Paso 3: ¿Qué quieren?

¿Qué quieren en última instancia?	Vender al menos 100 aviones en los próximos 5 años.
¿Qué es lo que necesitan?	Generar suficiente efectivo para mantener a la corporación en funcionamiento.
¿Cuáles son sus prioridades?	Evitar los despidos en el mercado financiero deprimido actual.
¿Cuáles son sus problemas más apremiantes?	Mantener las fábricas y líneas de montaje abiertas tanto como sea posible.
¿Cuáles son sus antecedentes?	Uno de los dos principales fabricantes de líneas aéreas comerciales.
¿Cuáles son sus alternativas?	Necesitan vender aviones y somos uno de los dos principales proveedores de vuelos baratos en Europa. Nos estamos expandiendo y necesitamos aviones. Tenemos la opción de comprar a ellos o a su único competidor. No quieren perderse una venta, especialmente a su archienemigo.
¿Quién toma las decisiones críticas?	John Clark es el hombre clave que estará presente en la reunión junto con el equipo técnico. Es conocido por ser un negociador duro y hace su tarea. Ha estado en la alta dirección de esta empresa durante los últimos 25 años y lo sabe muy bien. También es el tipo de persona que puede ser expulsada (finalmente) si la empresa experimenta dificultades financieras graves (por ejemplo, como resultado de no ganar un pedido importante como el nuestro).

Paso 4: ¿Cuáles son sus alternativas?

Podemos ir a su único competidor principal y comprar los aviones de ellos en lugar, ya que están tan ansiosos por recibir un gran pedido.



Paso 5: ¿Qué se puede negociar?

Cuantificable				
Variable	Importancia 1 = bajo, 5 = alto	La posición menos aceptable (Mínimo)	Mi resultado ideal (Deseado)	Probabilidad de acuerdo por la otra parte 1 = bajo, 5 = alto
Número de aviones	5	50	60	3
Precio de cada avión	5	\$80 millones	\$70 millones	2
Intervalo de entrega	4	Más de 5 años	Más de 4 años	4
Distancia recorrida en km	3	5000 km	7000 km	4

Paso 5: ¿Qué se puede negociar?

No cuantificable				
Variable	Importancia 1 = bajo, 5 = alto	La posición menos aceptable (Mínimo)	Mi resultado ideal (Deseado)	Probabilidad de acuerdo por la otra parte 1 = bajo, 5 = alto
Apoyo ampliado	3	Cobertura parcial durante 20	Cubriendo todas las partes durante 20 años	3
Actualización gratuita del software del	3	Parche de software durante 5 años y 3 años en los años	Actualización y soporte completos durante 5 años	4



principales actualizaciones de software	
No cuantificable	
¿Cuáles son las variables que están dispuestos a dar?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podemos pagar el 50% en el momento del pedido y el resto cuando recojamos los aviones. 2. Podemos encargar los últimos asientos de lujo para primera clase. 3. Podemos encargar los nuevos motores eficientes X20.
Apoyo ampliado	<ol style="list-style-type: none"> 1. El interés sobre el 50% del precio de cada avión por la duración del tiempo que se tarda en hacerlos 2. Paga extra por cada asiento de lujo 3. Pagar extra por los nuevos motores
Actualización gratuita del software del instrumento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener un pedido firme y recibir efectivo para mejorar el flujo de caja antes de emprender una producción importante. 2. Generar más dinero en efectivo basado en asientos adicionales 3. Generar más dinero en efectivo basado en mejores motores

Paso 7: ¿Cuáles son tus límites?	
MPA	Queremos 60 aviones en 4 años por \$70 millones cada uno
LAS	50 aviones en 5 años por 80 millones de dólares cada uno.
BATNA	Siempre podemos alejarnos e ir al otro fabricante de aviones que hemos comprado en el pasado.

Paso 8: ¿Cuáles son los materiales de apoyo para sus reclamaciones?

Tenemos ofertas alternativas o estimaciones de su competidor que nos hacen confiar en nuestros precios esperados.



DAR Y RECIBIR

Cuando se da...

Mostrar el costo para usted
Aumentar su valor

Cuando se recibe...

Reducir el costo para la otra parte Reducir el valor para usted Mostrar el costo de aceptarlo

4 Etapa 2: Exploración

"Un buen negociador no aceptará un NO como respuesta."

Objetivo:

Al final de esta sesión podrá:

Utilizar un conjunto de tácticas psicológicas para explorar los motivos del otro lado y aprender a responder a las tácticas utilizadas por ellos

Habiendo preparado la reunión, es hora de iniciar las negociaciones. Siempre es mejor negociar en persona para poder aprovechar al máximo el lenguaje corporal y las relaciones. El siguiente paso es explorar.

El propósito de este paso es calentar la sesión y descubrir más sobre la otra persona. También desea mostrar su oferta mientras escucha el caso de la otra parte.

4.1 Creación de la atmósfera

Establecer una relación para hacer su vida más fácil durante las negociaciones. Recuerde, ningún cliente está interesado en interactuar con usted si está de mal humor. Casi siempre hay otro proveedor que ofrece algo similar. Si se sienten humillados, ignorados o ridiculizados, simplemente pasarán a tu competidor. Esto no solo se aplica al mundo de los negocios, es un rasgo psicológico universal. Queremos minimizar el dolor y evitar personas o situaciones que nos hagan sentir mal. Una adolescente que no puede establecer una relación con su padre, que tuvo un mal día en el trabajo, simplemente va a su madre para obtener lo que quiere (suponiendo que ella pueda proporcionarlo).

Al establecer una relación, no solo puede maximizar sus posibilidades de éxito, sino que también aumenta la posibilidad de una relación lucrativa para toda la vida.

- Iniciar la conversación sobre un tema neutral. Encuentre un tema con el que pueda estar de acuerdo fácilmente. La satisfacción emocional del acuerdo, incluso sobre puntos mundanos, puede ser muy poderosa para hacer que se sientan más cómodos el uno con el otro.
- Acordar un programa. Repasar la agenda y asegurarse de que todos estén satisfechos con el momento y las áreas en discusión. Estar enfocado es clave en las negociaciones, por lo que, si alguna parte no puede estar completamente presente, necesita ajustar los temas en consecuencia para que partes sensibles no sean interrumpidas o para asegurarse de que se cubran temas específicos.
- Respetar a la otra persona y mostrarla. Demuéstrales que te preocupas por su vida o sus problemas y estás aquí para mejorar ambas vidas ofreciendo tus servicios o productos. Por ejemplo, puede hacer un cumplido sobre sus contribuciones pasadas y cómo le ha ayudado.



- Asegúrese de tener toda la autoridad que necesita. Abandonando en el medio de las negociaciones para tomar instrucciones o consejos va a bajar su valor 'cara' y la gente puede no tomar en serio ya.
- Utilizar el entorno a su favor. Preferiblemente hacer que otros vengan a su entorno o uno elegido por usted para que pueda tener más control sobre las características del entorno. Por ejemplo, si quiere presionar a alguien, haga que se sienta con la espalda hacia un área abierta. Si quiere que tomen una decisión rápidamente, haga que se sienten de espaldas a la pared. Esto los hará protegidos y tranquilos, para que puedan tomar decisiones rápidas.

4.2 Técnicas de discusión

Una negociación es como un juego de tenis. La pelota entra en una cancha, es golpeada por una raqueta de los jugadores de nuevo a su lado y necesita responder en consecuencia y el ciclo se repite.

Al igual que un jugador de tenis que tiene muchas opciones en golpear la pelota, usted tiene una serie de opciones para responder a un negociador. Las siguientes son una gama de respuestas que puede utilizar:

- Demostrar que entiende su caso, luego pasar a presentar el caso con alternativas.
- Demuestra que entiendes su caso, luego exagera las características negativas frente a las positivas.
- Mostrar que entiendes su caso, luego mostrar la vista opuesta.
- Simplemente ignore su caso y presente el suyo, repitiéndolo si es necesario.
- Mostrar que usted entiende su caso, a continuación, transformarlo en otra solución preferida por usted

Su objetivo general es entender la situación tomada por el otro lado y avanzar hacia una declaración clara que capture su posición. Recuerda, primero busca entender antes de buscar ser entendido.

Como estrategia, intente presentar su postura e intente alejar la conversación de su postura. Esta estrategia le permite tener más control sobre el curso de la conversación.

4.3 Configuración emocional

- Reforzar los acuerdos. Cada vez que estén de acuerdo, tráiganlo a la superficie y demuestren que pueden estar de acuerdo. Durante la negociación, también debe usar el resumen para recordar a todos que está avanzando y que hay ciertos puntos que ya han sido acordados.
- Demostrar el valor de su oferta. Muéstreles lo valioso que es su oferta para ellos. Si no creen en el valor de lo que usted está ofreciendo, le será muy difícil seguir adelante.
- Justifica tu posición. Siempre respalde sus reclamos. Por ejemplo, si usted está pidiendo 10 millones por su automóvil, necesita respaldarlo con pruebas como los precios de mercado impresos para su clase o proporcionar pruebas de otras tendencias del mercado.



- Promete solo lo que puedas entregar. No tiene sentido exagerar lo que puede hacer. Usted puede encontrarse en una situación en la que realmente necesita realizarlos. Recuerde, las negociaciones son parte de hacer una relación. Usted puede salirse con la suya una vez, pero cuando otros se dan cuenta de que no puede entregar, es poco probable que vuelvan a usted.
- No insistas en un problema. A veces una variable de negociación se convierte en un tema candente donde las partes no pueden estar completamente de acuerdo entre sí. Dejar esto de lado y centrarse en otros aspectos de la negociación. Al resolver otras cuestiones, puede allanar el camino para este difícil concepto. En primer lugar, tratar de abordar cuestiones sencillas. Otros temas pueden ser más simples a medida que avanza. Esto puede requerir una iniciativa de su parte para cambiar la dirección de la negociación antes de que el acalorado debate se vuelva tóxico. Por lo tanto, debe estar continuamente consciente de los posibles bloqueos que se están desarrollando.
- Explique sus motivos. Cuando en una negociación, otras partes pueden estar continuamente buscando sus motivos reales cada vez que usted hace preguntas o sugiere nuevas opciones. Quieren saber si están siendo manipulados. Usted puede tomar medidas para reducir su paranoia haciéndoles saber lo que está tratando de hacer cuando hace preguntas o está profundizando en explorar sus necesidades y debilidades. La confianza es un catalizador maravilloso en las negociaciones.
- No juegues con las emociones. Si usted siente que se está enojando o emotivo, podría ser porque la otra parte está jugando un juego con usted para deliberadamente hacerle sentir más emocional para que puedan aprovecharse de los posibles errores de juicio por su parte. No caigas en eso. A veces puede que no pueda decir qué técnica usaron en usted, pero siempre puede ver los signos de una reacción emocional en sí mismo. Utilice el autoanálisis para detectar las señales tempranas y tome medidas inmediatas para contener sus emociones.

4.4 Tácticas psicológicas

"Nunca olvides el poder del silencio, esa pausa enormemente desconcertante que sigue y sigue y puede por fin inducir a un oponente a balbucear y retroceder nerviosamente."

Lance Morrow

Las siguientes son algunas de las tácticas utilizadas en las negociaciones:

- Tratamiento del silencio. Una técnica utilizada en las negociaciones es simplemente permanecer en silencio en medio de una conversación. A la gente no le gusta el vacío del silencio y se apresura a llenarlo. El vacío alienta a otros a hablar, lo que puede darle información invaluable sobre sus pensamientos. Cuando se usa correctamente, esta técnica puede ser muy poderosa ya que hace que la otra persona se sienta incómoda. La única caída es que cuando usted permanece en silencio, usted está pidiendo a los demás para controlar la conversación. Puede pasar un tiempo antes de que puedas



volver a ello. En cualquier caso, esta técnica es particularmente útil contra alguien que se resiste a dar cualquier información.

- Aireando la ira y la emoción. Esto puede hacer que la otra persona se vuelva emocional. Una persona emocional puede dejar el reino de la lógica que puede ser a su ventaja. Hay que tener mucho cuidado con esta táctica debido a sus implicaciones a largo plazo. Recuerde, usted debe tratar una negociación como un juego jugado repetidamente con otros. Si tiene la reputación de ser difícil de tratar, no mucha gente negociará con usted. Igualmente, si otros descargan su ira en ti, mantén la calma, ignora las explosiones emocionales y reduce el nivel emocional acalorado por tu pura frescura.

4.5 Cómo discrepar

Al negociar, a veces puede necesitar mostrar su desacuerdo con la otra persona.

4.5.1 Cuidado con el efecto negativo de decir "NO"

Cuando la parte opuesta sugiere una opción, no responda inmediatamente con un no. Esto los pondrá en un estado de ánimo defensivo.

Ejemplo:

Juan: "Sugiero que recibamos el prototipo de la Aplicación a finales de este mes."

Raquel: "No, no tenemos tiempo para esto"

En este ejemplo, John no quedará impresionado por la respuesta inmediata de Raquel. Se pondrá a la defensiva y se preparará para tomar represalias. Ahora está aún más decidido a mantener su posición original.

En su lugar, considere la siguiente conversación revisada.

Juan: "Sugiero que recibamos el prototipo de la aplicación a finales de este mes."

Raquel: "Creo que sería ideal. La única cosa es que necesitamos ver cómo afectaría a la entrega de documentaciones y materiales de apoyo que son una parte importante del paquete y tomará algún tiempo para producir."

Ahora, Raquel parece estar de acuerdo con John si ciertos problemas se resuelven.

Efectivamente, el centro de la conversación se ha desplazado del desacuerdo hacia la solución de estas cuestiones, lo que hace que la negociación sea mucho más eficiente. Además, Juan no estará en desacuerdo. En cambio, verá la respuesta como una expansión de su solicitud o mejor aún, un intento de resolver problemas para satisfacer su solicitud. De hecho, siente que su observación ha sido tomada en serio y estará más satisfecha.

4.5.2 Muestre su desacuerdo rápidamente

Si usted piensa que necesita atacar las sugerencias de la otra persona, entonces no comience lentamente y se caliente a ella. Esto le dará a la otra persona una



oportunidad de pensar en un argumento contrario y prepararse para desbaratar su caso por completo antes de que pueda siquiera declararlo. En lugar de eso, muévase rápidamente y hágale sentir que ya ha perdido la negociación ya que su producto o servicio no está a la altura o es ideal para negociar.

4.6 Lenguaje corporal

Su lenguaje corporal también es bastante crítico en las negociaciones. Hay una serie de señales críticas del lenguaje corporal que usted debe conocer. Estos se ilustran a continuación.

4.6.1 Cuerpo abierto o cerrado



Descripción del gesto

Los brazos están cruzados sobre el pecho y la expresión muestra preocupación.

Significado

- Armas utilizadas como barrera para defenderse de los demás
- Sentirse vulnerable
- No estoy de acuerdo
- No estoy contento con esto

Utilizado cuando

- Quieres estar en desacuerdo con los demás
- Usted no está contento con el progreso de la conversación

Si desea que la otra persona acepte sus puntos de vista más rápido, trate de mantener una posición abierta para mostrar que está abierto a nuevas ideas. Si usted



cierra su cuerpo la otra persona puede tomar su respuesta inconscientemente como negativa.

Cómo romper el gesto

- Dale algo para sostener en sus manos. Esto podría ser una taza, un folleto o un regalo. Esto los forzará a abrirse.

4.6.2 Brazos cruzados pulgares arriba

Descripción del gesto

- Los brazos están cruzados en el pecho y ambos pulgares están arriba. Los músculos están tensos como si esperaran ser atacados.
- Significado
- Defensivo, pero aún superior
- Sentirse a la vez defensivo y sumiso
- Si ve esto al final de su presentación, significa que puede pedir compromiso. En lugar de eso, si usted obtiene un "Cuerpo cerrado", espere resistencia a sus ideas.

Utilizado cuando

- Demostrar que tienes confianza en ti mismo a pesar de entrar en una situación vulnerable

Cómo romper el gesto





- Ofrecerles algo para sostener en sus manos. Aunque, usted no necesariamente tiene que romper este gesto ya que han mostrado una señal positiva que se puede utilizar para tomar decisiones informadas.

4.6.3 Manos en la entrepierna

Descripción del gesto

Las manos cubren el área de la entrepierna. Esto es particularmente común entre los hombres.

Significado

- Protección de la vulnerabilidad
- Falta de confianza
- Proteger las partes más sensibles mientras se espera un ataque

Utilizado cuando

- Las personas tienen miedo de ser expuestas y muestran su miedo protegiéndose

Cómo romper el gesto

- No necesariamente necesitas romper este gesto ya que te dice más acerca de lo que está pasando en su mente



4.6.4 Boca cubierta



Descripción del gesto

La boca está cubierta con manos o dedos. Es más probable que los niños cubran su ratón tan pronto como digan algo que no deberían haber dicho, como si lo impidieran físicamente. El mismo gesto se aplica a los adultos, aunque se vuelve más sutil al cubrir solo parcialmente la boca. La velocidad de entrega de este gesto se vuelve más rápida en los adultos como una forma de reducir su obvedad.



Significado

- Encubrir una mentira
- Perdón, no debí decir eso

Utilizado cuando

- La gente quiere silenciarse inconscientemente, especialmente cuando mienten sobre algo y tienen miedo de sus consecuencias.

Cómo romper el gesto

- Simplemente observe este gesto y póngalo en el contexto de lo que se ha dicho para asegurarse de que no está siendo engañado

4.7 Responder a las tácticas psicológicas

Cuando usted está en una negociación, puede ser atacado verbalmente, intimidado u obligado a aceptar los términos de la otra parte. En resumen, una variedad de tácticas psicológicas podría ser utilizadas para obligarte a someterse a sus términos. Usted necesita ser capaz de detectar estas tácticas y saber cómo responder a ellas. Aquí se presentan algunas tácticas comunes junto con ejemplos, sus objetivos y su respuesta ideal.

4.7.1 Falta de autoridad

Ejemplo

- "Realmente no puedo tomar una decisión sobre esto. Necesito discutir esto con mi pareja antes de tomar una decisión final."

Comportamiento

- No tener suficiente autoridad para estar de acuerdo con su trato. La autoridad se utiliza para salir de la situación.

Apuntando a

- Te presiona, pero sigue estando de tu lado.

Respuesta

- Busque el alcance de la autoridad antes de que comience la negociación para saber hasta dónde puede llegar
- Hacer preguntas abiertas relacionadas para asegurarse de que la otra persona no está usando la falta de autoridad como un truco



4.7.2 La única opción

Ejemplo

- "No hay nada más que pueda hacer me temo. Este es el único camino."

Comportamiento

- Se le dice que solo hay una opción; su opción.

Apuntando a

- Ejercer presión sobre usted al limitar sus opciones y forzarlo a ceder

Respuesta

- Piense en su objetivo y ponga su opción en perspectiva
- Explicar por qué su opción no es viable y sugerir alternativas. Puesto que se están aferrando a su posición, usted mismo debe sugerir la alternativa.
- Permanecer calmado y concentrado

4.7.3 Ira

Ejemplo

- [gritando]: "¡Esto es inaceptable!"

Comportamiento

- Muestra su ira. Camina alrededor y parece muy angustiado.

Apuntando a

- Tratando de hacerte emocional para afectar tu juicio y decisiones

Respuesta

- Mantener la calma
- Pedir aclaraciones
- Pide un descanso para calmar todo

4.7.4 Cuello de botella

Ejemplo

- "A menos que usted esté de acuerdo con X, veo poca razón para que procedamos"

Comportamiento

- Se le dice que toda la negociación depende de su aceptación de una variable particular.

Apuntando a

- Conceder completamente para una variable dada

Respuesta

- Mantente firme en tu posición e intenta persuadir contrarrestando con fuerza. Recuerde, siempre puede reclamar la misma cosa sobre una variable



diferente, aunque este enfoque puede simplemente detener toda la negociación. Hacer un movimiento en línea con su objetivo general.

4.7.5 Deseo de simpatizar

Ejemplo

- "Realmente no tenemos dinero. Casi trabajamos para la caridad."

Comportamiento

- Actuar inocentemente como una persona necesitada de simpatía

Apuntando a

- Haciéndote sentir lástima por ellos

Respuesta

- Demuéstrales que los entiendes, pero no seas demasiado comprensivo
- Volver a centrar la conversación en el objetivo principal

4.7.6 Desacuerdo inmediato

Ejemplo

- "Eso está fuera de la cuestión"

Comportamiento

- Indica inmediatamente que la variable no es negociable

Apuntando a

- Allanando el camino para pedir más concesiones de usted si desea que la variable sea negociable

Respuesta

- Deje la variable a un lado y concéntrese en otros aspectos hasta que haya progresado hacia adelante y establecido una relación. Luego pasar a abordar la llamada variable no negociable una vez más ignorando las observaciones anteriores.

4.7.7 Imposibilidad de avanzar

Ejemplo

- "No podemos discutir eso hasta que lleguemos a la etapa 2"

Comportamiento

- Sugieren que no pueden tratar con esta variable hasta que se haya cumplido alguna condición.

Apuntando a

- Ejercer presión directa sobre usted para que acceda negando cualquier progreso en este asunto

Respuesta





- Hacer preguntas abiertas para evaluar la veracidad de su declaración
- Explore otras variables beneficiosas para usted que se pueden discutir y tratar de avanzar en otras direcciones hasta que pueda volver a visitar esta variable de nuevo

4.7.8 Táctica del choque

Ejemplo

- "¡Estar bromeando!"
- "¡¡¡Qué!!!!!"

Comportamiento

- Usar el shock emocional para mostrar que están sorprendidos por tu sugerencia.

Apuntando a

- Tomar la mano superior, parecer conmocionado y forzar a renunciar a su posición

Respuesta

- Simplemente ignóralos y mantente calmado. Quieren obtener una reacción de usted, así que evítela. Repita su punto y espere una respuesta más informativa.

4.7.9 Dame más

Ejemplo

- "Inclúyame la caja de herramientas gratis con el automóvil."

Comportamiento

- Se le pide que dé concesiones o beneficios.

Apuntando a

- Obtener algo extra al aparecer para avanzar en la negociación.

Respuesta

- Simplemente negociar por ello. Si alguien quiere algo, debe ser capaz de dar algo a cambio.

4.7.10 Inaceptable

Ejemplo

- "¡Esto no es aceptable!"

Comportamiento

- Su oferta se declara inaceptable sin dar ninguna razón en particular.

Apuntando a

- Hacerte creer que has sido injusto y presionarte para que reevalúes tu posición



Respuesta

- Haga preguntas abiertas para obtener más detalles. Utilizar preguntas como las siguientes:
 - ¿Por qué es inaceptable?
 - ¿Cómo puede ser diferente?
 - ¿Qué quieres decir?

4.7.11 Política

Ejemplo

- "Me temo que es la política de la empresa. No puedo darle más de 5% descuento"

Comportamiento

- Se les dice que es una política y no se puede hacer nada al respecto ya que está fuera de su control.

Apuntando a

- Hacer que una variable no sea negociable, pero sigue siendo justa. Quieren aparecer a su lado declarando una entidad externa como un obstáculo.

Respuesta

- Algunas reglas pueden ser dobladas, algunas incluso pueden romperse. Tratar de saber si la reclamación es legítima y encontrar personas que tengan autoridad para negociar.

4.7.12 La promoción

Ejemplo

- "Normalmente no incluiríamos un soporte de 7 días a la semana para esta clase de productos, pero podemos hacer una excepción si usted está de acuerdo con nuestros términos."

Comportamiento

- Una pequeña concesión que se hace de forma significativamente exagerada para hacer que usted conceda algo más grande que es lo que realmente quieren

Apuntando a

- Hacerte creer que su concesión es una gran cosa y lo que piden a cambio es trivial.

Respuesta

- Evaluar las concesiones de forma independiente y juzgar su viabilidad.
- Minimizar su concesión mientras exagera lo que quieren a cambio de ti





4.7.13 Punto muerto

Ejemplo

- "Sus condiciones simplemente no son aceptables para nosotros. Solo podemos esperar avanzar si cambia su posición"

Comportamiento

- Indican que la negociación se ha estancado por su culpa y que la única forma de avanzar es cediendo. Esta táctica se vuelve más eficaz a medida que se gasta más tiempo y recursos en la negociación.

Apuntando a

- Empujar duro para cambiar su posición o el riesgo de renunciar a la negociación por completo

Respuesta

- Para romper el bloqueo, cambiar el entorno. Pide un descanso, un cambio de ritmo, un cambio de tema o un cambio de habitación. Incluso puedes pedir un árbitro. Hay que indicar que siempre hay una salida.





5 Etapa 3: Negociación

"Conoce tus límites."

Objetivo:

Al final de esta sesión podrá:

Derive valores específicos basados en sus variables de negociación y úselos para negociar sistemáticamente sobre su rango de liquidación

En el paso anterior, exploró el dominio de la negociación y entendió lo que quiere la otra parte, cuáles son sus limitaciones, qué desea usted y cómo cada parte está dispuesta a avanzar en la negociación con posibles concesiones.

El siguiente paso es cuantificar estas variables para saber cuál es su situación. Ambas partes deben estar preparadas antes de pasar a la fase de negociación. Esto es absolutamente crítico, especialmente si usted está tratando con las culturas particulares tales como los chinos que ponen mucho valor en la construcción de relaciones. Un movimiento para negociar ejecutado en el momento equivocado puede parecer increíblemente barato y usted puede perder 'cara' como resultado de ello.

Cuando usted y la otra parte estén listos para negociar, comience el proceso revisando las variables negociables discutidas y exponga sus posiciones. Recuerde, siempre tiene que ir de un lado a otro entre las exploraciones y las negociaciones para no terminar discutiendo posiciones todo el tiempo. De acuerdo con la negociación basada en los principios, mantente lo más lejos posible de posiciones específicas y piensa en satisfacer las necesidades del otro, pero al mismo tiempo necesitas poner valores en variables para llegar a un acuerdo especificable.

5.1 Lectura de otros

En el centro de la negociación está el acceso a la información. Si sabe lo que usted y la otra parte quieren antes de comenzar la negociación, tendrá más posibilidades de obtener resultados positivos.

Las personas suelen tener dos miedos cuando negocian: uno es que van a perder y se ven como un idiota, el otro es que van a ganar un acuerdo que es genial para ellos, pero injusto para la otra persona. Se sienten peor por esta última. Por lo tanto, controlar el miedo es la clave del éxito.

Toda negociación es un comercio. Das algo para obtener algo a cambio. El truco es simplemente preguntar. Solo sigue adelante y haz la pregunta. Si obtiene un 'no' o un 'quizás', entonces puede negociar para obtener mejores resultados o abandonar todo el asunto si no es crucial. Sin embargo, usted se sorprenderá con qué frecuencia la respuesta es 'sí'. Preguntar es



5.1.1 AMA y PMA

Una vez que sabes lo que quieres, necesitas encontrar tu rango de acuerdo. El rango de acuerdo es el rango de todos los acuerdos posibles que usted estaría dispuesto a hacer en cualquier negociación dada, desde lo mejor hasta lo peor. El extremo inferior del rango de acuerdo se llama el acuerdo menos aceptable (AMA). Este es el punto mínimo en el que, al hacer un trato, usted todavía piensa que la negociación ha sido a su favor. El extremo superior del rango de liquidación se llama la posición máxima soportable (PMA). Esta es su posición inicial en la negociación que la otra persona puede no aceptar, pero es una posición que cree que puede apoyar y resolver. En otras palabras, esta es su posición deseada.

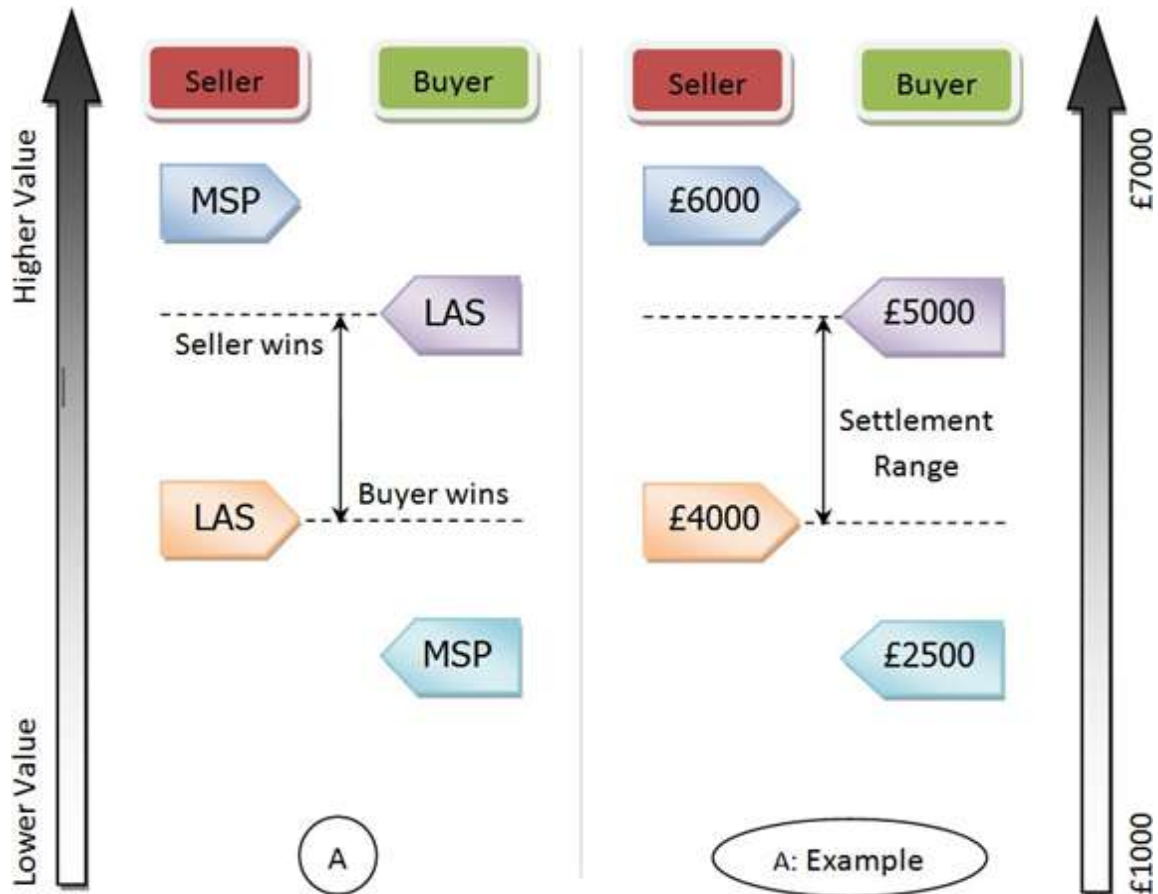
Un ejemplo aclarará esto. Supongamos que desea vender un automóvil. Usted investiga y evalúa exhaustivamente el valor del automóvil. Recuerde, esto no es lo que le gustaría que fuera. Esta es una forma puramente mecánica de calcular cuál es el valor del coche cuando se convierte en moneda. Supongamos que su investigación demuestra que vale 10 millones de pesos. Este será su AMA. Usted no vendería por debajo de este valor. Existe una distinción entre su AMA y sus deseos. También puede utilizar el concepto de oferta segura (una oferta garantizada de alguien) para establecer su AMA. Sin embargo, aún necesita calcular su AMA desde cero para saber si la oferta segura realmente vale la pena.

Su PMA, como el nombre sugiere, es un valor que puede apoyar una negociación. Este es el valor que desea obtener. Por ejemplo, es posible que desee obtener 12 millones ya que el coche de primera categoría absoluta similar a la suya se anuncia como tal y no creo que la suya debe ser menos.

Recuerde que confundir lo que quiere con el AMA puede ser fatal para la salud de su negociación. Mantenga sus esperanzas y expectativas fuera de la imagen por completo al calcular su AMA. Su posición inicial es siempre con su PMA. En cualquier negociación, usted solo tiene una oportunidad para declarar su posición de apertura. Después de eso no hay manera de cambiarlo.

Ahora imagine que ambas partes tienen dos pares de números: un PMA y un AMA. Existen varias posibilidades. Una probabilidad común se muestra a continuación.





En el caso A, el vendedor ha seleccionado su par mejor que el comprador porque son más altos que el comprador y por lo tanto tiene una mejor oportunidad de establecerse en un valor que le beneficiaría. Por ejemplo, el vendedor quiere vender su coche a 12 millones mientras que el comprador no quiere pagar más de 10 millones por el coche. El vendedor considera que no vale la pena vender el coche por menos de 11 millones, mientras que el comprador espera comprar el coche por no más de 9 millones.

A continuación, se presentan otras posibilidades. En el caso B, no se puede llegar a una liquidación ya que los dos rangos no tienen intersección. En el caso C, el comprador ha extraviado su PMS. Básicamente ha sobreestimado el valor mínimo del coche. Se le puede obligar fácilmente a pagar más dinero por el coche. En el caso D, ocurre lo contrario. El vendedor ha perdido su PMA y por lo tanto el comprador está bien posicionado para empujar el precio hacia abajo. En el caso E, el comprador ha extraviado tanto el PMA como el AMA. Básicamente piensa que el coche vale más.

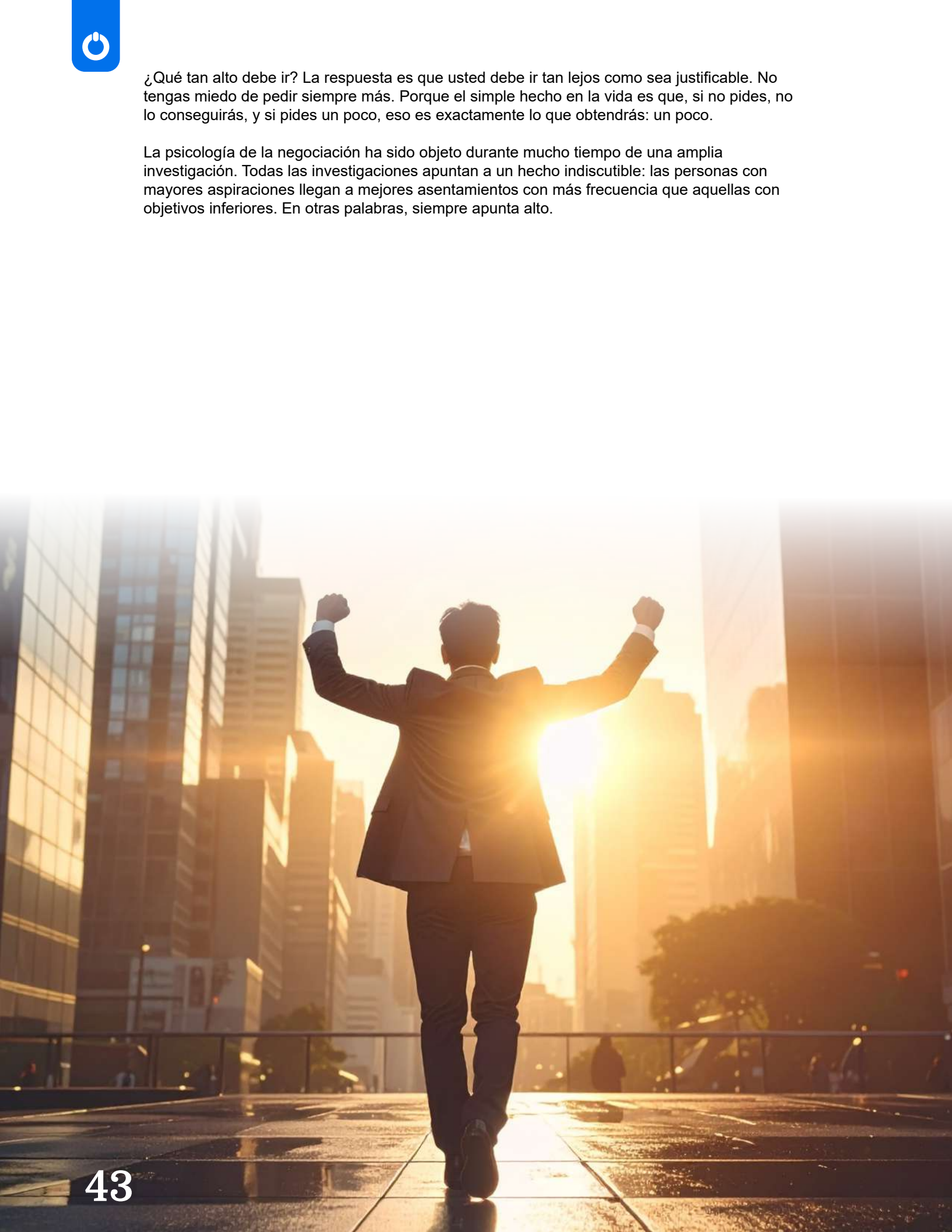
¡Obviamente, el vendedor estará muy feliz!

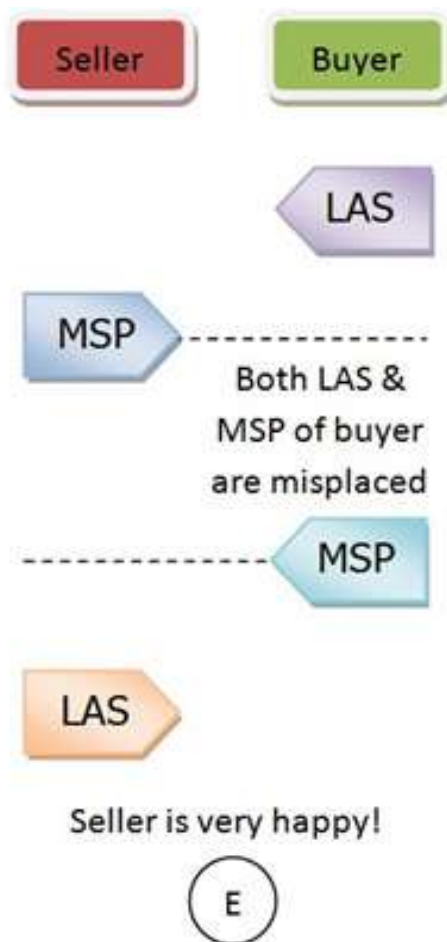
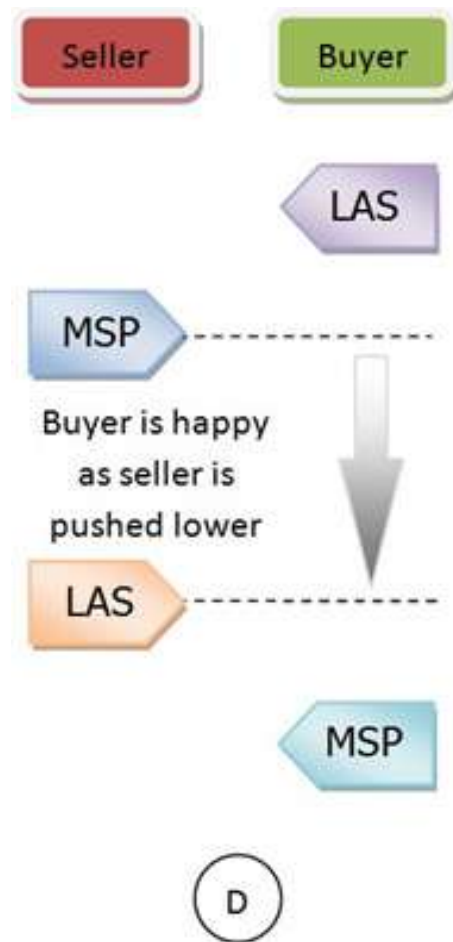
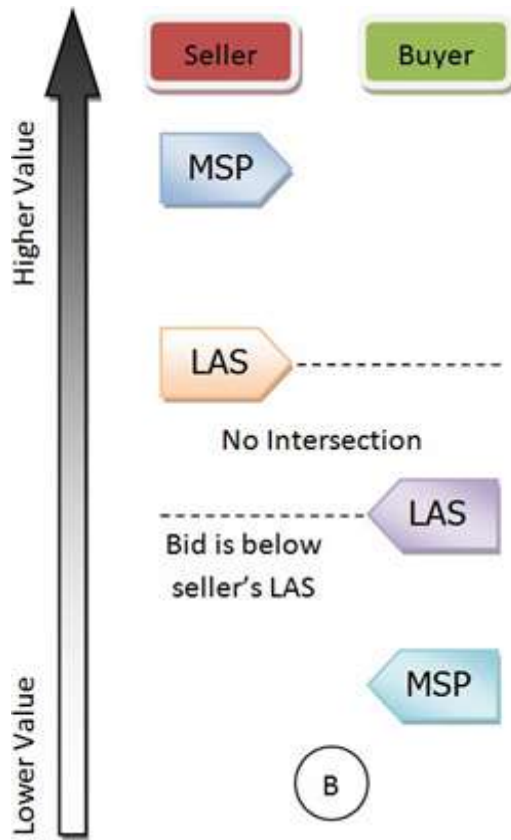
En resumen, si usted hace una oferta por detrás de la otra persona, solo obtendrá la cantidad que pidió y nunca podrá pedir más para igualar el AMA de la otra persona. Todo lo que necesita hacer es mantener su AMA en secreto y apuntar a adivinar correctamente el AMA de la otra persona.



¿Qué tan alto debe ir? La respuesta es que usted debe ir tan lejos como sea justificable. No tengas miedo de pedir siempre más. Porque el simple hecho en la vida es que, si no pides, no lo conseguirás, y si pides un poco, eso es exactamente lo que obtendrás: un poco.

La psicología de la negociación ha sido objeto durante mucho tiempo de una amplia investigación. Todas las investigaciones apuntan a un hecho indiscutible: las personas con mayores aspiraciones llegan a mejores asentamientos con más frecuencia que aquellas con objetivos inferiores. En otras palabras, siempre apunta alto.







En cualquier negociación puede haber cierta tensión. Hay dos razones para ello:

- Una es que usted puede preguntarse si realmente puede hacer un trato con la persona; ej., ¿se solapan sus rangos de liquidación?
- La otra es que una vez que has trasladado a la otra persona a algún lugar de tu rango, puedes especular ¿qué tan bien puedes salir de ello? La codicia después de todo es una emoción fuerte.

Por lo tanto, antes de cualquier negociación usted necesita preguntarse dos preguntas fundamentales: "¿Cómo es probable que él responda cuando me propongo negociar?" y, "Si consigo lo que quiero de este acuerdo, ¿en qué tipo de posición se quedará?"

No asumas nada sobre ti mismo. Es muy posible que el valor que le das a lo que tienes sea menor que el valor que alguien más le da, especialmente si ellos saben más sobre ello que tú. Una y otra vez, las personas que terminan lamentando su negociación se dan cuenta de que han cometido un único error fundamental. Asumieron que lo que tenían (o la otra parte) valía X cantidad y basaron toda su negociación en torno a ella. Una vez que te das cuenta de que lo que asumiste estaba mal, solo conducirá a la desesperación. Estar abierto a la información nueva. En particular, si está en medio de una negociación y se da cuenta de que puede obtener más de lo que esperaba, actualice su posición a medida que avanza. Simplemente mantén la calma y acomódate rápidamente a las nuevas circunstancias. Mantener una cara de póquer y jugar el juego con nuevos valores.

5.1.2 Gestión de la zona de acuerdo

Una estrategia de negociación importante es mirar el BATNA o la mejor alternativa a un acuerdo negociado del oponente. Este es el curso de acción que tomará una parte si la negociación actual fracasa y no se puede llegar a un acuerdo. Por lo tanto, si la negociación actual está convergiendo en algo que es menos valioso que su BATNA, no tiene sentido continuar con ella. Recuerda, siempre piensa en la BATNA del otro jugador para ver si estás empujando demasiado o demasiado poco. A veces, sin embargo, las comparaciones entre diferentes posibilidades (o BATNAs) no son tan fáciles ya que no siempre son cuantificables o comparables.

La negociación, como cualquier otra habilidad adquirida, requiere paciencia y práctica. Las siguientes son algunas de las estrategias a utilizar:

Plantear dudas sobre la obtención de una mejor solución:



- Construya la credibilidad de su MPA. Intente vender su posición en MPA y hacerla lo más soportable posible. Debe indicar que su posición de apertura está muy cerca de su AMA y no tiene sentido que la otra parte intente empujarlo más hacia abajo. Esto también ayuda a cubrir su verdadero AMA, que es por supuesto su secreto.

- Oculta tu necesidad del trato. Una persona que necesita algo desesperadamente no tiene mucho terreno sobre el cual pararse. Probablemente no obtendrás lo que quieres si eres incapaz de guardar secretos. Tampoco tendrías ninguna oportunidad si muestras tus miedos y debilidades, tu necesidad del trato, tus dudas, y lo peor de todo la ubicación de tu AMA.

Aumentar su necesidad de establecerse:

- Regalos. Agregue algo al trato en el momento adecuado para inclinar la ecuación a su beneficio. Esto es algo que no tiene que costarle mucho, pero se ve muy atractivo para la otra parte.

- Amenazas. Una amenaza se utiliza generalmente en aquellas negociaciones donde la parte quiere evitarle. Las amenazas pueden utilizarse para cambiar efectivamente el equilibrio de la negociación añadiendo algo negativo a la ecuación de la otra parte. Utilizar las amenazas de forma selectiva y únicamente como último recurso. Cuanto más duro negocies, más dura será la resistencia.

Cambiar las circunstancias:

- Cuando se añaden nuevos factores a la escena, la negociación puede inclinarse hacia usted. Una vez más usted puede iniciar este cambio usted mismo. Por ejemplo, si se acercó a su cliente para algo y él se negó a tratar con usted, sea paciente. Esperar algún tiempo y construir su posición con hechos más convincentes, demostración o, si procede, prototipos. Luego acércate a él de nuevo con una nueva oferta y un nuevo rango de liquidación.

La clave es que usted está ejerciendo presión sobre la otra parte para que se establezca dónde quiere. La presión, en última instancia, es lo que le va a permitir obtener lo que quiere de su negociación.

Intente aumentar el número de opciones que tiene. Cuantas más opciones haya, mayor será la influencia que se pueda utilizar en las negociaciones. Lo mejor es hacer que la otra persona piense que tienes opciones, incluso si tú no las tienes. Haga todo lo posible para ocultar su grado de la necesidad del acuerdo. Dale la impresión de que no tienes ningún interés en llegar a un acuerdo con él. Déjale creer que tienes otras alternativas si deja de escucharte.

Igualmente, bien, siempre piensa cuáles son sus opciones y determina si está fingiendo.

5.2 Gestión de concesiones

En la fase de participación, usted preparó una serie de concesiones. Es posible que los haya discutido también en la fase de exploración, pero su verdadero uso está en la etapa de negociación en la que desea agregar valor a su oferta al tiempo que reduce el valor de la oferta de la otra parte. Saber cómo administrar sus concesiones es absolutamente crítico. Utilice las siguientes directrices:



5.2.1 Nunca des una concesión voluntariamente. Negociarlo a regañadientes.

Espera el momento adecuado. Deja que la presión suba a medida que las negociaciones se calientan. Luego, a regañadientes, sugiera su concesión y amplíela tanto como pueda, tal como el ejemplo que se muestra a continuación. Debe parecer que está haciendo un trato difícil.

Los ejemplos que siguen utilizan el siguiente escenario:

Usted está vendiendo su coche a un cliente y ha considerado su caja de herramientas como una concesión.

Ejemplo:

[después de algunas negociaciones]. "¡Ok, Ok! Mira, escucha tenemos que seguir adelante. Podría ser capaz de hacer algo por ti. Voy a tirar la caja de herramientas también. Puedes conseguir el coche y la caja de herramientas para X."

5.2.2 Big Up Su concesión

Al negociar, su objetivo es siempre aumentar el valor percibido de sus concesiones. Esto es lo que puedes hacer:

- Exagerar. Exagere el efecto de su concesión en la otra persona. Apoyar esto aportando pruebas.
- Hacer hincapié en el costo para usted. Demuestre que lo que está ofreciendo le quita algo valioso. Asegúrese de que en ninguna circunstancia la otra persona sienta que le está dando algo que usted no necesita. ¡De lo contrario, se considerará como caridad con valor cero!
- Que sea excepcional. Mostrar que es algo especial y no normalmente regalado. Si la otra persona asume que tiene derecho a recibir el artículo, su concesión no tendrá valor.
- Demostrar el uso. Muestre lo que su concesión hace por la otra persona. Hacer que sea lo más fácil posible para ellos entender lo que están recibiendo. Si no piensan que sea valioso para ellos, hay poco sentido en pasar por encima de otros puntos.
- Consultar con otros. Demuestre que la concesión que está ofreciendo no es algo que pueda regalar fácilmente como parte del trato y puede incluso necesitar verificar esto con sus socios antes de regalar la concesión.

Ejemplo:

"Déjame mostrarte la caja de herramientas. Tiene un conjunto completo [demostrar el uso]. Es un ahorro de tiempo absoluto cuando se quiere arreglar algo usted mismo. Le ahorra mucho dinero ya que no tiene que llevar el coche a un garaje todo el tiempo [demostrar uso]. La mayoría de las herramientas no se utilizan ni una sola vez [exagerar]. Si quieres comprar esto en las tiendas estos días, podría costarte fácilmente 400 libras, si no más [costo para ti]. Me gusta mucho esta caja de herramientas y voy a echar de menos [excepcional]. Vale la pena los 400 mil para mí [costo para ti]. Nadie realmente da su caja de herramientas con su coche de todos modos



[excepcional]. De hecho, probablemente necesite consultarlo con mi pareja antes de poder dártelo [consultar con otros]. Pero me gusta empaquetarlo para usted, sujeto a comprobar con mi socio, así podemos terminar el trato.

¿De acuerdo?"

5.2.3 Minimizar sus concesiones

Cuando se negocia, otro objetivo es reducir el valor de la concesión concedida. Para ello, utilice lo siguiente:

- Agradece a la otra persona. Cuando recibas una concesión, siempre agrádecele. Incluso si la concesión es pequeña, los comentarios que muestran aprecio por su esfuerzo en seguir adelante tendrán un gran efecto emocional sobre ellos. Si actúan con frialdad, no se les animará a hacer otra concesión ya que saben que tendrán otra respuesta fría. Simplemente diga, "gracias" con un tono plano. Evita decir un exagerado, "Muchas gracias por esto" ya que te hace parecer demasiado emocionado.
- Reducir el valor directamente. Haga una comprobación de la realidad sobre las concesiones que recibe.
- Trate la concesión que recibe como concedida. Mostrar que cuando estaba evaluando la oferta, ya asumió que sus concesiones serán dadas.
- Dividir la concesión en partes más pequeñas. Cuando proceda, indicar la concesión en valores más pequeños para reducir su valor percibido total. Una técnica similar se utiliza en las ventas cuando se trata de indicar los costes. Por ejemplo, en lugar de decir: "Le costará 1.000 libras al año", usted dice: "Sólo le costará unas 80 libras al mes". La segunda afirmación siempre parece más barata, aunque podría ser exactamente la misma. También se puede utilizar la misma técnica para evaluar las concesiones.
- Muestre que lo tiene. Explique que ya tiene lo que está ofreciendo y por lo tanto realmente no necesita uno. Esto les obliga a añadir algo más.
- Demuestra que no necesitas la concesión. Desvalorizar la concesión mostrando que no tiene utilidad. Esto es generalmente una configuración para empujar a la otra persona a mudarse a otra concesión, así que utilice esto solo si usted realmente no quiere la concesión.
- Acéptalo como un favor. Al final, implica que le estás haciendo un favor a la otra persona aceptando la concesión, para luego poder seguir adelante.
- Desvalorizar la concesión en función del tiempo. Demostrar que la concesión podría haber sido valiosa en el pasado, pero en el mercado actual, o bien no es necesaria (citando el progreso tecnológico, la nueva moda, etc.) o la competencia del mercado la ha devaluado significativamente.

Ejemplo:

"Gracias. La caja de herramientas es un paso adelante, pero después de todo todos tenemos herramientas [gracias a la otra persona]. ¿Cuántas llaves necesitamos realmente? [verificación de la realidad] [mostrar que lo tienes]. Además del tiempo y el esfuerzo que tengo que gastar para usar la caja de herramientas y arreglar algo no es realmente ideal [comprobación de la realidad] [no lo necesito]. Soy una persona ocupada. Si alguna vez



quisiera, podría comprar unas pocas herramientas cada mes por £10 para completar un juego [dividir la concesión]. Las cajas de herramientas solían ser un gran negocio, pero en estos días el mercado está lleno de importaciones chinas baratas [desvalorizar según el tiempo]. Así que no es una concesión importante. Además, ya estaba bajo la impresión de que la caja de herramientas viene con el coche de todos modos [tratar la concesión como dado]. Muchas personas los incluyen, porque lo que quieres hacer con una caja de herramientas sin un coche de todos modos (sonrisa sarcástica) [tratar la concesión como algo dado]."

- Recapitular
- No hagas una oferta hasta que todo esté sobre la mesa
- Sea empático y muestre que comprende los problemas y preocupaciones de la otra parte.
- Si necesita estar en desacuerdo, use un punto de vista del Abogado del Diablo (el punto de vista negativo de una tercera persona) para evitar aparecer conformacional
- Piensa fuera de la caja
- Nunca subestimes a la otra parte. Asumir que siempre tomarán la mejor decisión. Este pensamiento le ayuda a no confiar en sus errores para su propia ventaja
- No te obsesiones con números o posiciones. Piense en la calidad y tenga en cuenta sus objetivos y los de ellos.
- Todo es siempre negociable. No existe un precio fijo.
- Frases para evitar
 - "Confía en mí"
 - Cualquier versión de "Entiendo / Lo tengo".
 - "Voy a ser honesto con usted"
 - "Tómalo o déjalo"



6 Fase 4: Cierre

"El que ha aprendido a discrepar sin ser desagradable ha descubierto el secreto más valioso de un diplomático"

Robert Estabrook

Objetivo:

Al final de esta sesión podrá:

Finalizar el resultado de su negociación para obtener exactamente lo que ha pedido
El último paso consiste en revisar lo que se ha discutido y acordado durante una negociación.
Este es realmente un paso corto y es básicamente para concluir la negociación.

6.1 Directrices para el cierre

- No tenga miedo de decir sí a varios aspectos de la negociación a medida que avanza. Esto le permite ponerlos a un lado y pasar a otras cuestiones pendientes.
- Hacia el final, pasa rápidamente por todos los puntos principales y junta todo. Esto es como una recapitulación de lo que ha pasado y acordado y ayuda a ambas partes a obtener una imagen clara de lo que se ha acordado en la negociación.
- Ser osado para extraer concesiones de última hora. Su éxito depende casi en su totalidad de la cantidad que pida y su tiempo. El mejor momento para pedir una concesión es cuando usted está casi de acuerdo con todo y la otra persona espera que simplemente diga sí y se dé la mano. En este momento, usted puede casualmente pedir una pequeña concesión y esperar que pase.
- Registre todas las acciones y haga que todos estén de acuerdo con ellas.

6.2 Cómo cerrar

Utilice lo siguiente para cerrar una operación:

- Documentación
 - Registrar lo que se ha acordado, producir actas de la reunión y conseguir que todo el mundo esté de acuerdo.
 - Firmar contratos, asegurándose de que todos los acuerdos se registran correctamente.
 - Es posible que algunos acuerdos deban ser ratificados por autoridades superiores. Asegurarse de que sean objeto de un seguimiento adecuado.
- Acciones
 - Grabe las siguientes acciones para que todos sepan lo que sucede a continuación.
 - Debe informar a todos los afectados por los resultados de esta negociación y darles a conocer los detalles de sus acuerdos.
- Terminar positivamente
 - Asegúrese de terminar la negociación positivamente para que todas las partes se vayan de buen humor. Esto maximiza las posibilidades de renegociación exitosa en el futuro y los futuros negocios potenciales.



Referencias

- Cialdini, R., (1984) "Influencia: la psicología de la persuasión", HarperCollins, ISBN: 978-0-06-124189-5
- Dawkins, R. (1989) "Selfish Gene", Oxford Paperbacks; Segunda edición revisada, ISBN: 978-0192860927.
- Fisher, R., Ury, W. (2008) "Getting To Yes: Negotiating agreement without giving in", Penguin Putnam Inc, 2 edición, ISBN: 978-0140157352
- Osborne, M. J., (2003) "Una introducción a la teoría de juegos", OUP USA, ISBN: 978-0195128956
- Pease A., Pease, B. (2004) "El libro definitivo del lenguaje corporal", Orion, ISBN: 978-0-7528-5878-4
- Schatzki, M., (1981) "Negociación: el arte de conseguir lo que quieres", Signet, ISBN: 978-0451112248
- Ury, W., (1992) "Getting Past No: Negotiating with Difficult People", Random House Libros de negocios, ISBN: 978-0712655231