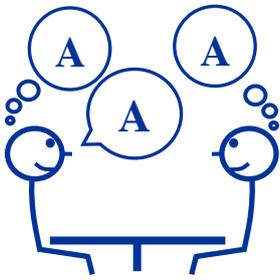


## CONTENIDO

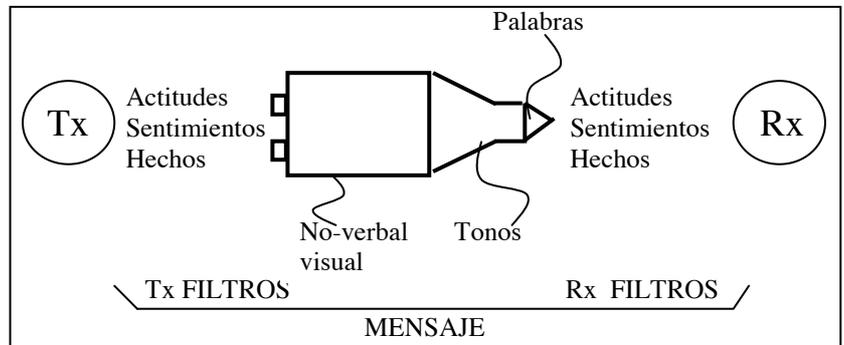
	Pág.
1 Comunicación	2
2 Aspectos Básicos	9
3 Fase 1: Preparar	23
4 Fase 2: Debatir	27
5 Fase 3: Proponer	31
6 Fase 4: Intercambiar	33



¿Cómo es la comunicación entre las personas?

# 1 Comunicación

La comunicación consta de lo no-verbal, lo verbal y los tonos transmitidos y recibidos a través de unos filtros, lo que significa que existen unas posibilidades de distorsión del mensaje.

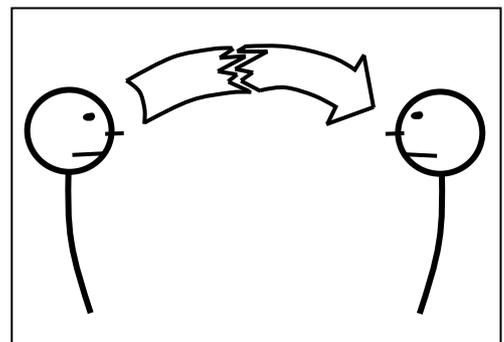


Recuerda que en la comunicación **verbal** hay varios niveles de sentido: lo que el que habla piensa que se está comunicando; la definición de diccionario; lo que el que escucha piensa que se está diciendo.

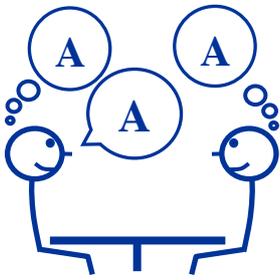
Esto, asociado con todos los posibles obstáculos a la comunicación proveniente de aspectos **no-verbales** (ej: acento, volumen, tono etc.), y el **lenguaje corporal** (contacto visual, gestos, postura, apariencia, proximidad etc.), puede causar una ruptura total en la comunicación.

Además, entre lo que:

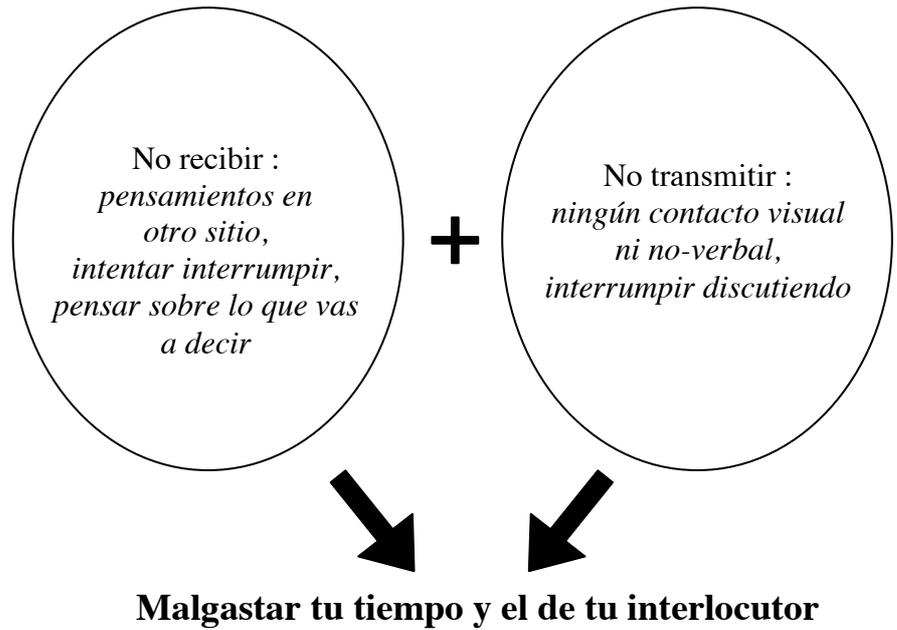
- pienso*
- quiero decir*
- creo que digo*
- digo*
- quieres oír*
- oyes*
- crees comprender*
- quieres comprender*
- comprendes*



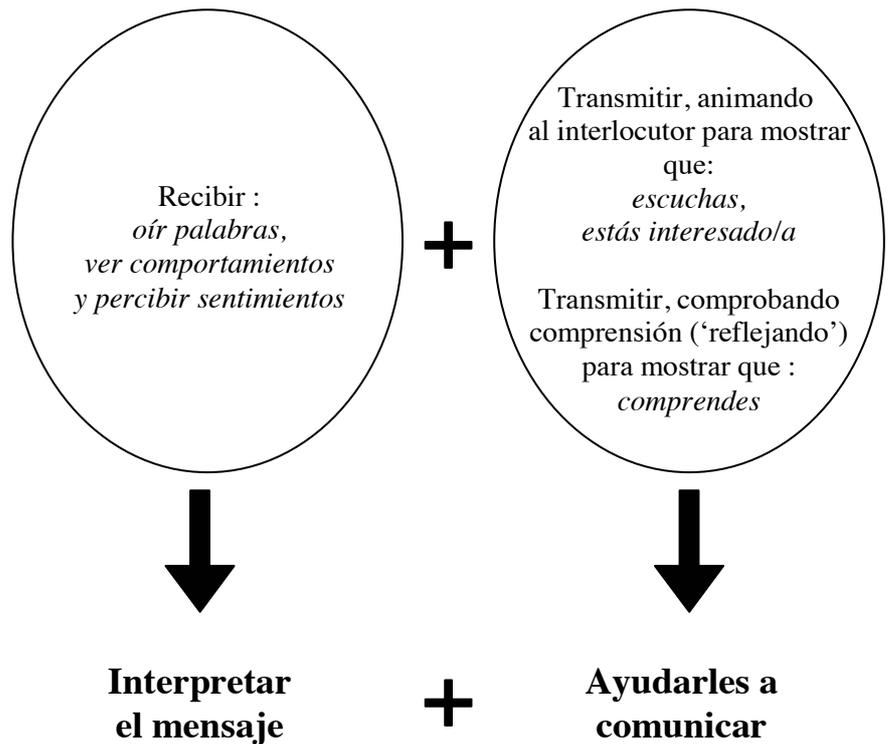
hay varias posibilidades de no entendernos.

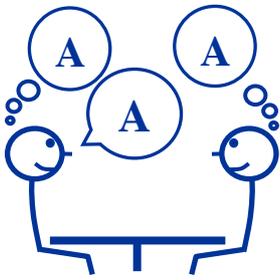


¿Qué es no escuchar?



¿Qué es escuchar?





## ¿Por qué es difícil escuchar?

No nos han entrenado.

No prestamos atención al interlocutor.

Pensamos mas rápido de lo que hablamos.

Puede haber distracciones externas.

Hacemos suposiciones, interpretaciones y juicios.

Queremos hablar, lo que nos hace interrumpir.

Planificamos y ensayamos nuestra respuesta.

Tenemos otros puntos de vista.

Los hechos son difíciles si entran en conflicto con una idea preconcebida.

No hay tiempo para absorber el mensaje.

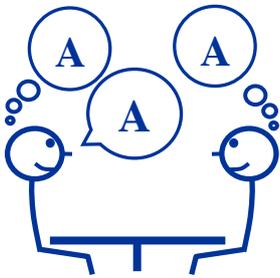
Oír lo que esperamos oír en vez del mensaje real.

Distintas culturas, experiencias etc.

Lenguaje inapropiado (jerga).

Falta de coherencia entre palabras y comportamiento.

*“Ya lo he oído todo esto antes”* : desconectar.



## ¿Cómo escuchar?

*"La comunicación no significa 'hablar'. Significa escuchar primero y luego, quizás, hablar. El único buen comunicador es un buen escuchador."* (Youngblood)

Reconoce que escuchar asertivamente requiere esfuerzo. 'Asertivamente' porque nosotros tenemos el derecho a comprender y ellos el derecho a sentirse valorados. Entonces:

*Toma notas (prueba 'mapas mentales': ayudan a la retención).*

*Lucha contra la tendencia a soñar.*

*Escucha con las orejas, ojos, corazón; así lograrás empatizar con tu interlocutor.*

*Controla las emociones; si no, te impedirán escuchar eficazmente.*

*Evita las distracciones.*

*Da señales de recepción.*

*Pide clarificación si no entiendes.*

*Recuerda: escuchar es un regalo; hay que darlo con generosidad.*

*Evita terminar las frases del otro.*

*Evita contestar tus propias preguntas.*

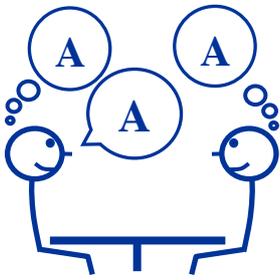
*'Refleja' lo que comprendes.*

## ¿Cuáles son los valores asociados con la escucha asertiva?

**P**ara escuchar efectivamente hay que tener ciertos valores básicos, porque la Escucha Asertiva es más que una simple habilidad. Si no se tienen valores profundos sobre creencias y es solo una 'técnica', las personas se sentirán manipuladas más que escuchadas. Estos valores son:

### **1. Creer que escuchar a las personas es importante y merece la pena tomar su tiempo**

¿Has pensado por qué algunas personas tienen tiempo para escuchar y otras nunca lo tienen? Los buenos escuchadores creen que escuchar es importante y merece la pena su tiempo y es evidente que tienen razón. Las personas que escuchan son más efectivas. Conocen los problemas reales y lo que les preocupan a los demás. Las personas confían en ellos, les gusta hablar y trabajar con ellos.



## **2. Pensar en la otra persona**

Crear que la otra persona es importante y tiene ideas, puntos de vista, soluciones a problemas etc. Dejarle el control de la conversación y no pretender ser el centro de atención.

## **3. Creer que los sentimientos son tan importantes como los hechos**

Escuchar entre líneas, lo que no se dice, el tono de voz, prestar atención al lenguaje corporal etc.

## **4. Creer que escuchar es poderoso y ayuda a las personas a desarrollarse**

Construir la autoestima de las otras personas escuchándolas realmente, entendiendo, haciéndolas sentirse valoradas e importantes.

## **5. Creer que las otras personas son capaces de resolver sus propios problemas**

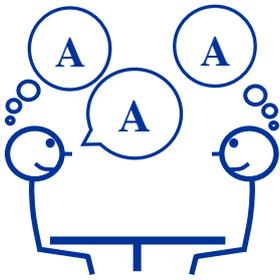
Escuchar a las personas no significa que tengamos que resolver sus problemas. La mayor parte del tiempo queremos que las personas nos entiendan sin “decirnos” lo que nosotros “deberíamos” hacer.

## **6. Creer que la empatía es importante**

Escuchar a las personas es como ponerse en su lugar para ver las cosas desde su punto de vista.

## **7. Creer que todo el mundo tiene algo importante que decir**

No es justo escuchar solamente a personas ‘importantes’. Hay que escuchar a todo el mundo.



## ¿Cómo hacer preguntas?

*"No aprendo nada cuando hablo. Solamente aprendo cuando hago preguntas." (Anónimo)*

Las preguntas mal formuladas no son eficaces:

*"¿No crees que una buena preparación de la negociación es importante?"*

Hay que pensar en:

*Qué tipo de preguntas deben hacerse (que sean sencillas).*

*Cómo deben hacerse (clima)*

*Cuándo deben hacerse (en el momento oportuno)*

Preguntas abiertas (*qué, cómo, por qué*) nos darán información sobre como los demás ven la realidad.

Preguntas cerradas (buscando la respuesta 'sí' o 'no') confirmarán nuestra visión de su realidad.

## ¿Cómo ayudarles a escuchar mejor?

**S**e trata de :

*Indicar el comportamiento que vas a utilizar (ej: "Déjame hacerte una pregunta.") .*

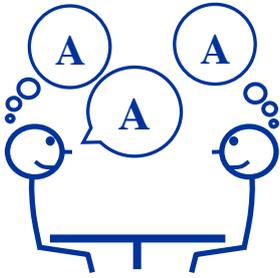
*Estructurar la cantidad de información que el interlocutor tiene que absorber (ej: "Hay tres áreas que me gustaría tratar....") .*

*Variar el ritmo, la postura, la modulación ...*

*Utilizar preguntas retóricas (ej: "Qué significa ..? Significa que...").*

*Vender los beneficios para el interlocutor de lo que vas a decir (ej: "Esto significa que tú puedes ..."), porque a veces no son tan obvios.*

*Resaltar la importancia de lo que dices (ej: "Es importante que sepas esto porque ...").*



*Resumir a menudo.*

*Evitar palabras 'rojas' como "problema", "disputa", "debes" etc. y usar palabras 'azules' que no irritan tanto.*

*Rebatir las ideas con el ++--+ (mandarás señales que estas 'construyendo' y no 'destruyendo').*

*Utilizar nombres y la palabra 'tú' (o su correspondiente forma).*

*Sonreír.*

*Mantener el contacto visual.*

*Dar ejemplos concretos.*

*Pedir el acuerdo.*



## 2 Aspectos Básicos

¿Qué es la negociación?

Las partes integrantes deben considerar la negociación (al menos al principio) como una manera satisfactoria de resolver sus diferencias.

Cada parte debe creer que hay alguna posibilidad de persuadir al otro a modificar su posición original y acordar algún compromiso mutuo y aceptable.

Fundamentalmente es un proceso de comunicación interpersonal. El elemento humano está siempre presente. Emociones como orgullo, miedo, competencia y cooperación son elementos de toda negociación.

¿Cuáles son los dilemas más comunes?

¿Cuánto pedir?

¿Qué aceptarán?

¿Hasta dónde debo ir...?

¿Cuánto esperar?

¿Cómo evitar acabar en un 'punto muerto'?

¿Cuáles son sus expectativas?

¿Cómo me van a tratar?

¿Cómo evitar acabar en un 'punto muerto'?

Negociamos con **personas** que tienen esperanzas, prejuicios y percepciones. Así que:

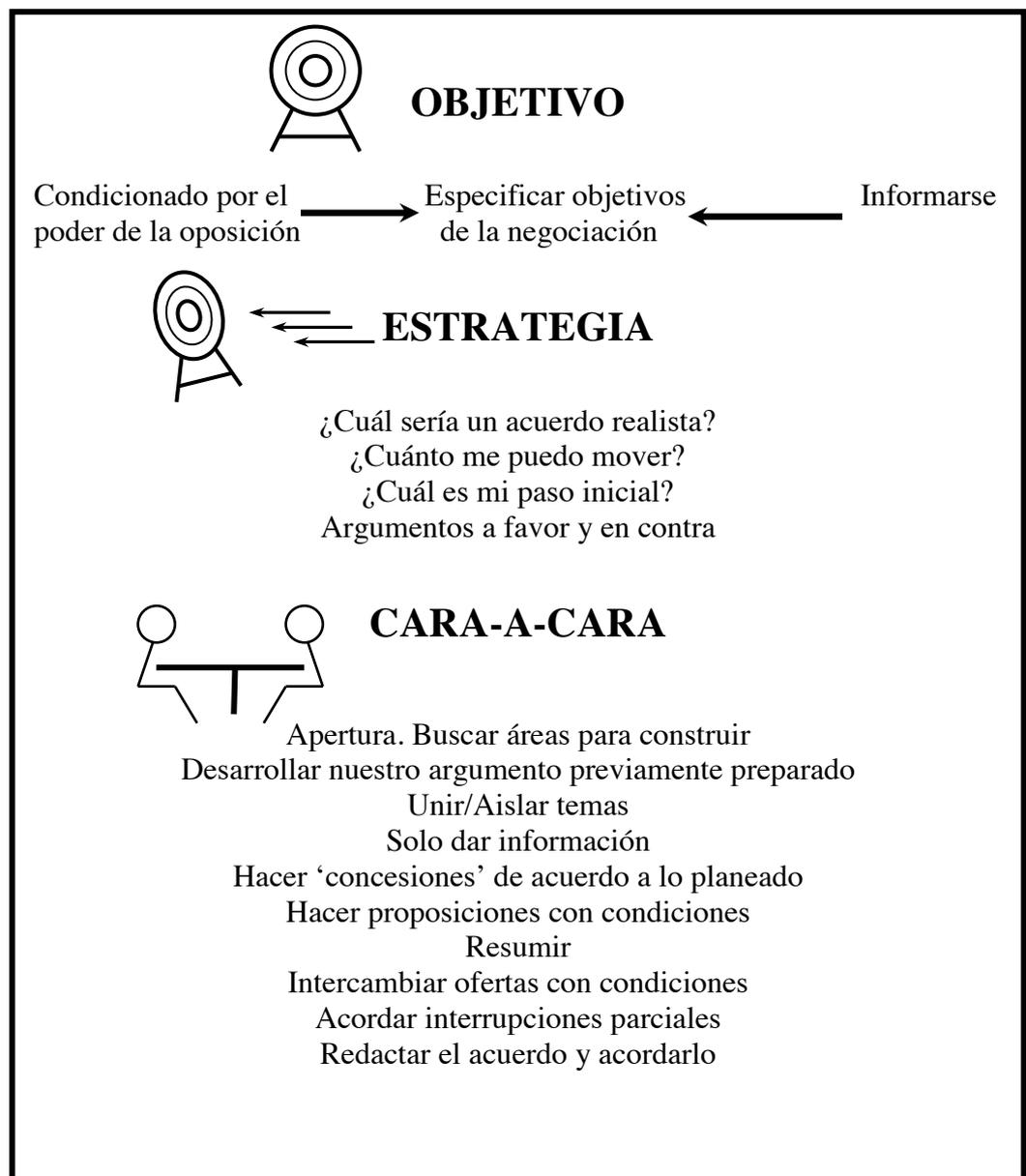
*Atacar solo fortalece las defensas y las posturas rígidas.*

*La retórica emotiva desestabiliza las relaciones.*

*Los ataques malgastan energía e incrementan la insatisfacción.*



¿Cuál es la visión global  
del proceso de la  
negociación?





## ¿Cómo es el proceso de la negociación?

Tiene cuatro fases, diferenciadas por las distintas habilidades pertinentes a cada una. Un negociador podría desaprovechar estas fases como resultado de su inexperiencia, falta de formación o simplemente por falta de práctica. Es poco probable que el acuerdo alcanzado sea el mejor posible.

Es perfectamente aceptable avanzar y volver a través de las cuatro fases aunque el negociador experto intentará controlar el movimiento de manera consciente. Además, las negociaciones no proceden de manera ‘limpia’ – por ejemplo, cuando se plantea una pregunta para clarificar una oferta (Fase 4) volvemos a la Fase 2.

Entonces, cuando sabes en qué fase estás, puedes adaptar tu conducta a las circunstancias y ‘manejar’ mejor la negociación:

### **Preparar: Fase 1**

*Escribe tus objetivos.*

*No solo decide lo que te gustaría sino lo que debes conseguir.*

*Examina todos tus recursos y alternativas planificando tu estrategia.*

*Analiza a tu homólogo.*

### **Debatir: Fase 2**

*Escucha atentamente lo que la otra parte reclama u ofrece (examinando sus razones y justificaciones).*

*Averigua cuál es la posición del otro negociador.*

*Explica tu caso.*

*Señala cuales son tus movimientos.*

### **Proponer: Fase 3**

*Cuando cada uno sabe lo que quiere el otro, entonces utiliza la formula “si haces... entonces nosotros consideraremos” o “si haces... nosotros podríamos”.*

*Ten en cuenta lo que pueda ser barato dar y valioso recibir por ambas partes.*



#### Intercambiar: Fase 4

*Haz ofertas específicas aunque con condiciones, siempre invitando al acuerdo con la fórmula “Si haces ... entonces nosotros haremos ...”*

*Escribe el compromiso y acuérdate.*

¿Qué conceptos son útiles?

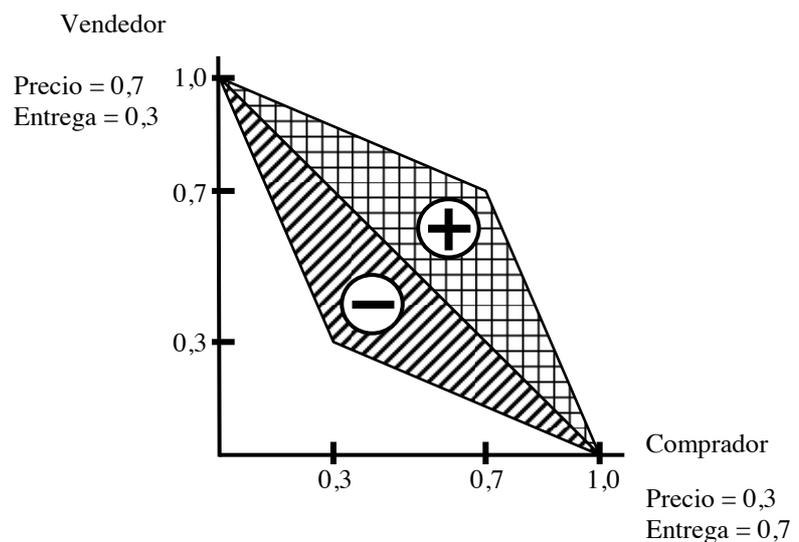
¿Por qué llegan las personas a acuerdos no-favorables cuando las condiciones son claramente propicias a una solución *ganar:ganar*? Posiblemente porque pierden tiempo en:

*Adoptar y defender 'posturas' (y no utilizan el suficiente en exponer sus intereses y en descubrir los intereses del otro).*

*No explorar el terreno común y en no hacer preguntas.*

*No mostrar una actitud positiva.*

En el caso del diagrama no sería muy inteligente adoptar una posición sobre algo de poco valor y discutir enérgicamente sobre ello.



Lo importante a recordar es que si no descubrimos los valores relativos de algo a alguien –mediante preguntas expertas– podemos perder tiempo valioso en una discusión inútil.



## ¿Qué es el conflicto?

La negociación exitosa estriba en reconocer la influencia de unos conceptos básicos sobre el conflicto implícito en cualquier negociación, en exhibir las actitudes apropiadas y en practicar unas habilidades fundamentales

### Modelo de Resolución del Conflicto



Este modelo nos puede ayudar a la hora de determinar la viabilidad o deseabilidad de distintos enfoques

*¿En que situaciones utilizarías las cinco maneras diferentes para resolver un conflicto?*



## ¿Cómo se resuelve un conflicto de manera asertiva?

Los conflictos entre personas son inevitables. Generalmente hay tres diferentes tipos de reacción:

### 1. Evitar el conflicto:

*Negar que exista.*

*Esquivar a las personas que tengan que ver con el conflicto.*

*Decidir no mencionarlo.*

### 2. Suavizar el conflicto:

*Solamente acordar pequeños puntos, no grandes detalles.*

*No resolverlo en el momento.*

### 3. Resolver el conflicto:

*Reconocer abiertamente que existe.*

*Plantearlo explícitamente como un problema.*

Los tres enfoques son opciones válidas cuando surge un conflicto. En teoría la tercera opción ofrece más posibilidades aunque hay ocasiones en que las otras dos pueden ser adecuadas. Lo más importante es cómo se resuelve:

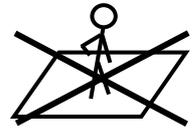
<i>De una manera agresiva</i>	<i>De una manera asertiva</i>
Ocultar tu objetivo real	Ser abierto respecto a tu objetivo y establecer los objetivos del otro
Exagerar tu caso y despreciar los puntos de la otra persona	Buscar los puntos de acuerdo
No admitir que la otra persona tiene un punto válido	Presentar tu caso de una manera clara y comprender el caso de la otra persona
Repetir tu caso de una manera dogmática	Producir ideas para resolver las diferencias
Interrumpir a la otra persona	Desarrollar las ideas de la otra persona; 'reflejar' y resumir



## ¿Cuáles son las habilidades clave para negociar de manera asertiva?

El éxito significa no solo alcanzar los objetivos inmediatos sino extender el acuerdo que ha sido logrado y respetarlo después de la negociación. Hay ocho comportamientos clave que distinguen al negociador asertivo del que no lo es:

### 1. Centrarse en intereses y no en posiciones



No adoptes posiciones. Concéntrate en los intereses que hay detrás de las posiciones. Una postura es una decisión ya tomada y negociar implica llegar a una decisión conjunta.

### 2. Investigar las propuestas en vez de oponerse a lo propuesto



Una contrapropuesta es a veces percibida como desacuerdo y no una como una idea constructiva sobre posibles acciones. Resiste la tentación a rechazar la propuesta y en cambio investiga los pros y contras de cada propuesta que te llega.

### 3. Ser abierto acerca de pensamientos y sentimientos



El negociador menos asertivo piensa que exponer sus pensamientos y sentimientos puede parecer ingenuo.

### 4. Atacar al problema y no a la persona



Un negociador menos habilidoso probablemente se enredará en una espiral de defensa/ataque. Evita criticar y atacar a la otra persona y en cambio, concéntrate, en 'atacar el problema' de una manera negociadora y constructiva.

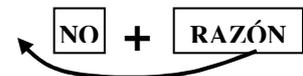


## 5. Basarse en los hechos más que en las exageraciones



Los negociadores/ ineficaces tienden a exagerar. Mantén el ambiente emocional equilibrado y bázate en los hechos.

## 6. Discrepa constructivamente



El negociador menos habilidoso discrepa en el orden en el que piensa. *"Yo no estoy de acuerdo porque..."*. Esto normalmente produce una reacción defensiva en la otra persona que está molesta por el desacuerdo explícito y probablemente no escuchará las razones e incluso interrumpirá en vez de intentar entenderlas.

El negociador habilidoso cambia el orden. Da primero una explicación (las razones porqué esta en desacuerdo) y termina diciendo algo como *"y eso es por lo que no estoy de acuerdo"*. Esto tiene un efecto mucho más constructivo: la explicación es el foco de atención de la otra persona y no el desacuerdo en sí.

## 7. Hacer preguntas



El negociador más efectivo hace al menos dos veces más preguntas que el menos hábil. Es más probable que el menos habilidoso suponga que el otro ha entendido sus puntos de vista. Esto, a sus ojos, quiere decir que seguir haciendo preguntas le resulta superfluo.

## 8. Resumir



El negociador efectivo resume y comprueba si él mismo ha entendido mucho más que el menos efectivo. El más habilidoso piensa que lo explícito ayuda al entendimiento común y lleva a un buen acuerdo que es más fácil alcanzar.



¿Cuáles son algunos de los objetos de la negociación?

**A**lterar/cambiar la percepción de tus homólogos de **tu** poder, credibilidad y fortaleza.

Alterar/cambiar la percepción de tus homólogos de **su** poder, credibilidad y fortaleza.

¿Cómo se resumen las ideas sobre la negociación asertiva?

**L**os cimientos de la negociación son: tener unos **conocimientos** básicos del proceso en sí, mostrar las **actitudes** positivas y respetuosas del acuerdo *ganar:ganar* y practicar unas **habilidades** clave.

El comportamiento no apropiado y el lenguaje utilizado con poca habilidad pueden hacer parecer que las dos partes tengan dos 'posturas' enfrentadas cuando en realidad **no es así**; hay que buscar más en profundidad para llegar al terreno común.

¿Qué es el poder?

**E**s en parte psicólogo:

*El poder se percibe por la otra persona – lo tienes si el cree que lo tienes porque el poder en gran parte es subjetivo.*

*Pensar que él es poderoso te debilita.*

*El poder es subjetivo.*

*Las percepciones subjetivas son normalmente más grandes que las circunstancias objetivas.*

*Cuidado con la intimidación auto-inducida: ¡no negocies contigo mismo!*

Tenlo en cuenta:

*La oposición rara vez es tan imponente como parece. ¡la intimidación funciona!*



¿Qué podemos hacer  
respecto a las barreras  
culturales?

¿Qué aspectos se  
pueden tener en cuenta  
respecto a diferencias  
culturales?

**E**l arte de la comunicación a través de barreras culturales estriba en establecer unas relaciones psicológicas positivas. Necesitamos tener la mente abierta y no estar influenciados por estereotipos culturales, lo cual solamente perjudica a nuestra visión y posiblemente al resultado de nuestras negociaciones.

El secreto es estar lo más preparado e informado posible sobre las personas con las que vamos a llegar a un acuerdo.

**R**eglas *versus* relaciones:

*Los contratos son sagrados versus se pueden adaptar según la situación.*

*Una persona honrada es la que mantiene su palabra versus aquella que es leal a sus familiares y amigos.*

Individual *versus* colectivo:

*las personas se realizan y asumen la responsabilidad individualmente versus las personas se realizan en grupos y los grupos asumen la responsabilidad.*

Muestra de sentimientos *versus* no muestra:

*Muestra reacciones (verbal y/o no-verbalmente) versus poca reacción.*

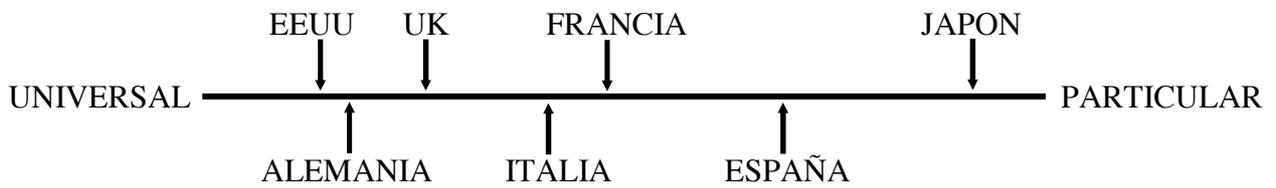
*Se siente cómodo con contacto físico versus se siente avergonzado.*

*Subida de tono de voz versus la sutileza en las expresiones.*

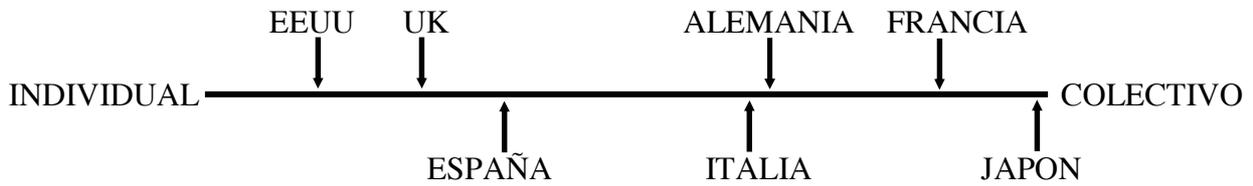


¿Y distintos países?

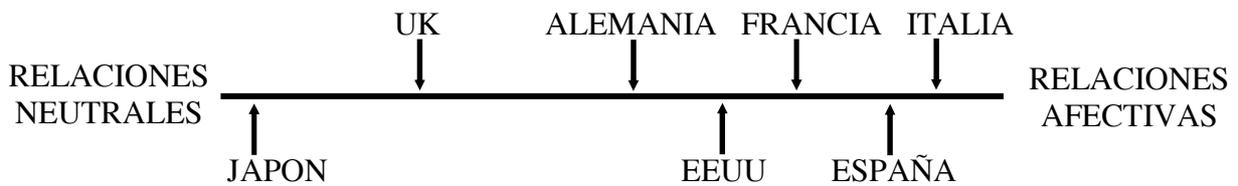
①



②



③





¿Qué tipos de negociador  
puedes encontrar?

### Los ‘Duros’:

*Empiezan con exigencias altas.*

*Tienen expectativas altas.*

*No se mueven de sus exigencias.*

*Hacen pocas y pequeñas concesiones.*

*Se mueven poco. No tienen miedo al ‘punto muerto’ o limitaciones de tiempo.*

*Cogen más de lo que dan.*

*No sucumben a las amenazas y sanciones ¡no creen que se puedan efectuar!).*

### Los ‘Blandos’:

*Empiezan de manera modesta.*

*Se mueven mucho.*

*Hacen concesiones frecuentes.*

*Tienen miedo al ‘punto muerto’ y limitaciones de tiempo.*

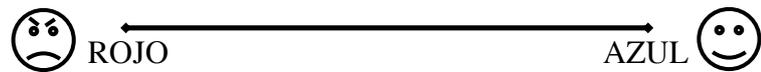
*Terminan dando más de lo que lo querían dar.*

*Sucumben a las amenazas o sugerencias de sanciones.*



¿Qué estilos de negociador hay?

**E**xiste un continuo:



Rojo:

*La negociación es una actividad aislada, a corto plazo.  
Ganar = dominación.  
Más para mí = menos para ti.  
Trucos, manipulación.  
Algo por nada.*

Azul:

*La negociación es una actividad en un contexto, a largo plazo.  
Ganar = cooperación.  
Más para ti = más para mí.  
Evita trucos manipuladores.  
Algo por algo.*

¿Qué comportamientos revelan distintos estilos?

**U**na oferta sin condiciones = ‘azul’ sumiso.

Una exigencia = ‘rojo’ agresivo.

Explotación (sin poder resistir la tentación) = ‘rojo’ encubierto.

“Si tu ... entonces yo ...” = ‘azul’ asertivo.



¿Qué hacer ante un 'rojo' agresivo?

**E**s arriesgado hacer lo mismo. Se entra en espirales de defensa/ataque.

Es arriesgado actuar de manera sumisa. Lo verá como evidencia de tu sumisión y una justificación de su agresión.

Actuar de manera asertiva:

😊 + *pausa (no entrar al trapo).*  
*Utilizar la aserción 'negativa'.*  
*Hablar más bajo.*  
*Hablar más lento.*  
*Ni discutir ni castigar (si cambia de comportamiento).*

Además, a un acuerdo solo se llegará a través de los **méritos de su caso** o aplicando el **principio del intercambio**:

*“Si tu ... entonces yo ...”.*  
*Todo es intercambiable.*  
*No se concede nunca nada.*

Utiliza la técnica del 'disco rayado' para subrayar este principio.

¿Cómo sabemos si tenemos frente un 'rojo' encubierto o un 'azul' asertivo?

**N**unca se sabe con certeza si alguien va o no va a manipularnos. ¡Un 'rojo' encubierto parece azul! Así que **señalamos**:

*Si es 'rojo', responderá agresivamente.*  
*Si es 'azul', responderá positivamente.*

Recuerda **siempre** el principio del intercambio.

Así que, el “si tu ... entonces yo ...” junto con señales:

*Bloquea al rojo agresivo.*  
*No explota al 'azul' sumiso.*  
*Paraliza al 'rojo' encubierto.*  
*Es aceptable para el 'azul' asertivo.*

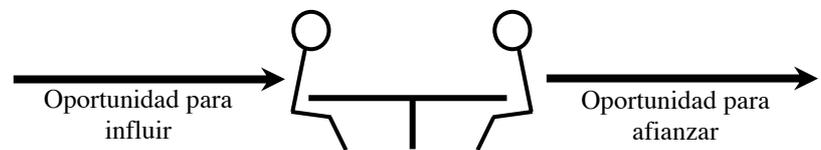


¿Qué es importante tener en cuenta respecto al tiempo?

¿Qué es importante tener en cuenta respecto al sitio?

### 3 Fase 1: Preparar

La negociación no es solo un proceso de algo que sucede en la mesa de negociación .



Hay que tener en mente las siguientes preguntas:

*¿Qué cosas normalmente haces en el periodo **antes** de la negociación para influir en el resultado?*

*¿Qué cosas haces normalmente en el periodo **después** de la negociación para garantizar el resultado?*

**P**resta mucha atención al sitio que vas a escoger para la negociación (el tuyo o el suyo).

Y la posición dentro de la habitación (uno junto al otro o enfrente).

El anfitrión puede controlar los preparativos físicos; de esta manera puede influir en el comportamiento de los negociadores y en el resultado último de la negociación. Recuerda que el visitante puede pedir cambios.



Consideraciones a tener en cuenta:

1 En terreno propio. Puedes:

*Tener ventaja psicológica.  
Proteger tu territorio.  
Planificar las interrupciones.  
Obtener información extra rápidamente.  
Controlar el entorno físico...*

2 En terreno ajeno. Puedes:

*Retener la decisión final al tener que confirmar con tu compañía.  
Retener información por 'no haberla traído contigo.'  
Retirarte más fácilmente.  
Dar una atención total a la negociación sin perderse en otros detalles...*

¿Qué es importante tener en cuenta respecto al equipo de negociadores?

**D**ecide **quién** hace **qué** y **cuándo**, durante la fase de preparación y durante la negociación en sí. Recuerda que esto también es una negociación.

Negociación individual significa:

*Puedes dar la impresión de que la negociación no es importante.  
Necesitas ser un experto en todo (incluso con equipo de apoyo).  
Puedes tomar las decisiones clave aunque no con toda la responsabilidad en tus hombros (sin dar la impresión de división dentro del equipo).*

Negociación en equipo significa:

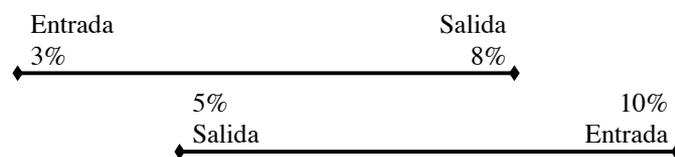
*Hay peligro de desacuerdo (un líder 'oficial' puede superar este problema).  
Puedes hacer subgrupos.  
Puedes formar a otros.  
Puedes hacer un fondo común de ideas y utilizar diferentes habilidades y competencias.*



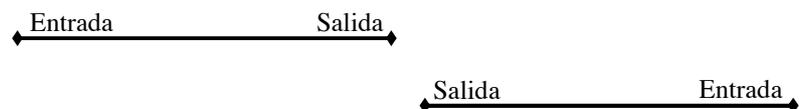
En cualquier caso considera factores como: *competencia, experiencia, reputación, posición y status, características personales (habilidades de comunicación y negociación, confianza, autoestima, paciencia, tolerancia, creatividad, flexibilidad ...)*

¿En qué estriba definir objetivos?

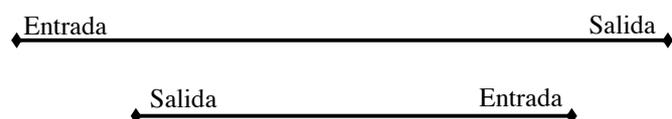
Los objetivos de la negociación se dividen en tres: el nivel de entrada, una previsión realista de un acuerdo (intención) y el límite bajo lo cual no vas a ir (nivel de salida). Imagínate una negociación sobre el descuento de un precio. Podemos ver la zona común o espacio para negociar (Comprador/a a la izquierda, V = Vendedor/a a la derecha):



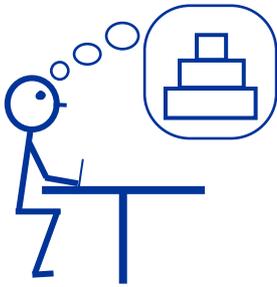
En el caso siguiente no habrá acuerdo hasta que al menos una de las partes revise sus objetivos:



También puede ocurrir lo siguiente:



En este último caso, si el vendedor/a no lo averigua durante la negociación quizás se conforme con menos de lo que podía obtener. Cuando esto ocurre quiere decir que las reuniones son cortas y que puede haber dificultades más tarde. Negociar lleva tiempo. Hay que evitar acuerdos rápidos.



¿Cómo fijar objetivos,  
prioridades etc?

<i>Variable</i>	<i>Deseo</i>	<i>Importancia (Alta, Media, Baja)</i>	<i>Margen</i>		
			<i>Entrada</i>	<i>Intención</i>	<i>Salida</i>
1. .....	Maximizado	Alta	100%	90%	70%
2. .....	Minimizado	Baja	3 hs	10 hs	24 hs
3. .....	Minimizado	Media	Gratis	A medias	Pagado

Una decisión importante a tomar es quién debe dar el primer paso, es decir, la primera proposición.



¿Qué hacer?

## 4 Fase 2: Debatir

**A**veriguar lo que tu homólogo quiere y presentar lo que a ti te gustaría lograr.

Expón tu caso/proposición/oferta brevemente.

Señala algún inconveniente menor que tenga tu argumento. Esto mostrará que has preparado minuciosamente tu caso.

Selecciona y destaca las mejores razones para tu argumento.

Limitate a unos pocos puntos fuertes.

Muestra tus pruebas con ejemplos prácticos que hayas preparado.

Cuando recibas el caso del otro negociador, no interrumpas. Escucha y resume lo que ha dicho.

Escucha, en particular por señales.

Haz preguntas.

No pongas en duda el caso del otro negociador. Por el contrario, insiste en que justifique su caso.

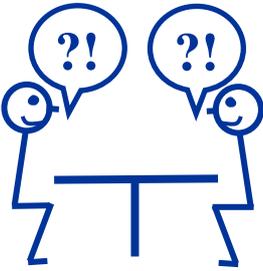
Resume frecuentemente.

Juzga el contenido y no la forma.

Escucha por ideas y sé flexible. Ten tu mente abierta. Identifica tus propios prejuicios y suposiciones.

No pienses por delante y crees tu respuesta cuando la otra persona está hablando. No pienses en maneras de avergonzar a tu homólogo.

Limita las distracciones.



¿Cuáles son los pasos  
iniciales?

No:

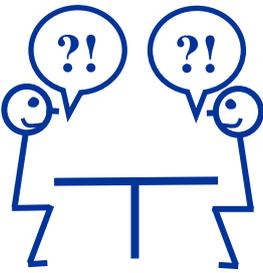
*Interrumpir.  
Mentir.  
Utilizar sarcasmo.  
Hablar demasiado.  
Amenazar.  
“Ganar puntos”.*

**L**os pasos iniciales son críticos:

*Conllevan información sobre actitudes, aspiraciones, intenciones y percepciones de cada parte.*

*Deben utilizarse para explorar la posición de la otra parte.*

*Fijan la línea a seguir y establecen el clima para el resto de la negociación (la iniciación de un comportamiento de cooperación tiende a promocionar confianza, de la misma manera que un comportamiento competitivo provoca suspicacias, lo cual es una de las mayores razones del fracaso en las negociaciones).*



## ¿Qué pasa con las señales?

Una señal es un mensaje. Negociando podemos tomar decisiones positivas si las utilizamos y si tenemos nuestros ojos y oídos abiertos para recibirlas. Las señales normalmente se utilizan al final de la fase de Debate

Es importante detectar frases cosas como:

*“No podemos aceptar su propuesta en el formato actual.”*

*“Lo siento. No podemos aceptar la mayoría de las cosas que dices.”*

*“Queremos hablar de este punto.”*

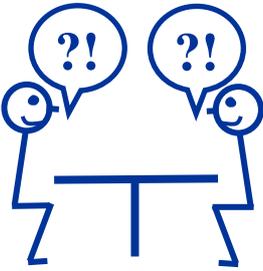
El punto clave es que las personas a veces pierden señales porque están demasiado ocupadas preparando su contra-argumento en su cabeza

Estáte atento a las señales no verbales también: *maneras de sentarse, sonrisa, asentir con la cabeza,...*

La regla general es:

*Si ellos señalizan, actúa. Si ellos no lo hacen, hazlo tú. Si no responden la primera vez, inténtalo de nuevo.*

Algunas veces no se llega a un acuerdo porque las posiciones son demasiado distantes una de la otra. Otras veces es porque enfrente de ti hay un negociador no muy habilidoso que intenta convencerte simplemente por la fuerza del argumento.



Intenta lo siguiente:

*“Por el bien de la discusión”*

*“Suponte que...”*

*“¿Bajo que circunstancias sería posible para ti considerar nuestros puntos?”*

*“¿Qué cambios debemos hacer....?”*

*“Estoy siempre dispuesto/a a considerar cualquier sugerencia razonable que haga que mi propuesta sea más aceptable para ti.”*

El negociador experto sabe exactamente **dónde** se encuentra en el proceso de negociación.

Cuando se ha finalizado la fase de Debate hay a veces un receso –especialmente en negociaciones laborales- para que ambas partes reflexionen y se presenten con sus propuestas. Un buen trabajo en la fase de Debate significa que ambas partes están preparadas a pasar a la fase de Proponer.



¿Qué es importante aquí?

## 5 Fase 3: Proponer

**C**uando pensamos en ello, nunca podemos ganar argumentos; porque estos son simplemente opiniones sobre lo que es correcto o incorrecto con alguna cosa, nada más.

No se puede negociar la ‘verdad’ o ‘falsedad’ de las creencias, valores, principios u opiniones

Recuerda siempre que hay que proponer un remedio o solución, no solamente una queja o problema.

¿Qué hacemos?

**U**tilizamos la herramienta de concesiones hipotéticas:

*Son afirmaciones o preguntas de bajo riesgo que puedes hacer o cambiar en cualquier momento. Son la clave para ir de Debate a Proponer y entonces a Intercambiar*

Puedes hacer cosas como:

*“Si haces ... entonces nosotros consideraremos...”*

En esta fase nada es definitivo y ningún acuerdo inmediato es sugerido.

La regla aquí es condiciones antes de concesiones:

*“Si tu .... entonces nosotros consideraré...”*

Recuerda:

*Al principio las condiciones deben ser altas y específicas, mientras que tus concesiones potenciales son al principio bajas y sin especificar.*



¿Qué más hacemos  
en esta fase?

**U**ne y agrupa. Negocia el paquete. Acordar asunto por asunto puede ser peligroso pues más tarde te puedes encontrar que no tienes espacio para maniobrar

Presentar todo el conjunto es la manera de vender tu propuesta a los intereses de tu homólogo. Siempre hazlo en **sus** términos y no en los **tuyos**.

Recuerda:

*Busca constantemente cosas que sea barato dar y valioso recibir.*

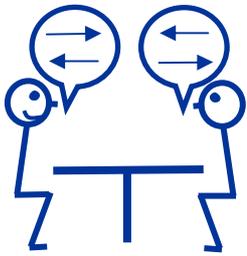
En esta fase quizás sea necesario ajustar tus objetivos.

No cambies precios para facilitar el movimiento.

¿Dar y recibir? ¡NO!

¿Movimientos iguales? ¡NO!

Transacciones justas  $\neq$  transacciones iguales.



## 6 Fase 4: Intercambiar

¿Qué ocurre?

**E**l lenguaje que se utiliza es más definitivo:

*“Si tú ... entonces nosotros (haremos)”*

Te puedes sentir más preocupado porque crees que has cometido o estás cometiendo grandes errores

Hay dos reglas básicas:

*Siempre sitúa las condiciones antes que las concesiones.  
Nunca des algo a cambio de nada.*

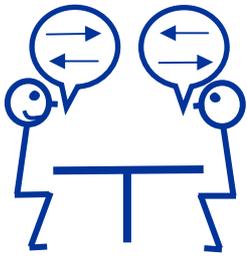
Intercambiar concesiones es un dilema, en términos de **qué** concesiones, **cómo** y **cuándo**

Hacer concesiones implica una negociación no efectiva y consecuentemente pérdida de la autoestima. Los negociadores habilidosos tienen en cuenta esto y dan a sus homólogos buenas razones para conceder. En otras palabras, no minimizan la importancia de la otra persona en sus propios ojos.

¿Cómo realizar contra-intercambios?

**N**o discutir porque es poco probable que se termine en un intercambio revisado. Sin embargo, se pueden hacer preguntas para buscar señales de movimiento

Si rechazan tu intercambio, haz otro nuevo que cambie las condiciones, o la oferta, o las dos, a tu favor.



## ¿Qué errores se deben evitar?

**O**feras sin condiciones.

Pedir permiso “*Si yo ... ¿tu ...?*”

Separar la oferta de las condiciones con comentarios explicativos.

Acordar cuestiones una por una.

No enlazar el movimiento en una cuestión con el movimiento en otra.

## ¿Cómo cerrar?

**A** veces es difícil (no quieres decir “*Si*” porque crees que el mejorará su oferta; no quieres continuar diciendo “*No*” por si acaso surge algo inesperado).

Es más fácil aprender **cómo** que **cuándo** cerrar:

*Pregúntate “¿He logrado lo que quería?”  
No te muestres muy efusivo.*

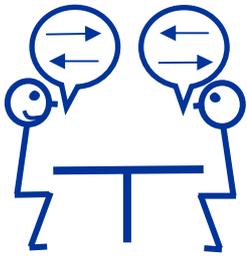
Utiliza un método:

*La concesión final.  
Resumir (pedir acuerdo).*

Ten mucho cuidado en esta fase. Hay varias dificultades. Al sentir alivio te puede entrar una sensación de euforia. Las personas a menudo creen que se acordó algo cuando realmente no se hizo.

Hay que:

*Concretar lo que has acordado (escribiendo todo, aclarando interpretaciones de palabras o expresiones etc.)*



¿Qué errores se deben evitar a la hora de cerrar?

**L**a incapacidad de terminar de intercambiar.

Dar concesiones en un estado de euforia al final.

‘Marcarse un farol’ con una oferta ‘final’.

Concesiones sin condiciones.

No resumir lo que se ha acordado.

Hacer amenazas.

No escribir de una forma aceptable para los negociadores lo que se ha acordado.