



Negociación



INDICE

1. Cualidades del Buen Negociador.
2. Defectos a evitar.
3. El Proceso de Negociación.
 - 3.1.Preparación
 - a) Búsqueda de hecho.
 - b) Análisis de las pasadas negociaciones.
 - c) Los temas.
 - d) Objetivo; posición de partida; punto de abandono.
 - e) La mejor alternativa.
 - f) Argumentos.
 - g) Concesiones.
 - h) Fortaleza y debilidad.
 - i) El factor de ventaja del oponente.
 - j) Estrategia y táctica.
 - k) Agenda.
 - l) Ensayo.
 - 3.2.Las sesiones de negociación
 - I. La orientación.
 - II. Las partes toman una postura.
 - III. La búsqueda de soluciones.
 - IV. De ratificación.
4. Aspiraciones y Concesiones.
 - Aspiraciones.
 - Qué debe hacerse y no hacerse con las concesiones.
5. Atascos.
 - Medios para salvar un impasse.
6. Papel del Tiempo en la Negociación.
 - Acuerdos precipitados.
 - Plazos.
7. Algunas Tácticas.
 - La escalada del último minuto.
 - No es oro todo lo que reluce.
 - Buen chico, mal chico.
 - Tomarlo o dejarlo
8. Conclusión
9. La amenaza como arma de negociación.



10. ¿Cuándo se trata de un farol, cuándo va en serio?
11. Psicología del bolígrafo.
12. Tipos de negociadores.
13. La escucha.
 Aprender a escuchar.
14. Casos prácticos.



CUALIDADES DEL BUEN NEGOCIADOR.

- La paciencia es un requisito imprescindible, no sólo en la propia negociación, sino en la preparación para la negociación.
- Un negociador tiene que tener una mente abierta, ser flexible, ser capaz de situarse en la posición del contrario: sólo puede uno comunicarse con alguien al que se comprende.
- Innovación y creatividad se requieren frecuentemente para evitar los estancamientos, encontrar alternativas, buscar un acuerdo que interese a ambas partes.
- La perseverancia es importante.
- Tiene que tener confianza en si mismo y soportar las críticas.
- Es esencial saber escuchar, activamente, creativamente, comprensivamente.
- Tiene que ser un buen observador, adoptando una actitud ingenua.
- El buen negociador sabe como percibir y explotar del poder.
- Tiene que ser capaz de asumir la iniciativa, manteniendo el autocontrol.
- Se requiere una mente analítica, siendo capaz de jerarquizar los asuntos.
- El último objetivo de un negociador es conseguir que el oponente haga lo que uno quiere, para lo que debe tener dotes de persuasión: ser cortés, agradable y tener tacto. La gente reacciona más ante el mensajero que ante el mensaje.

DEFECTOS A EVITAR.

- ⇒ El peor defecto: querer agradar. Ser aceptado es normal, pero al negociar tendrá que ser uno muchas veces desagradable. Si encuentra esto difícil, no negocie.
- ⇒ Ser siempre razonable es noble. Pero en la práctica, el negociador no puede dejar de ser a veces poco razonable.
- ⇒ A un negociador demasiado ingenuo o confiado, se le comerán. La desconfianza es una mala base para la negociación, pero una buena dosis de escepticismo es indispensable.
- ⇒ No deben negociar las personas rígidas que piensan en términos de razonable y no razonable; verdadero y falso.
- ⇒ Ni las demasiado emotivas o temperamentales, aunque las emociones pueden usarse con eficacia.
- ⇒ Otros aspectos negativos:



- la búsqueda sistemática de enfrentamientos.
- el ansia de promocionar.
- la necesidad de ganar sistemáticamente.
- una falta de autocrítica.

⇒ Por último, el negociador no debe sentirse incómodo ante la incertidumbre. Un buen negociador debe asumir riesgos calculados.

EL PROCESO DE NEGOCIACION.

Se produce cuando dos o más partes con intereses parcialmente comunes y parcialmente enfrentados, tienen un mismo propósito: llegar a un acuerdo.

3.1.Preparación.

Nada es más importante en la negociación que una buena preparación detallada. No todo consiste en tomarse tiempo para planificar, sino también saber como hacerlo. Si no se tiene tiempo para preparar la negociación, lo mejor es no negociar.

¿Qué clase de negociación?

Ganar-Perder o Ganar-Ganar.

Antes de todo, hay que definir si el énfasis de la negociación se va a poner en el Ganar-Perder (confrontación) o en el Ganar-Ganar (cooperación). O buscar la victoria o el consenso.

Ninguna de las dos posturas es totalmente correcta. Una actitud de Ganar-Ganar es mejor:

- si se negocia una relación a largo plazo.
- si hay que volver a negociar en el futuro.
- si hay que basarse en la plena aceptación del acuerdo por el oponente

Pero si se trata de comprar una cosa de segunda mano o de una discusión sobre un accidente de tráfico, sirve una negociación Ganar-Perder.

Dos cosas a tener en cuenta:

- el Ganar-Ganar es una cuestión de dos direcciones. Si su oponente no busca el Ganar-Ganar, es inútil seguir por este camino. Si el acuerdo tiene que ser duradero, lo mejor es no negociar con alguien que rechace una actitud Ganar-Ganar
- adoptar una posición Ganar-Perder o Ganar-Ganar no depende de su posición de fuerza, sino del hecho de que la relación con su oponente sea una relación a largo plazo.



Para estar seguros de que nada se deja al azar en una negociación, hay que elaborar una check-list. Algunas negociaciones (como las laborales) requieren una check-list especial. En cualquier caso una check list es siempre necesaria.

a) Búsqueda de hechos.

Lo primero es tener la máxima información posible sobre el oponente (situación financiera, problemas internos, imagen, características como negociador, plazos, interés en negociar, etc.), porque permite conocer la fortaleza negociadora propia, y diseñar una táctica para la negociación.

La obtención de la información depende de las circunstancias.

Son fuentes de información:

- los empleados de la propia empresa que negociaron con el oponente en el pasado
- antiguos empleados del oponente.
- banqueros, clientes, etc.

El espionaje no es recomendable no solo por razones éticas y legales, sino porque a veces "el tiro sale por la culata" (watergate, etc.)

A veces no se tienen informaciones, sino hipótesis, suposiciones, opiniones. Hay que tenerlas en cuenta, pero como lo que son: opiniones, no hechos.

b) Análisis de las pasadas negociaciones.

Cuando el oponente se le conoce hace tiempo, más que buscar hechos hay que analizar otros procederes de negociación anteriores: cómo se desarrollaron, qué tácticas emplearon, qué incidentes se produjeron, etc.

c) Los temas.

Hay que relacionar los temas a negociar, dividiéndolos en importantes y menos importantes. A veces se ahorra esto, y hay diez temas a discutir y diez horas, se asigna una hora para cada tema, como si todos los temas fueran de igual importancia.

Vea cómo se relacionan entre sí los temas. ¿Pueden cambiarse concesiones sobre un tema por concesiones en otro?. ¿Son los temas a discutir los temas reales?. A veces, detrás de una reclamación salarial hay un deseo de reconocimiento, o de recibir una disculpa.

d) Objetivo; posición de partida; punto de abandono.

El objetivo es lo que pretende cada tema: tiene que ser lo más ambicioso posible, sino es inalcanzable e irreal.



La posición de partida consiste en añadir al objetivo (si se está vendiendo) o restar al objetivo (si se está comprando). Debe ser una zona suficientemente ancha como para permitir las maniobras o concesiones.

El punto de abandono es el límite del que no quiere pasarse en la negociación, y hay que tenerlo muy claro antes de iniciar las conversaciones. Hay que evitar “la trampa de la subasta” (cuando no se va firmemente decidido a no pasar de un precio, tal vez se consiga el objetivo a un precio excesivo).

Esto no quiere decir que el punto de abandono (PA) sea absolutamente rígido. Nada debe serlo en una negociación. Pero nunca debe alterarse este punto sin amenazar con una ruptura de las negociaciones.

En algunas negociaciones, conviene tener varios PA para el mismo tema. Si los temas están relacionados, el PA de cada uno depende de lo que puede obtenerse en otro tema.

e) La mejor alternativa.

La mejor alternativa es el standard contra el cual hay que medir cualquier acuerdo propuesto. Si Vd. sabe que tiene otra alternativa viable si no se llega a un acuerdo su posición de fuerza es mejor.

Sea escéptico si el oponente le dice que tiene muchas otras alternativas, que no necesita para nada llegar a un acuerdo con Vd. Es una forma de desanimar en una negociación.

f) Argumentos.

Invente todos los argumentos de que dispone en apoyo de cada posición que va a tomar.

Trate de anticiparse a los contraargumentos de su oponente, preparándose para rebasarlos, y discuta mentalmente cada tema poniéndose en su lugar y en el del oponente.

g) Concesiones.

Estudie las concesiones que pueden hacerse en cada fase de la negociación, y cuanto cuesta cada una de ellas, especialmente los costes a largo plazo.

El negociador debe ser creativo, y ocurrírsele concesiones que cuesten muy poco, pero tengan un gran valor para su oponente.

Concéntrese en lo que puede ofrecer al oponente que sea relativamente barato para Vd. o lo que tiene poco valor para él, pero mucho para Vd.

h) Fortaleza y debilidad.

No todas las posiciones, puntos de vista y argumentos son igual de fuertes. Determine con objetividad sus fortalezas y debilidades, y aproveche las primeras, superando las segundas.



i) El factor de ventaja del oponente.

Hay que situarse en la posición del contrario para conocer qué temas son más importantes para él, cuales son sus objetivos, cual es su punto de abandono, sus fortaleza y debilidades.

j) Estrategia y táctica.

Un ejemplo de táctica: ¿qué autoridad tiene Vd., o mejor, qué autoridad quiere tener?. Puede ser bueno negociar con una autoridad limitada, para no tener que decir la última palabra.

Si se negocia con un equipo, hay que definir el papel de cada miembro del equipo, desde el portavoz al observador (que toma notas).

También son importantes los "cuasi-temas": cuestiones que uno plantea para concederlas, pero a un precio.

Negociar supone hacer concesiones. Las mejores son aquellas que no cuesta nada hacerlas.

k) Agenda.

Las dos partes han de ponerse de acuerdo sobre ella. Puede ser una cuestión de táctica discutir los temas con una cierta secuencia, motivo para que la otra parte insista en otra secuencia.

Generalmente, la agenda no puede hacerse hasta que no hayan sido expuestas las propuestas y contrapropuestas. Lo mejor es empezar con temas fáciles pues su solución fomenta un ambiente de cooperación. Se produce el efecto dominó: resolver un asunto facilita la resolución de los siguientes.

Pero esta es la regla general. En las negociaciones laborales, la dirección suele preferir empezar por las tareas más difíciles. El sindicato no planteará una huelga si los temas más complejos han sido resueltos favorablemente.

Una tercera posibilidad consiste en una serie alternativa de temas fáciles y difíciles: es un descanso abordar los sencillos tras los difíciles. Esto es especialmente recomendado para cuando el acuerdo es una necesidad.

Cuando hay plazos y obligan al oponente, lo mejor es dejar para el final los temas importantes (o empezar con ellos si es uno el que tiene que llegar a un acuerdo en un plazo).

Estas observaciones son válidas para el caso de que haya que llegar a acuerdos en un tema antes de pasar al siguiente. Pero éste no es siempre el caso, como en Japón, en el que los acuerdos solo se toman para el conjunto del paquete a negociar.



l) Ensayo.

Es un lujo, cuando no se tiene tiempo, pero hacer un ensayo con un colega o un amigo es muy útil. Lo mejor es que uno haga el papel del oponente (abogado del diablo). Aunque hay un riesgo: sentirse menos seguro al comprender mejor las razones del oponente.

Por ejemplo, si trato de llegar a un acuerdo con A, B y C, con preferencias por este orden, puedo utilizar las negociaciones con C como ensayo.

Empleando este check-list, todos los temas importantes han sido considerados. Pero en negociaciones específicas, cada uno tiene que añadir a esta lista otras cuestiones, Y cuando la negociación tiene varias rondas, la lista hay que actualizarla como consecuencia de lo que se ha aprendido en fases anteriores.

3.2. Las sesiones de negociación.

La orientación.

Se intercambian informaciones sobre empresas y/o personas, se presentan éstas, se rompe el hielo, se introducen las relaciones personales. En negociaciones muy formales se plantean los puntos de vista respectivos, se establece la agenda y la organización de las reuniones (duración de las reuniones, fechas para el acuerdo, información a los medios de comunicación). A veces se trata de una negociación separada de la principal. Muy importante es la definición de la capacidad de aceptar/asumir acuerdos por parte de los negociadores.

Las partes toman una postura.

Defienden su posición, los negociadores exponen y defienden los puntos de vista, discuten y atacan los del oponente: se caracteriza por mucha retórica y mucha “psicología”.

La búsqueda de soluciones.

El intercambio de informaciones, se hacen concesiones, se baja la retórica, se busca el consenso. Comienzan a aparecer los contornos del acuerdo. Frecuentemente las negociaciones alcanzan una subfase de “crisis”. Esto puede conducir al fracaso de la negociación, pero también se produce una catarsis que puede llevar a un acuerdo, en el que se resuelven los asuntos más espinosos, se redacta un acuerdo y se solucionen los problemas de última hora.

De ratificación.

Que puede requerir posteriores negociaciones si el acuerdo no está completo. Cuando se ejecutan los acuerdos, aparecen frecuentemente que no todas las contingencias han sido previstas, pueden surgir complicaciones, hay elementos que no pueden aplicarse. Hay que negociar; aunque legalmente pueda imponerse el acuerdo, puede no resultar interesante.



ASPIRACIONES Y CONCESIONES

Aspiraciones.

El nivel de aspiraciones consiste en los objetivos y estándares que Vd. se fije a sí mismo. Cuanto más alto sea, más se alcanzará; y cuanto más experimentado el negociador, más logrará.

Por eso, es importante bajar el nivel de aspiraciones del oponente. Las aspiraciones aumentan con los éxitos, bajan con los fracasos. Otras dos leyes:

- cuanto más tiempo lleva una negociación, más se erosionan los niveles de aspiración.
- se deterioran más cuando se negocia sólo que cuando se forma parte de un grupo.

Consecuencias:

- 1 "Hacerlo lo mejor posible" no es un objetivo claro, no estimula, no compromete.
- 2 Reduciendo su nivel de aspiraciones se transformará en un mal negociador.
- 3 Los triunfos parciales fáciles para el oponente, en vez de reducir la diferencia con Vd., le hacen elevar su nivel de aspiraciones.
- 4 Las posiciones de partida negociables, pero realistas, son muy eficaces porque tienden a reducir el nivel de aspiraciones del oponente.

Qué debe hacerse y no hacerse con las concesiones.

Hay que ser consciente de que las concesiones no son por sí mismas actos positivos, sino que a veces pueden ser obstáculos a una solución.

Una segunda regla: no debe aceptarse nunca una primera oferta. Nunca es la última oferta. La primera oferta se hace sabiendo que habrá que hacerse concesiones.

He aquí algunas de las reglas sobre las concesiones:

- ❖ Deje siempre un margen para hacer concesiones: entre su postura inicial y sus aspiraciones.
- ❖ Trate de conseguir que su oponente sea el primero en hacer concesiones. El valor de las concesiones aumenta con el tiempo: aguante. Cuanto más tenga que esperar el oponente por una concesión, más tendrá que luchar por ella.
- ❖ Si hace concesiones, hágalas pequeñas y lentamente.
- ❖ El hecho de que su oponente haga una concesión no significa que Vd. tenga que hacer otra.
- ❖ Una concesión sólo lo es cuando se rebaja una oferta realista, no exagerada.



- ❖ Trate de conseguir algo de cada concesión que haga.
- ❖ Haga concesiones contingentes (¿Qué me ofreces si te doy ... ?). Dos ventajas: no se da nada si no es a cambio de algo, y se sabe lo que el oponente está dispuesto a dar antes de darlo uno.
- ❖ En una concesión que no cueste, haga parecer sin embargo que supone un sacrificio. Y no haga saber que es importante para Vd. la concesión que al oponente le cuesta poco ofrecer.
- ❖ Obtenga concesiones creando problemas al oponente que Vd. puede resolver.
- ❖ Pida algo importante para él, inútil para Vd., para que pueda luego retirar la demanda y pedir algo que de verdad le interese.
- ❖ A veces el oponente quiere retirarse de una posición, pero no sabe cómo hacerlo sin perder credibilidad. Ayúdele en este caso.
- ❖ Compare constantemente sus concesiones con las de su oponente.

ATASCOS.

Si Vd. vende una casa, su objetivo es conseguir 100.000 ptas., su posición de partida es de 120.000 y su mínimo absoluto 90.000, y el comprador le ofrece 96.000, pero aquí se atasca la negociación y nadie cede. No es un atasco real, parece un atasco.

Aparte de estos atascos, que no lo son, a veces se producen como un arma de negociación, para demostrar firmeza y resolución. A veces, llevar las cosas al límite puede ser arriesgado, Pero un atasco no es un riesgo excesivo: siempre puede salvarse el impasse. Puede volverse a la mesa de negociación diciendo que lo ha discutido con los colegas, que hay otras alternativas, etc. Permite continuar la discusión. Se pierde alguna credibilidad, pero esto es parte del juego.

En las grandes empresas y organizaciones, los atascos son peor vistos que la falta de acuerdo.

Medios para salvar un impasse.

Si el atasco está en medio de una larga agenda, déjelo por el momento. Dedíquese a los temas que plantean menos controversia. Al resolver problemas es más fácil salirse del impasse que se había dejado.

A veces el impasse surge por fatiga o falta de creatividad. Tomarse un tiempo puede hacer milagros. Las cosas pueden parecer diferentes si los negociadores se reúnen pasados unos días. Es bueno, a veces, cambiar de ambiente: un restaurante, un bar.

También es bueno comprometer en esta situación a los superiores. No están afectados por la atmósfera deteriorada, pueden hacer más concesiones.



En las negociaciones entre equipos es conveniente reemplazar a uno o más negociadores. Los que sustituyen a los antiguos negociadores, aunque se sienten al otro lado de la mesa, tienen un propósito común: demostrar que son capaces de conseguir lo que los otros no lograron: alcanzar un acuerdo.

Si no es posible llegar a un acuerdo entre las partes, hay que llamar a un mediador. Generalmente tienen éxito, tal vez porque el ponerse de acuerdo las partes con un mediador, indica que los dos están dispuestos a llegar a una solución. Cuando ya se sabe que habrá al final un mediador, las partes suelen reservarse concesiones para ofrecérselas al mediador, que saben se las va a pedir.

PAPEL DEL TIEMPO EN LA NEGOCIACIÓN.

El tiempo juega un papel importante y a veces decisivo en la negociación. El tiempo es poder. No negocie cuando tenga prisa. Por lo menos, que no lo note el oponente.

Las presiones del tiempo hacen a los negociadores bajar sus objetivos, disminuir sus demandas, aumentar sus concesiones: y lo peor es que no se dan cuenta de lo que están haciendo.

No crea que no tienen tiempo: el tiempo es casi siempre cuestión de prioridades.

Tomarse tiempo para negociar tiene también impacto psicológico. Se produce en el otro una sensación de frialdad, relajamiento, falta de dominio de la situación. Hace 20 años los vietnamitas que negociaban en París por la paz con USA, alquilaban una casa para 2 años para dar la sensación de que negociarían sin prisas.

ALGUNAS TÁCTICAS.

La estrategia determina donde se quiere ir, la táctica, cómo lograrlo. No hay tácticas buenas si la estrategia es mala. Conocer la táctica es bueno incluso para quien no quiere emplearla: le permite conocer las que probablemente utilizará su oponente.

La escalada del último minuto.

Después de casi llegar a un acuerdo, una parte trata de cambiarlo en su favor. Sólo un poco, sólo un detalle, pero no lo suficiente como para que el oponente retire el acuerdo.

Vd. acuerda comprar una casa por 10 millones, lo que le satisface, pero le resulta difícil. Cuando va al notario, el vendedor le indica que son 10.100.000. ¿Cómo volverse atrás, si ya lo ha contado y ha comprado los muebles?. Esta no es una práctica moral, pero es frecuente. No la use, y si la emplean con Vd. niéguese. Seguramente el oponente retirará la petición.

No es oro todo lo que reluce.



Vd. lee un anuncio de un préstamo a un interés muy bajo, y cuando está discutiendo en el banco, comprueba que las comisiones, gastos, etc. no lo hacen tan atractivo.

Le ofrecen la compra de su negocio a un precio muy atractivo: jamás pensó venderlo, pero la oferta es tentadora, pero al recibir al comprador, éste baja el precio diciendo que dijo una cifra errónea. Pero el deseo de vender ya se le ha generado.

Esta táctica es muy frecuente en las transacciones internacionales. Está relacionada con la táctica de la escalada del "último minuto". Se diferencian en el tiempo: éste al final, aquello, al principio. Hay que defenderse ante estas tácticas. Analice si de verdad quiere firmar el préstamo o vender el negocio en las condiciones reales, no las inicialmente ofrecidas o supuestas.

Buen chico, mal chico.

Vd. negocia con un equipo. Uno de sus miembros es duro. El otro amable. Este le cae simpático, y su capacidad de negociación se deteriora. Son prácticas muy frecuentes y legítimas.

A veces el mal chico y buen chico son la misma persona, según la fase de negociación. Se siente tentado de hacer concesiones al bueno. A veces el mal chico puede ser una tercera cosa: un presupuesto, una norma, un jefe. No se siente tentado de ayudar al oponente, que se ve obligado a actuar así, y acaba por ceder. Las cuestiones de principio actúan a veces como "malos chicos".

La mejor medida contra esta táctica es un proceso mental. Piense que el buen chico no es tan bueno, que está en el mismo equipo que el mal chico, que no tiene que resolver sus problemas, que sus problemas son probablemente ficticios, que los principios se presentan cuando fallan los argumentos. Utilice Vd. también esta táctica.

Tomarlo o dejarlo.

Famosas últimas palabras, que no suelen ser las últimas. A veces son usadas prematura o frívolamente. Hay que ser serios: se pierde credibilidad si uno se vuelve atrás después de decir "o lo toma o lo deja".

No emplee nunca esta táctica al comienzo de las negociaciones. En cualquier caso no emplee literalmente esta frase. Conduce a "dejarlo". Deje claro que le interesa continuar la discusión, pero que no puede negociar su oferta.

Tenga siempre una posición más avanzada, la final-final. Esto no afecta excesivamente a su credibilidad si la concesión no es excesiva. Una buena regla es no hacer caso al planteamiento; siga discutiendo como si no hubiera oído el "lo toma o lo deja".

Frente a esta táctica, puede también modificar el acuerdo en una base. ¿Qué pasaría si ...? Los riesgos de esta táctica son muy grandes.

Psicológicamente, es difícil que se acepte esta posición. Otra desventaja es que si tiene que decidirse, su posición empeora.



La táctica de "mi primera oferta es la última", no da resultados según el autor. Especialmente en negociaciones públicas, o en el caso de que el oponente tenga que dar cuenta a otras personas. No se puede colocar al oponente en la situación de tener que decir a todo que sí.

CONCLUSIÓN.

Una observación final importante: negociar no es difícil, no requiere un alto nivel de inteligencia, elegancia o sangre fría, no es algo que sólo pueden hacer personas excepcionales.

El libro deberá permitir que el lector fuese un mejor negociador. Hay quien discrepa: quien piensa que el arte de negociar no puede ser enseñado ni puede ser aprendido. Creen que se tienen o no cualidades para negociar, y que el negociador eficaz nace, no se hace.

Pero el autor cree que todo el mundo puede adquirir algunas destrezas para negociar. Ante todo, cualquiera puede mejorar, superarse. Una persona impaciente puede hacer un esfuerzo para ser paciente al menos durante una negociación. Puede acostumbrarse a no abandonar la negociación hasta haber recibido por lo menos cuatro NO, habituarse a escuchar y observar. Y controlar sus emociones, contando hasta 10 (o hasta 50) antes de reaccionar.

Si se sabe lo que se requiere para ser un buen negociador, se comprenden las razones, se está motivado y se tiene una buena dosis de autodisciplina, puede llegarse a ser un mayor negociador de lo que se espera.

Muchos principios sobre la negociación pueden ser enseñados y aprendidos. El resultado de la negociación depende en gran medida de la preparación de los negociadores. Aunque es útil nacer con buenas disposiciones para la negociación, el negociador no nace, se hace. Se hace a sí mismo, naturalmente.



La amenaza como arma de negociación

Cómo utilizar correctamente las amenazas... y cómo contestar a ellas.

La amenaza es uno de los instrumentos de negociación que sólo se pueden utilizar en situaciones especiales y con muchísimo tacto. Solamente es apropiada cuando su interlocutor vaya a padecer realmente consecuencias negativas en caso de que no llegue a un acuerdo con usted.

Dará más fuerza a su amenaza si sigue estos consejos:

- Una amenaza resultará más eficaz con hechos. Demuestre a su interlocutor que está perfectamente preparado para tomar las medidas adecuadas. Su amenaza ¡Si no nos



ponemos de acuerdo antes de las tres me voy! únicamente tendrá el efecto deseado si da instrucciones telefónicas a su secretaria para que le reserve el vuelo correspondiente.

- ¡Justifique su amenaza! Nadie le tomará en serio si utiliza este instrumento sin razones pausibles.
- ¡No pierda la objetividad y la firmeza! ¡Hable claro, acentuando las palabras y sobre todo con frialdad! ¡Evite las repeticiones y los giros demasiado drásticos!
- La amenaza tiene que ser sustancial y apropiada. El riesgo que corre su interlocutor debe ser perceptible y al mismo tiempo guardar una relación realista con el objeto de la negociación. Las amenazas exageradas son tan poco eficaces como las amenazas triviales.

¿Cómo debe comportarse si es su interlocutor quien le amenaza?

- ⇒ Repita su amenaza para estar seguro de que su interlocutor ha utilizado sus palabras como amenaza. Deje en claro que se siente amenazado: Si le he entendido bien, me amenaza con...
- ⇒ Pida a su interlocutor que repita la amenaza. De esta forma podrá comprobar si es firme.
- ⇒ Guarde silencio durante unos segundos. Así le dará la oportunidad a su interlocutor de matizar su amenaza antes de que usted reaccione.
- ⇒ Reaccione adecuadamente: según sea la gravedad de la amenaza, su reacción puede ser de asombro, enfado o incluso ira. ¡En todo caso debe intentar crear sentimientos de culpabilidad en su interlocutor!
- ⇒ Deje claro que la amenaza no va sólo en contra de sus intereses, sino también de los de su interlocutor. Explique los riesgos que conlleva la amenaza.
- ⇒ Pase al ataque: cuando esté seguro de que su oponente se está echando un farol, exíjale que haga realidad su amenaza. Nada resulta más embarazoso que una fanfarronada, puesta al descubierto.
- ⇒ Tras el intercambio de golpes, vuelva a llevar la conversación a aguas más tranquilas. Cambie de tema, a ser posible trate aquellos aspectos en los que sea fácil llegar a un acuerdo. ¡No sea nunca rencoroso ni se sienta ofendido! Sólo demostraría que la amenaza le ha afectado.

¿Cuándo se trata de un farol, cuándo va en serio?

Una técnica muy utilizada en las negociaciones comerciales es la de la última palabra. Su interlocutor le hace una oferta definitiva en plan ultimátum, y usted puede aceptar o considerar



fracasada la negociación. En una situación así, es importante distinguir entre farol y verdad: usted podría conseguir más si su interlocutor está echándose un farol, si no es así, ésta es realmente su última oportunidad de alcanzar un acuerdo.

A continuación le damos algunos consejos para esta difícil situación:

- ¿Cómo se expresa su interlocutor: habla de cifras absolutas (*¡100.000, ni una peseta más!*) o de cifras aproximadas (*Lo máximo que le puede ofrecer son 110.000 ó 120.000 pesetas*)? ¿Se expresa de forma tajante y simple (*¡Tendrá que aceptar esto si quiere que sigamos adelante!*) ¿Incluye la postura condiciones adicionales? La última palabra debe ser entendida según como se formule (de forma vaga o tajante).
- ¿Se corresponde la última palabra con las exigencias u ofertas formuladas hasta el momento por su interlocutor o está muy alejada de ellas? ¿Las posturas extremas dejan mayor margen de negociación!
- ¿Lanza su interlocutor el ultimátum tras largas negociaciones o relativamente pronto? Un ultimátum temprano es por lo general meramente táctico, y por ello, flexible.
- ¿Suena creíble? ¿Utiliza su interlocutor muletillas como *totalmente en serio o no lo digo por decir*?
- La última oferta ¿parece espontánea o preparada? ¿Las últimas palabras formuladas de forma demasiado precisa y detallada revelan una maniobra táctica!
- ¿Se corresponde la oferta con los intereses reales de su interlocutor? ¿Puede permitirse realmente hacer fracasar la negociación?
- La última palabra, ¿es realmente el único resultado posible para su interlocutor, o existen otras alternativas aceptables?
- ¿Tiene su interlocutor una posición o competencia que le permite romper las negociaciones con usted sin alcanzar ningún resultado?

Las ofertas de tipo ultimátum llevan la negociación a un punto muerto. Los siguientes consejos le ayudarán a volver a ponerla en marcha.

- ⇒ Acepte la última palabra como posición clara e inequívoca pero no última.
- ⇒ Déle a su interlocutor la oportunidad de volver a reflexionar sobre su postura y hacer una nueva oferta.
- ⇒ Introduzca nuevos aspectos en la discusión (por ejemplo concesiones por su parte en otras áreas), que le permitan a su interlocutor retirar su ultimátum sin quedar mal.
- ⇒ Deje bien claro que el acuerdo final de las negociaciones no puede sino resultar beneficioso para ambas partes.
- ⇒ Pídale a su interlocutor que al menos le escuche.



- ⇒ Pase por alto el ultimátum si lo considera un farol, y cambie de tema.
- ⇒ Pida tiempo para reflexionar y hablar con su superior.
- ⇒ Si las posturas respecto al precio de compra, por ejemplo, no están muy distanciadas, proponga la solución 50-50, es decir partir la diferencia y encontrarse a mitad de camino.
- ⇒ Aplaze la conversación para que uno y otro puedan reflexionar sobre su postura.



Psicología del bolígrafo

En la oficina de ventas, en casa, en la feria o exposición, es decir, en todos aquellos lugares en los que el cliente firma el pedido con el bolígrafo del vendedor, ha de acostumbrarse primero a usarlo. Su temor a tomar una decisión imprudente hace que sospeche también del instrumento con el que se consuma esta decisión. Ambas formas de temor han de ser eliminadas de manera conjunta.

Los psicólogos recomiendan lo siguiente:

- a) Procure que el cliente coja el bolígrafo, con el que va a firmar después, antes de que llegue el momento de la verdad. Para ello déle el bolígrafo y pídale que haga un croquis, que efectúe un pequeño cálculo, que marque con una cruz determinados puntos o respuestas en un formulario (prepárase este tipo de formulario sino lo tiene ya)
- b) En lo desconocido siempre se ve un peligro. Una vez que el cliente se ha familiarizado con el bolígrafo, disminuye para él el potencial de riesgo y el temor ante la firma.



TIPOS DE NEGOCIADORES.



Cuando tenga que enfrentarse a una negociación en la empresa del cliente, una sesión del comité de dirección, hacer frente a una reivindicación sindical, etc. no puede estar seguro de que todos los participantes mantengan una misma línea. Tiene que asegurar el éxito de la negociación tratando adecuadamente a los tipos difíciles.

EL MISIONERO: defensor absoluto de una idea.

Actuación: prolongar la negociación en el tiempo lo máximo posible. Cuando menos tiempo y energía queden plantear de *forma adecuada* un ultimatum. Plantear una amenaza siempre y cuando estemos en disposición de poder hacerlo *correctamente*.

LA ESTRELLA: quiere ser mejor que los demás por encima de todo.

Actuación: “divide y vencerás”. Intentar buscar la confrontación con su propio equipo

EL COMPRENSIVO: se pone en lugar de los demás en lugar de imponer sus ideas.

Actuación: intentar que aporte sus propuestas en todos los casos. Recurrir a él frecuentemente.

EL SOCIO: quiere privilegiar la relación en detrimento de la idea. Se olvida a sí mismo y a su idea para complacer al otro

Actuación: utilice frecuentemente su ayuda durante las discusiones.

EL GANADOR: arrogante, cree saberlo todo y esta convencido de poseer la verdad absoluta. No respeta las ideas de los demás.

Actuación: busca una actitud de confrontación (Ganar / Perder). Si el acuerdo a de ser duradero, lo mejor es no negociar con alguien que rechace una actitud Ganar / Ganar.

EL ATORMENTADO: no tiene las ideas claras y esta situación le provoca grandes tensiones.

Actuación: probablemente no tenga establecido un punto da abandono definitivo. Utilizar la denominada “ trampa de la subasta”.

EL AGRESIVO: le gusta herir a los demás o tiene verdaderas razones para quejarse.

Actuación : permanezca imparcial y tranquilo, no discuta. Rechace sus ataques personales en un tono matizado (amable, irónico, indulgente, chistoso). Escúdese en la falta de tiempo.

EL SABELOTODO: trata de imponer su opinión a todos. Puede estar bien informado o ser un charlatán.



Actuación: acepte su palabra de forma reservada. No dejarse llevar ni intimidar por este tipo de participación.

EL LOCUAZ: habla de todo, excepto del tema a tratar y de forma incansable. Intenta perder tiempo deliberadamente.

Actuación: si empieza a divagar, pídale que se atenga al tema. Establezca un calendario de tiempos.

EL PREGUNTON: no expresa su opinión sino que sólo hace preguntas desconcertantes y absurdas y da que pensar. Siempre busca la máxima información posible.

Actuación: pídale que justifique sus objeciones. Si no le puede frenar ponga al descubierto su táctica.



La escucha



"El que habla , siembra, el que escucha, recoge."

Proverbio persa.

"Hablar es una necesidad, escuchar es un arte"

Goethe.

Escuchar... he ahí el secreto de una comunicación acertada.

Es dejarse llevar por la curiosidad, es estar disponible para los otros y para las cosas. Las gentes que no escuchan se prohíben lo esencial -el intercambio- y se cierran las puertas.

Escuchar es aplicarse en entender. Entender es comprender. Escuchar es, pues, esforzarse en comprender. Esta noción de esfuerzo muestra la dificultad de la escucha. Por eso es preciso hablar de la escucha activa.

En efecto, el rol del receptor, del "escuchador" no es pasivo. Al contrario, su participación es indispensable en el juego de la comunicación.

El 45% de las actividades de comunicación de un individuo de la clase media, en un periodo de 24 horas, están consagradas a la escucha, 30% a la palabra, 16% a la lectura y solamente 9% a la escritura. Nos son



necesarios varios años para adquirir conocimientos con la lectura y la escritura. Un tiempo considerable de nuestra educación está dedicado al aprendizaje de la palabra, pero nunca aprendemos a escuchar.

¿Cómo escuchamos?

¿Qué escuchamos?

¿Por qué escuchamos tan mal?

¿Se puede mejorar la escucha?

Cualidades requeridas para escuchar.

Oír es un proceso natural. Si nuestra oreja no está estropeada y si nuestro cerebro funciona normalmente, somos capaces de percibir sin distorsión ni confusión los sonidos a partir de una cierta intensidad. Este proceso no está bajo control: estamos en la obligación de oír.

Pero oír no es escuchar. **La escucha es voluntaria.** Escuchamos porque queremos. "No hay peor sordo que el que no quiere oír".

Esta dificultad procede, ante todo, del hecho de que pensamos mucho más rápidamente que hablamos: el cerebro humano puede tratar hasta 800 palabras por minuto, mientras que la cadencia media de un discurso es de 120 a 160 palabras por minuto. Nuestro cerebro piensa a gran velocidad y las palabras no le vienen más que lentamente. Nosotros escuchamos un poco y divagamos mucho, cuando deberíamos utilizar ese tiempo suplementario para escuchar conscientemente, y por consiguiente, activamente:

1- Estar disponible.

Antes de abordar una entrevista, de escuchar una exposición o de participar en una negociación, desembarazaos de vuestras preocupaciones



personales a fin de estar, lo más totalmente posible a la escucha de vuestro o vuestros interlocutores.

2- Estar presente.

"No hay buenos discursos con el vientre lleno", preconiza el maestro Floriot. Nosotros podríamos añadir: "no hay buena escucha después de una comida bien regada". Estar presente es existir para el otro y no solamente hacer acto de presencia. Se debe estar vigilante, la mirada viva y no en plena digestión. Escuchar es adoptar una actitud dinámica a fin de estar al acecho del discurso del otro. No debe haber distracción en el reino de la comunicación eficaz.

3- Prestar atención.

La comunicación no es un fenómeno en sentido único. El orador y el auditor están en igualdad. Se debe partir del postulado de que todo contacto es fuente de nuevas informaciones. Vuestra curiosidad debe estar despierta. Es vuestra sed de saber, vuestras ganas de comprender las que os ayudarán a captar la integridad del mensaje.

La empatía.

"Mi atención se fatiga bastante rápidamente, cuando una secreta simpatía me permite anticipar apasionadamente el pensamiento de mi interlocutor", dice el cura de la aldea de Bernanos.

Escuchar en efecto es difícil.

No se escucha, generalmente, con la misma atención a un Presidente, a un Director General, que a la secretaria.



La atención que se presta al discurso de uno de nuestros colaboradores es a menudo insuficiente.

¿Está uno siempre disponible para alguien más joven?

¿Se toma uno su discurso suficientemente en serio?

Nosotros preferimos escuchar a la gente de nuestro medio sociocultural, de nuestra edad, de nuestro partido, de nuestra parroquia... Así, nosotros nos escuchamos a nosotros mismos... Pero no nos comunicamos.

Escuchar, y por consiguiente, comunicar, necesita el reconocimiento de su o de sus interlocutores como seres diferentes de uno. Es preciso, pues aceptar que sus ideas, su concepción de la existencia, sus reacciones, sus sentimientos pueden ser opuestos a los nuestros. Esta necesidad de reconocimiento del derecho a la diferencia es primordial en la resolución de negociaciones. Por el contrario, todo buen "comunicador" debe saber que el otro es semejante a él mismo, hablan una misma lengua... El puede comprender pues, lo que el otro quiere decirle.

La dificultad de la comunicación descansa en esta ambigüedad: entrar en simpatía con el interlocutor sin olvidar que él es el otro.

El termino empatía designa esta actitud de comprensión lúcida, esta atención a los demás y lo que ellos buscan expresar. Es un estado de espíritu que impide tanto la crítica como el acuerdo total.

En efecto, si nos dejamos llevar demasiado por la simpatía, abdica uno de su personalidad, sus valores, lo que se es: no hay intercambio y, por consiguiente tampoco comunicación.

Por el contrario, si uno permanece "mirando a la ventana", el interlocutor no se siente escuchado, se encierra en si mismo: ¡y ... nos cierra la puerta!

Todos nosotros queremos ser escuchados y comprendidos, si no, tenemos el sentimiento de que no vale la pena existir. "¡Mis padres, mis profesores, mi pareja, mi jefe, el gobierno... Nadie me escucha!". ¿Quién de entre nosotros no ha oído o pronunciado la frase?. Ser escuchado es comunicar. Comunicar es existir.



APRENDER A ESCUCHAR.

Marta Willians y John Byrne, directores de The Washington Quality Group, proponen lo siguiente:

Todos tenemos necesidad de ser escuchados y saber que nuestras opiniones y puntos de vista son considerados y valorados. Además, mucha gente tiene la capacidad de resolver situaciones difíciles si se les ofrece la oportunidad de expresar sus ideas, pero en muchas ocasiones no se les permite compartirlas, o simplemente no se les escucha.

Según diversos estudios, tenemos mayor capacidad para oír que para hablar. Así, por término medio, una persona puede decir entre 100 y 200 palabras por minuto, mientras que en ese mismo tiempo es capaz de oír hasta 700 palabras. Sin embargo, y pese a nuestra capacidad para oír, no estamos, de igual forma, acostumbrados a escuchar.

En el mundo de la empresa esta falta de comunicación es muy habitual, especialmente entre los diferentes niveles jerárquicos. Saber escuchar es una cualidad esencial de un buen directivo, ya que de ello dependerá en gran medida la motivación e involucración de su equipo, la confianza que sus colaboradores depositarán en él y, en definitiva, los resultados que se obtengan.

Por esta razón, las empresas deben potenciar la comunicación entre sus profesionales y, en especial la capacidad de escuchar de sus directivos.

- ⇒ Saber escuchar es más que permanecer en silencio, oyendo a otra persona; hay que hacerlo de forma activa, prestando atención y tratando de comprender lo que se nos comunica.
- ⇒ Hay que tratar de ser receptivos, permitiendo a los demás que expresen libremente sus opiniones. Esto se consigue creando un clima de confianza y seguridad.

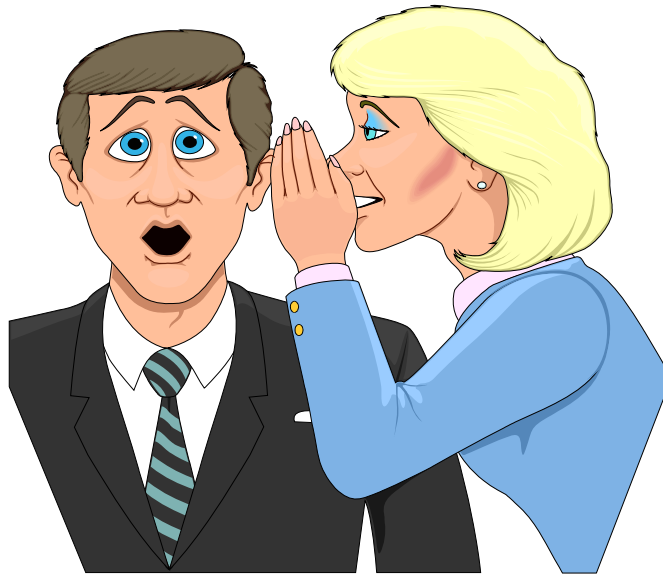


- ⇒ No se debe interrumpir sistemáticamente al interlocutor, aunque creamos que lo que nos está diciendo es erróneo o carece de sentido. Es preferible dejar que se exprese; ya habrá tiempo de valorar esas ideas, y si es el caso, rebatirlas.
- ⇒ Preguntar, sin embargo, no es interrumpir. Las preguntas nos permiten comprender mejor sus argumentos, a la vez que demostramos interés en la conversación.
- ⇒ Prestar atención es esencial para escuchar. Esta atención no debe centrarse exclusivamente en las palabras, sino también en los gestos y expresiones del interlocutor.
- ⇒ La comunicación entre directivo y colaborador es más fluida y eficaz si se hace en un ambiente distendido, olvidando la relación jefe-subordinado.

Existen además, malos hábitos de escucha que debemos evitar si realmente queremos mantener una comunicación fluida y productiva:

- ⇒ Escuchar parcialmente, es decir, oír sólo lo que se quiere.
- ⇒ Fijarse demasiado en la apariencia física del emisor.
- ⇒ Fingir atención.
- ⇒ No mirar a los ojos del interlocutor.
- ⇒ Hacer preguntas largas, imprecisas y evasivas.
- ⇒ Jugar con objetos mientras nos hablan.

ENTRENAMIENTO EN LA ESCUCHA



A muchos les resulta difícil concentrarse durante cierto tiempo en una conversación. Por fortuna, esto también se puede aprender. Busque, por ejemplo, un programa de debate en la televisión. Ponga el avisador para que suene a los diez minutos. Si se pesca divagando mentalmente, haga un esfuerzo por atender. Persevere en este tipo de entrenamiento y verá cómo acaba manteniendo la concentración durante más tiempo y con mayor intensidad.