



TRUCOS PARA QUE LOS OTROS VEAN TU PUNTO DE VISTA Y PODER RESOLVER CONFLICTOS DIFÍCILES

EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN

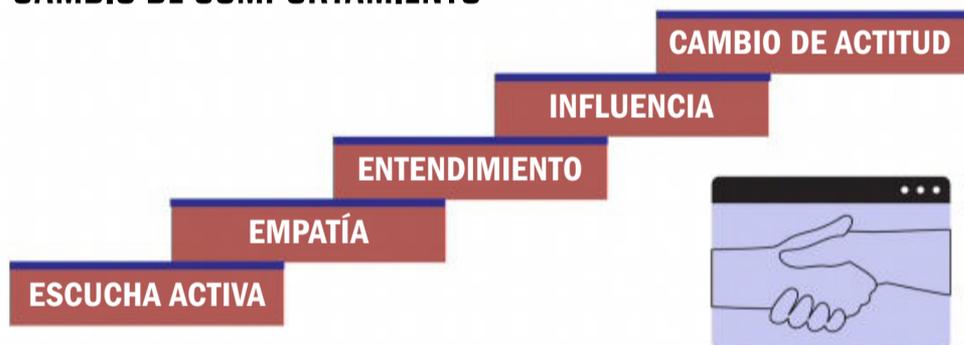
Dominar el arte de la negociación es una de las habilidades principales que tienen los emprendedores de éxito. Un hábito diario que hay que practicar con clientes, empleados y proveedores. En este artículo, explicamos algunas de las principales técnicas.



A lo largo de la historia encontramos grandes negociadores: Julio César, Napoleón Bonaparte, Winston Churchill y Margaret Thatcher son algunos de los personajes más conocidos. Sin embargo, no es necesario ser un líder político o militar como ellos para destacar en el fascinante mundo de la negociación. Tú puedes aprender el arte de negociar siguiendo unos sencillos pasos. No te aseguro el éxito en cada una de tus negociaciones, pero sí te aseguro que en este artículo descubrirás algunos trucos para negociar mejor.

Para ayudarte a ser un artista de la negociación te invito a conocer el *Modelo de Escalera de Cambio de Comportamiento* desarrollado en la década de los 70 por la Unidad de Negociación de Rehenes del FBI en EE. UU. Un sencillo modelo de 5 pasos para lograr que otros vean tu punto de vista y cambien lo que están haciendo.

MODELO DE LA ESCALERA DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO



Este modelo inspiró a los guionistas de la película americana *The Negotiator* a la hora de crear a sus personajes principales, dos negociadores de rehenes que se enfrentan en una carrera contrarreloj a una situación desesperada, interpretados por **Samuel L. Jackson** y **Kevin Spacey**. Un filme plagado de escenas en las que podrás identificar qué hacer y qué no hacer en un proceso de negociación, con independencia de la situación y contexto en el que te encuentres.

Además, he incorporado a este modelo, algunos de los aprendizajes extraídos del libro *Negociar lo imposible*, de **Deepak Malhotra**, un auténtico especialista en destrabar y resolver conflictos difíciles, sin dinero ni fuerza.

Según Malhotra, negociar no es regatear o discutir, no es una labor abrumadora o desagradable. Es el proceso por el que dos o más partes que perciben una diferencia en los intereses o perspectivas intentan alcanzar un acuerdo. No se trata de perder o ganar, no se trata de dinero o poder, se trata de personas y de cómo se comportan. Negociar es una cuestión de relaciones humanas

MODELO DE LA ESCALERA DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO “ENRIQUECIDO”

Paso 1: Escucha activa

Para negociar, primero hay que escuchar. Pero no basta con escuchar sin más. Hay que practicar la escucha activa, que consiste en demostrar a tu interlocutor que le estás prestando atención y que lo que dice te interesa.

Puedes utilizar alguna de las siguientes técnicas para poner en práctica la escucha activa:

- **Refuerzo:** utiliza el lenguaje verbal y no verbal para hacerle saber a la otra persona que estás de acuerdo con alguna de sus afirmaciones. Por ejemplo, mediante el uso de palabras como bien, fenomenal, genial... o gestos de aprobación como el pulgar hacia arriba o expresiones faciales que indiquen tu conformidad.
- **No interrumpir:** evita las interrupciones en el discurso de tu interlocutor. No se trata de escuchar para responder sino de escuchar para conocer en detalle su punto de vista. Cuanta más información obtengas de cuál es su postura ante el hecho a negociar, más fácil te será alcanzar un acuerdo.
- **Parafrasear:** repetir con expresiones propias algunas de las palabras que escuchas envía señales inequívocas a la otra persona de que sigues su discurso y de que entiendes su mensaje. No quiere decir que compartas toda su visión, sino que respetas y aceptas entrar en el proceso de la negociación.
- **Preguntar:** implícate en la conversación planteando cuestiones en busca de datos, detalles, soluciones... Plantea preguntas inteligentes (saber preguntar también es un arte). A veces, una única pregunta cambia el rumbo de la negociación y puede desbloquear un conflicto que estaba enquistado.



◀ Paso 2: Empatía

La empatía es la habilidad humana para ponerse en el lugar de otros y se encuentra íntimamente ligada con el punto anterior, la escucha activa.

Algunos piensan que la empatía tiene que ver con ser amable o que es incluso un signo de debilidad, pero para un negociador la empatía amplía el conjunto de opciones que tenemos para resolver el conflicto. Cuanto mejor comprendamos la perspectiva de la otra parte, más probabilidades tendremos de encontrar una solución.

Para practicar la empatía es recomendable, entre otras cosas:

- **Considerar todas las explicaciones potenciales para la conducta de la otra parte.** No empieces dando por sentado su incompetencia o mala intención.
- **Ignora los ultimátums.** Cuanta más atención les prestes, más difícil le resultará a la otra parte retroceder si la situación cambia.
- **Tiende puentes para conciliar puntos de vista contrapuestos.** En algunas ocasiones, hay puntos de conexión escondidos que debes descubrir.
- **Ayuda a la otra parte a retroceder si se ha extralimitado en sus exigencias.**

Paso 3: Entendimiento

El entendimiento de ambas partes se construye sobre la base de la confianza mutua. Para que una negociación sea fructífera ambas partes deben visualizarse como socios y no como adversarios. Incluso tras una negociación fallida es aconsejable seguir en la mesa de negociaciones.

Es importante que cada parte se haga la siguiente pregunta: ¿hay maneras de crear valor de forma conjunta y agotar todas las soluciones posibles hasta encontrar ese valor para ellos y para el resto de las

personas a las que pueda afectar la negociación? Cuidado con la ambigüedad en los términos del acuerdo. A veces la utilizamos para desbloquear una situación, pero no nos damos cuenta de que lo único que hacemos es posponer la controversia de fondo barriéndola debajo de la alfombra, generando una falsa creencia de acuerdo.

Paso 4: Influencia

Una vez se ha ganado la confianza, se pueden recomendar soluciones al problema. Lo habitual es que se adopten aquellas soluciones propuestas por la parte que mejor conozca los secretos de la persuasión.

Para ello es imprescindible que conozcas a **Robert Cialdini** y su modelo basado en los 6 principios psicológicos fundamentales que guían las acciones humanas y que todos tendemos a aplicar de forma automática e inconsciente:

- **Reciprocidad:** necesidad de corresponder, de manera similar o superior, a lo que una persona nos da.



EXPRESIONES PROHIBIDAS AL NEGOCIAR

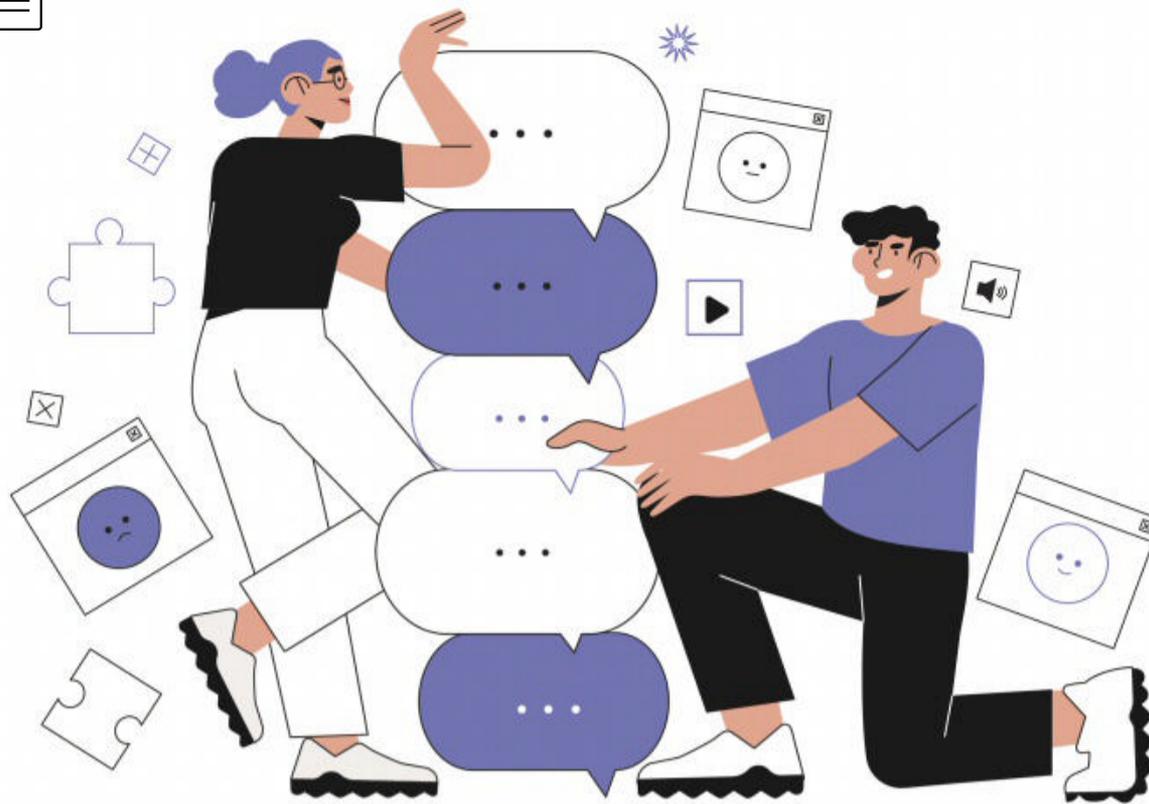
HAY CIERTAS PALABRAS Y EXPRESIONES QUE ES MEJOR NO DECIR EN UNA NEGOCIACIÓN. SU USO PUEDE ENTORPECER EL RUMBO DEL PROCESO Y DEJARTE EN UNA POSICIÓN COMPROMETIDA. SON LAS EXPRESIONES PROHIBIDAS QUE NINGÚN BUEN NEGOCIADOR DEBERÍA DEJAR ESCAPAR DE SU BOCA. AQUÍ TIENES ALGUNAS DE ELLAS:

“¡ACEPTO!” (en la primera oferta): Recuerda que se trata de negociar, no de acabar la negociación antes de que empiece. Si aceptas a la primera su oferta, tu interlocutor no te considerará un buen negociador sino un auténtico conformista y no malgastará su tiempo contigo en otra ocasión.

“ESTA ES MI ÚLTIMA OFERTA”: este tipo de frases suenan a amenaza y, en algunas ocasiones, te pueden cerrar puertas que seguirían abiertas si fueras más hábil y cuidadoso.

“SERÁ UNA NEGOCIACIÓN RÁPIDA”: esta expresión crea una gran incomodidad a la otra parte ya que demuestra que le estás limitando el tiempo para poder discutir los términos y características del acuerdo. A nadie nos gusta que nos metan prisa.

“ESO NO VA A SER POSIBLE”: no nos gusta que nos nieguen nada. La palabra NO equivale a un muro contra el cual chocan las intenciones de tu interlocutor. No debes afirmar que algo es imposible porque pocas cosas no se pueden llevar a cabo con un buen acuerdo entre las partes.



- **Coherencia:** una vez tomada una decisión, la defendemos no solo por convencimiento sino para defender nuestra propia imagen.
- **Validación social:** un comportamiento nos parece correcto en la medida en que es adoptado por otras personas.
- **Simpatía:** preferimos aceptar recomendaciones de las personas que nos caen bien.
- **Autoridad:** estamos más dispuestos a aceptar una solicitud si proviene de alguien que percibimos como autoridad.
- **Escasez:** otorgamos mayor valor a una oportunidad, cuando su disponibilidad escasea.

Paso 5: Cambio de actitud

Este paso es la consecuencia de haber trabajado los cuatro pasos anteriores de forma ordenada y sin atajos. Cambiar de actitud no supone una rendición ni un paso atrás. Es un paso hacia adelante para desbloquear un conflicto y llegar a un acuerdo ventajoso para ambas partes.

“VETE A LA PORRA”:

los buenos negociadores no se toman nada de forma personal, mantienen la calma y no se enervan por nada ni por nadie. Si hay algo que te molesta, no lo demuestres de forma tan abierta, utiliza la inteligencia emocional a tu favor. Ya sabes lo que dice el refrán “no ofende el que quiere sino el que puede”.

“HAZ LO QUE TE DÉ LA GANA”

(especialmente en negociaciones con familiares y amigos): esta expresión denota que permitimos o nos rendimos ante las exigencias de la otra parte y, además, puede ser interpretada como una muestra de indiferencia. Sé que más de una vez has estado tentado de usarla, pero párate y piensa a medio y largo plazo.

Es posible que ese cambio de actitud no afecte al fondo de nuestras exigencias, sino que se trate de una consecuencia de la reformulación de la solución. En su libro, Malhotra explica en detalle el conflicto que surgió en 2011 entre los jugadores y los propietarios de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL) en relación con la distribución de los ingresos derivados de dicha actividad.

La negociación inicial se centraba en determinar qué porcentaje de los ingresos totales iría a cada una de las partes, pero esta solución no convenía a los jugadores. Por ello, se adoptó un reparto diferente dividiendo todos los ingresos en tres cestas independientes que representaban a las diferentes fuentes de ingresos de la NFL. A continuación, negociarían un reparto porcentual de los ingresos diferentes para cada una de las cestas.

El acuerdo definitivo se firmó sin oposición alguna a pesar de que el porcentaje total asignado a cada parte en la segunda opción era casi idéntico a la primera opción planteada.

Es lo que Malhotra denomina “el poder de la formulación”: se puede hacer que unas propuestas objetivamente idénticas sean más o menos atractivas simplemente por la forma en que son planteadas.

Ahora te toca a ti poner en práctica estos cinco pasos y observar si se producen cambios positivos en tu forma de negociar.

Y no olvides que toda negociación no ha de acabar con un acuerdo. Si lo mejor que tenemos para ofrecer a la otra parte es peor que sus alternativas, lo mejor es retirarse. Pero también recuerda que lo que no es negociable hoy puede serlo mañana.

¡Buena suerte en tu próxima negociación!

Método Emprendedores

Si tienes la idea de poner en marcha un proyecto empresarial, o pretendes mejorar el que ya tienes en marcha, ahora puedes apuntarte al **Método Emprendedores**. Una fórmula probada, paso a paso, para pasar de la inquietud emprendedora a la estabilidad empresarial, replicando lo que les ha funcionado a los mejores emprendedores de España.

Accede ya a:

www.metodoemprendedores.com



FOTOS: ISTOCK.