

ALEJANDRO HERNÁNDEZ

Negociar es fácil, si sabe cómo

¿Cuánto dinero pierde por desconocer
las técnicas de negociación?


alienta
EDITORIAL

*Dedico este libro a un artista que me enseñó a quitarle
hierro
a los problemas y a utilizar el sentido del humor
como un camino para disfrutar de la vida.*

*Su nombre es Luis Hernández Pardo,
Conde Duque de Tobago y Señor de Villena.
Mi padre*

INTRODUCCIÓN SER NATURAL NO BASTA

Desde el año 1993 me divierto impartiendo seminarios y conferencias sobre habilidades directivas y negociación a ejecutivos de empresas del sector industrial de la distribución y de la banca. Paralelamente desarrollo también esta labor en escuelas de negocios como el Instituto de Empresa, la Escuela de Empresarios EDEM o la Fundación para el Desarrollo Empresarial FUNDESEM. Soy propietario de tres empresas y personalmente también me toca negociar.

He observado durante todos estos años que miles de directivos repiten determinados comportamientos naturales al negociar que no son eficaces. Comportarse de una manera «natural» no basta. Reaccionar instintivamente a los movimientos de la otra parte no es suficiente. El negociador experimentado se comporta de una manera «consciente» porque sabe que así aumenta su eficacia. Repite unos comportamientos que le producen mejores resultados. En este libro desvelamos esos comportamientos.

El número de acuerdos comerciales que se firman va en aumento. Más abogados recomiendan negociar los acuerdos en lugar de litigar. Han crecido rápidamente las decisiones tomadas mediante la negociación tanto en el seno familiar como en las empresas. Las fusiones de las cajas, las negociaciones de los controladores aéreos, las de los políticos para salvar los presupuestos, las de los sindica-

tos y la patronal, la negociación de la reforma laboral... Negociar es una necesidad creciente. ¡Es imparable! Se ha iniciado una verdadera revolución de la negociación.

En la actual Era de la Información mandamos cada vez menos y nos toca negociar más. Una negociación bien dirigida le ahorrará costes porque hay ocasiones en las que no llegar a un acuerdo es más costoso que alcanzarlo.

La habilidad para negociar es una necesidad creciente.

Con este libro usted conseguirá tener una herramienta de preparación fácil de usar que le ayudará a reducir su tensión cuando negocie. No importa si usted negocia tratados internacionales o acuerdos con su vecino. ¡Las habilidades son las mismas! Lo que hace complicada una negociación no son esas habilidades, son las circunstancias que la rodean.

¿Quién tiene que hacer la primera propuesta? ¿Cómo manejar a un negociador agresivo? ¿Cómo proteger mi precio? ¿Cómo hacer una propuesta? ¿Cómo realizar concesiones? ¿Cómo reducir mi ansiedad cuando tengo que negociar? ¿Debo pedir más de lo que quiero?... En este libro se responden estas preguntas y muchas más.

A partir de hoy no tendrá que adivinar qué movimiento tiene que hacer para avanzar. Sabrá cómo responder al otro y cuál será su mejor paso. Usted será consciente de lo que hace y de dónde está en cada fase del proceso.

Capítulo 1

EMPIECE CON USTED MISMO

Para mejorar sus habilidades como negociador debe tomar conciencia de cómo negocia a día de hoy. Este cuestionario de once preguntas le ayudará a conocer cuál es su punto de partida. Las respuestas las irá descubriendo al leer este libro.

1. ¿Es acertado acudir a una negociación para «ver por dónde respira» el otro? Verdadero / falso
2. ¿Es correcto pedir el doble de lo que usted quiere para así tener más margen para moverse? Verdadero / falso
3. ¿Debe evitar que la otra parte le diga «no»? Verdadero / falso
4. ¿Le ayudará hacer una pequeña concesión inicial para «ganarse» al otro? Verdadero / falso
5. ¿Es aconsejable aceptar la propuesta del otro de «dividir por la mitad» para ser equitativos? Verdadero / falso
6. ¿Es mejor pedirle al otro que sea él quien plantee la primera propuesta? Verdadero / falso
7. Cuando usted se queja, ¿es bueno pedirle al otro que le dé una solución? Verdadero / falso

8. ¿Es mejor mantener todos los asuntos enlazados y tratarlos globalmente que dar respuesta a un asunto y después a otro? Verdadero / falso
9. Si la otra parte le propone cerrar el trato, ¿le contestará usted afirmativamente para conseguir así el acuerdo? Verdadero / falso
10. ¿Es aconsejable aceptar una propuesta que sea favorable y que supere sus expectativas iniciales para terminar cuanto antes y llegar a un acuerdo? Verdadero / falso
11. Cuando se encuentra con un negociador agresivo, ¿le ayudará a usted hacer una pequeña concesión para favorecer la relación y aliviar la presión? Verdadero / falso

1. NEGOCIAMOS TODOS LOS DÍAS. ¿ESTÁ SEGURO?

«Negociamos todos los días, con nuestra pareja, clientes, proveedores...» Así comienzan muchos libros sobre negociación. ¿Está seguro de que negociamos todos los días? Si todos lo hiciéramos, acudiríamos a negociar con menos ansiedad y, sin embargo, lo hacemos con desazón e incertidumbre. ¿Cómo es posible?

«Oiga, que yo sí negocio todos los días y me preparo lo que tengo que decirle al otro.»

¿Nos preparamos? ¿O redactamos una lista con los cien argumentos para salirnos con la nuestra? Tal como usted dice, preparamos lo que tenemos que decir para defender nuestra propuesta y no ceder. Otras veces presentamos una única propuesta y nos centramos en defenderla exclusivamente. Una sola propuesta no es negociar, es simplemente comunicarle al otro una decisión. Y cuando se comunica una decisión no hay movimiento. El otro la acepta o no la acepta.

«Pues mire, yo tengo varios pisos en alquiler y estoy acostumbrado a negociar con mis inquilinos a diario. Domino la técnica del regateo, y mucho.»

Utilizamos en exceso la palabra negociación. A menudo se nos oye decir «estamos negociando con un cliente», cuando en realidad estamos defendiéndonos para que no nos baje mucho el precio. Defenderse no es negociar. Re-

gatear no es negociar. Hacer un descuento no es negociar. Decirle a un vendedor «lo aceptas, o no hay trato», no es negociar. Salirnos con la nuestra no es negociar. Querer vencer no es negociar. Ser inflexibles no es negociar.

Una negociación requiere movimiento. No avanza con posiciones rígidas y cerradas. Un negociador inflexible que sólo hace una única propuesta se arriesga a que la negociación se rompa. A nadie le gusta que le digan «lo tomas o lo dejas». Un «no es negociable» es darle a nuestro interlocutor con la puerta en las narices. Y a nadie le gusta que le digan «no». Un negociador consciente abre puertas, no las cierra. Y si le cierran una puerta, abre la otra.

«Sí, pero es que mi caso es diferente. Verá, es que yo soy el jefe y en mi empresa las cosas se hacen como yo digo y punto. No quiero que haya tanta flexibilidad.»

Es verdad que hay jefes que tienen «mando» para conseguir que se hagan las cosas, pero cada vez «mandamos» menos y nos toca negociar más. Antes el jefe ordenaba y sus colaboradores obedecían. Hoy la pirámide en las empresas es más plana y nos obliga a negociar muchas de las decisiones con nuestros colaboradores y asociados.

«Pero aun así, no se aplica. Hace un año le alquilé una casa a Gloria. No se puede negociar nada con ella. Seguro que sus consejos se pueden aplicar en otro sector, pero con Gloria es diferente.»

Los comportamientos de negociación que se descubren en este libro son los mismos para cada sector ¡y para cada inquilina! No importa si usted negocia un tratado internacional o su contrato de alquiler, ya sea con un secuestrador o con su inquilina. Las habilidades que le mostramos sirven para todos los casos.

«¿Y si mi inquilina ha leído también este libro y se sabe sus trucos?»

Mejor para los dos. Cuanto más conozcan las dos partes los comportamientos eficaces, mayores resultados obtendrán porque avanzarán, evitarán el bloqueo, llegarán a mejores acuerdos y ahorrarán tiempo. Dos negociadores novatos no avanzan, dos experimentados, sí.

Demasiados negociadores atrevidos acuden sin prepararse, con las dos manos metidas en los bolsillos. Piensan que su experiencia, genialidad o suerte les ayudarán cuando estén delante del otro. Muchos negociadores dicen frases como «vamos a ver por dónde respiran éstos», hacen movimientos al estilo de «hágame una oferta», ceden para «ganarse al otro», ofrecen «dividir por la mitad», preguntan «¿es ésta su última oferta?», piden «el doble» de lo que quieren o hacen descuentos para defenderse.

¿Son eficaces estos movimientos? Esta pregunta nos inspira a presentar este libro como una guía sencilla para usted. Le vamos a acercar las herramientas que usan los expertos para ayudarle a obtener mejores acuerdos y para que afronte sus negociaciones con menos ansiedad.

Deme lo que yo quiero y le daré lo que usted quiere.

2. USTED TIENE UN GENIO DENTRO

«Es que yo no soy un gran empresario o un alto directivo de esos que negocian todos los días y que salen en los periódicos. ¿Podré aprender a negociar?»

Por supuesto. Usted ha nacido ganador. Piénselo. Una sola célula ganó entre millones de células que participaron en la gran carrera de la vida. Una extraordinaria célula que alcanzó el valioso óvulo. La suya. ¡Usted proviene de esa célula ganadora!

Usted es importante. Nada sucede hasta que usted alcanza un acuerdo. Gracias a sus acuerdos se mueve la rueda de una economía. Sin ellos nuestra sociedad se paralizaría. Sin los beneficios de esos acuerdos, las compañías tendrían que cerrar. Cada trato es una chispa que enciende el motor de la economía de un país. Cuanto más alto sea el nivel de negociación de una empresa, más exitosa será. ¡Usted es importante! Usted activa nuestra sociedad. Siéntase orgulloso de ser un negociador.

3. ¿QUIÉN LE IMPIDE NEGOCIAR?

Cuando negociamos actuamos como si alguien nos obligara a obrar de una manera emotiva e instintiva. Ese «alguien», presente en cada uno de nosotros, guarda parte de nuestros instintos y hábitos que dirigen nuestro comportamiento. Es el hombre de Cromañón que todos llevamos dentro. Es nuestro perpetuo acompañante que se niega a ser controlado porque atiende más a los instintos y las emociones que a su razón.

Este Cromañón dirigió el comportamiento de su padre, de su abuelo, de su tatarabuelo y del abuelo de su tatarabuelo. Vivió en la Tierra antes que ellos, y durante muchos más años que ellos. Los cuarenta mil años que le separan de su antepasado no han bastado para borrar esa herencia. Por eso, siempre que negocie le acompañará su cavernícola. Su oponente tampoco va solo a negociar. Una negociación es un encuentro en el que se enfrentan dos seres racionales y dos irracionales.

¿Le ha ocurrido alguna vez que se dirige hacia su coche y no está ahí, donde suele aparcarlo? Está en otro sitio que encontró por casualidad. Los hábitos del Cromañón le han dirigido de forma automática al lugar donde acostumbra a aparcar su vehículo. ¿Por qué reacciona con irritación en un atasco? Es la agresividad natural del Cromañón que le aportaba la energía necesaria para cazar. Sin esa agresividad no hubiera podido defender su territorio contra los intrusos, proteger a sus hijos y multiplicarse. ¿Por qué le cuesta permanecer callado cuando está con un extraño dentro de un ascensor? Se siente invadido y habla del tiem-

po, juguetea con el móvil o cuenta los pisos. Es un ambiente tenso y molesto, como la selva hace miles de años cuando reinaba el completo silencio. No hay nada que impresione más al hombre de Cromañón que la fuerza invisible del silencio que le inquieta y desazona.

La agresividad natural, las emociones desbordantes, el miedo y los hábitos han dejado rastro en su subconsciente y dirigen su comportamiento fuera de la razón. Le obligan a adoptar comportamientos instintivos y automáticos cuando negocia. ¡Nada ha cambiado a pesar de los miles de años que nos separan del Cromañón!

«Oiga, que lo que cuenta del Cromañón ese será con usted. Yo me controlo. ¡Faltaría más!»

Haga la prueba y saldrá de dudas. Cuando vea una larga cola de coches esperando, cuélese y póngase el primero. Observe desde el retrovisor la cara de los conductores de atrás. Es la cara del otro mundo en el que vivimos. Verá seres del pasado, amenazantes, gesticulantes y primitivos. Cuando el árbitro pita un penalti en contra del equipo del espectador que tiene a su lado, fíjese bien. El apacible y ejemplar ciudadano desaparece como por arte de magia y en su lugar descubrirá a una persona desaliñada, de pelo largo, que empieza a gritar y a gesticular violentamente con un mazo. Todos tenemos reacciones primitivas.

Pídale a una persona que extienda sus brazos hacia usted con las palmas de las manos abiertas. Ahora coloque sus palmas contra las de él y empiece a empujarle, ¿qué cree usted que hará el otro? Cuando empuja a alguien recibe la misma fuerza y en sentido contrario. ¿Cedemos entonces? Si usted cede para salvar la relación, demostrará debilidad y le explotarán más. Si usted empuja con fuerza y vence, tampoco ganará porque habrá lastimado el orgullo del otro.

«Devora o te devorarán» es lo que piensan los negociadores inexpertos que justifican el uso de tácticas deshonestas para vencer al otro. Se atrincheran en una posición porque no conocen otra manera de negociar. Emplean las mismas tácticas que aprendieron en la infancia cuando jugaban en la arena con otros niños. Ganar o perder. Indudablemente no piensan perder. «Nunca se enfade ni amenace al otro, razone con él», dijo don Vito Corleone.

- ¿Qué quieres que hagamos el fin de semana?
- Yo voy a salir a jugar al tenis con mis amigas.
- ¿Otra vez a jugar al tenis?
- ¡Tú, que ni te mueves!
- ¿Que no me muevo? Lo que pasa es que...
- Perdona, no te pongas a la defensiva.
- ¿A la defensiva? ¡La que se pone a la defensiva eres tú!
- ¡Esto es el colmo! Ahora va y me grita.
- ¿Que yo te grito? La única que grita aquí eres tú. Estoy harto de que siempre...
- ¿Harto?, ¿harto de qué? Si no paras de salir por ahí todo el día, que cuando te llamo al móvil no hay forma de localizarte cuando...
- ¡Mira quién fue a hablar! ¡La lista! ¿Qué pasa?... ¿Que tú sales con tus amiguitas y yo me tengo que quedar en casa esperando a la diva?
- ¿Diva? ¡No me insultes que yo no te...!
- ¿Que yo te insulto?, ¡tú qué sabes de insultar!

¿Le suena familiar? Un comportamiento «natural» le alejará de su opositor. Un comportamiento «consciente» le acercará y aumentará su eficacia. Conseguirá mejores acuerdos.

Hable con ira y pronunciará un gran discurso que lamentará siempre.

Las personas somos máquinas de reacción. Cuando a usted le atacan, su reacción primitiva es contraatacar, responder «al fuego con fuego». Así lo hacen muchos negociadores pedantes que sólo quieren marcarse un tanto delante de su jefe. Se les reconoce porque dicen frases como «vamos a darle al enemigo un poco de su propia medicina». Esta estrategia conduce a enfrentamientos inútiles y costosos para su empresa.

Cuando usted utiliza la fuerza contra el otro, le está dando a su oponente la excusa perfecta para continuar con su obstinación. Eso aumentará las tensiones hasta que la situación se convierta en un campeonato de gritos, en una demanda o en la guerra. Contraatacar daña las relaciones a largo plazo, convierte una simple discrepancia racional en un enfrentamiento emocional. Ganará una batalla, y correrá el riesgo de perder la guerra. Hay negociadores a los que les gusta el juego duro y esperan que usted los ataque para colocarle en ese terreno en el que ellos son expertos y en el que usted se siente incómodo. Quedará atrapado.

Cuando su emoción está alta, su inteligencia está baja.

«Perdone, pero está claro que usted no conoce a Gloria. Cuando no hago lo que me pide, se enfada. Empieza a argumentar y a contarme un rollo, a decirme cuáles son mis obligaciones. ¡No hay quien la aguante! ¿Que mi reacción es natural? Pues me alegro que lo sea. Me enervo, es humano, y me lo pide el cuerpo. Es algo más fuerte que yo.»

Ese «algo más fuerte que yo» es su Cromañón que quiere salir dando tortas. No hay atajos, sea paciente. No es un juego de ping-pong. Si a usted le lanzan la pelota no tiene la obligación de contestar.

Usted es el primer obstáculo para una negociación eficaz.

Por muy grande que sea la empresa con la que negocie y por mucho poder que tenga esa compañía en el mercado, usted trata siempre con personas. Esas personas, al igual que usted, quieren y necesitan llegar a un acuerdo. La conversación con ellas es sólo una parte de lo que realmente está sucediendo, ocurre algo más que un mero intercambio de palabras. Piense por ejemplo en lo débiles que suenan las palabras cuando una madre quiere expresar todo el amor que siente por sus hijos. O lo poco útiles que son las palabras cuando le decimos a una persona víctima del pánico que se tranquilice. ¡Qué poco ayudan las palabras cuando es la emoción la que domina la situación!

«Ahora entiendo algo más lo que usted dice. Cuando Gloria no me paga la renta dejo de escuchar y reacciono como un cavernícola. Sólo quiero que me pague, interrumpo y quiero salirme con la mía. No atiende a razones y discutimos como dos trogloditas.»

¡Exacto! Usted deja de escuchar y reacciona instintivamente a las palabras del otro porque le molestan. Se defiende y busca más argumentos para convencerle de que es él quien está equivocado. Ese comportamiento es el que debe cambiar si quiere negociar como un experto. ¿Una cebra es blanca con rayas negras o negra con rayas blancas? Es cuestión de puntos de vista diferentes.