

NEGOCIACIÓN

10. Negociación

- 10.1. ¿Qué entendemos por negociación?
- 10.2. Objetivos
- 10.3. Elementos de una negociación
- 10.4. Clases de negociación
- 10.5. Estilos y roles de negociación
- 10.6. Tratamiento a aplicar a cada estilo.
- 10.7. La clave de toda negociación: su preparación
- 10.8. El proceso de la negociación
- 10.9. Errores clásicos a evitar en una negociación
- 10.10. Consejos para negociar con éxito

10.1. ¿Qué entendemos por negociación?

Pues por negociación entendemos:

- Al acercamiento de dos partes opuestas hacia una posición mutuamente aceptable.
- Al proceso en el que dos o más partes, con intereses a la vez comunes y conflictivos, se reúnen para presentar y discutir propuestas explícitas destinadas a llegar a un acuerdo.
- La negociación es un proceso de resolución de un conflicto mediante acuerdos entre las partes.
- La negociación es una alternativa al enfrentamiento y a la imposición para la resolución de conflictos. Esto implica tratar la situación de tensión mediante el diálogo y la búsqueda de soluciones aceptables para las partes implicadas.

10.2. Objetivos

Toda negociación tiene dos objetivos principales:

- Llegar a un acuerdo en el contenido.
- No romper la posibilidad de seguir negociando en otras circunstancias.

Por ello, negociar supone en gran medida estar dispuesto a ceder y no simplemente tratar de convencer al oponente. Si una de las partes no está dispuesta a efectuar concesiones, difícilmente llegará a acuerdos, salvo que tenga tal poder o capacidad de maniobra que de hecho obligue a aceptar su posición a la otra parte. Pero eso no es negociar, es imponer.

Tampoco negociar es un juego entre pícaros en el que el más listo trata de engañar y sacar el mayor provecho de la otra parte.

La negociación es un proceso en el que normalmente tiene lugar en una atmósfera de incertidumbre. Ninguna de las partes sabe a ciencia cierta lo que la otra desea o está dispuesta a conceder en la negociación.

Por ello, la negociación es una "habilidad directiva" que tiene un gran componente de "arte", el cual, como la mayoría de las cosas, se aprende y perfecciona con su práctica.

10.3. Elementos de una negociación

Toda negociación se compone de una serie de factores o elementos que es preciso conocerlos y tenerlos muy en cuenta en el transcurso de la misma. Son los elementos de una negociación.

- **La necesidad mutua de colaborar y de llegar a un acuerdo.** Es la razón de ser básica de toda negociación. Si no hay necesidad mutua podemos suspender la negociación.
- **Los objetivos a lograr.** Es el fin que se pretende lograr en la misma. En cada situación pueden ser diferentes. Así, a título de ejemplo, tenemos el reducir costes, obtener beneficios, lograr una colaboración,... Deberán establecerse dos tipos de objetivos diferentes: uno ideal que es el máximo que esperamos conseguir, y otro, el mínimo que estamos dispuestos a aceptar.
- **Las partes intervinientes.** Las cuales deberán contar con el debido poder o capacidad de negociación suficiente que impida a la otra parte "imponer" sus condiciones.
- **El margen de maniobra.** Es la distancia entre la propuesta inicial y el límite mínimo que estamos dispuestos a aceptar para llegar a un acuerdo.
- **El margen de negociación.** Es la distancia que hay entre la demanda de una de las partes y la oferta de la otra.
- **La zona de acuerdo.** Es el área en que coinciden los márgenes de negociación de ambas partes. También podemos establecer la zona de conflicto o "zona de desacuerdo" que se produce cuando el máximo del ofertante es inferior al mínimo del demandante. Gráficamente se puede establecer a través del área que resulta entre el máximo de una de las partes y el mínimo de la otra.
- **El tiempo.** Es un factor decisivo en toda negociación tanto si se carece de él como cuando se consume en un proceso de larga duración. Si una de las partes pone de manifiesto estar apurada de tiempo está dando una importante baza a la otra parte que probablemente lo aprovechará en su beneficio. Casi siempre se cierran tratos deficientes cuando se está apurado de tiempo. Por otra parte, es de sobra conocido que la dilación es una de las armas más usuales utilizadas por los negociadores. A tales efectos, todo negociador deberá estar preparado para "soportar" negociaciones largas en las que el cansancio y el agotamiento pueden ejercer una cierta influencia en los resultados finales. El negociador deberá estar mentalizado para resistir y asumir el papel de "corredor de fondo" si participa en una negociación.
- **El coste del acuerdo o del desacuerdo.** El cerrar un acuerdo tiene su coste y no cerrarlo también. Cada una de las partes deberá valorar la opción que le resulte más interesante dentro de los planteamientos posibles que se pueden dar dentro de una negociación.

10.4. Clases de negociación

Ante la necesidad de negociar es aconsejable, en primer lugar, identificar frente a que tipo de negociación nos encontramos dadas las diversas clases existentes. Así, podemos señalar:

- **Las negociaciones competitivas:** son aquellas en las que el beneficio de una parte se produce a costa de la pérdida de la otra. Es el tipo de negociación que muchos conocen bajo la denominación Ganar-Perder, o sea, que uno gana a costa de que otro pierde. Son negociaciones competitivas, por ejemplo, la compra de una vivienda, un convenio colectivo,...

En el tipo de negociación Ganar-Perder cada parte intenta mantener su posición y que la otra abdique de la suya. Se basa en una propuesta que una parte lanza a la otra, la cual es evidentemente rechazada y sustituida por otra contrapropuesta y así sucesivamente en un intento de conseguir lo máximo cediendo lo mínimo.

A la negociación Ganar-Perder le caracteriza la confrontación permanente y unos resultados nunca satisfactorios para las partes.

- **Las negociaciones colaborativas:** son aquellas en las que si los interlocutores actúan de forma inteligente pueden ganar ambas partes. Es el tipo de negociación que se conoce con la denominación Ganar-Ganar, es decir, todos ganan. Las negociaciones colaborativas requieren de una mutua disposición hacia el acuerdo para lo cual es necesario que cada una de las partes se ponga con facilidad en el lugar de la otra. Son negociaciones colaborativas aquellas en las que existe una estrecha y habitual relación entre las partes y en las que el beneficio de una parte a costa de la otra pondría en muy serio peligro su continuidad. Entre las más habituales tenemos los convenios de colaboración, la gestión con buenos clientes, los acuerdos con el equipo directivo,...

El tipo de negociación Ganar-Ganar es el modo más inteligente de lograr acuerdos. Trata que todos ganen.

- **Las negociaciones internas:** son las llevadas dentro del seno de la empresa y por lo cual inciden directamente en la "motivación" del personal.
- **Las negociaciones externas:** son las producidas con personas ajenas a la empresa como son los proveedores, clientes, instituciones, organizaciones, etc.

10.5. Estilos y roles de negociación

No es ajena a la eficacia de una negociación el contemplar la personalidad o estilo de negociación de cada uno de los interlocutores, ya que según sea éste corresponderá adoptar una actitud diferente. Existen diversas clasificaciones de estilos de negociación según el enfoque o la óptica desde la que observamos.

Igualmente, es propio de las negociaciones asignar a cada miembro del equipo un papel a desempeñar dentro del mismo. Así, es habitual que uno haga el rol de malo tratando de presionar e incordiar a la otra parte, otro haga de bueno suavizando la actitud agresiva de su compañero y buscando posiciones de acuerdo, otros hacen de portavoz, de observador no verbal, de secretario tomando notas de todo lo que ocurre en el transcurso de la negociación, y por último, también se establece la persona que del grupo tiene la última decisión.

Identificados los posibles roles a desempeñar por los miembros de un equipo negociador y con el fin de facilitar la comprensión de los diferentes estilos existentes vamos a establecer una clasificación con cinco tipologías que nos permiten concretar los más habituales.

- **El facilitador o armonizador.** Es el tipo de negociador tímido y cerrado, desconoce el mundo de la negociación, tiene el permanente sentimiento de que va a ser engañado, no se encuentra cómodo en el enfrentamiento con otros estilos más agresivos. Sufre discutiendo, quiere la paz a cualquier precio, valora en gran medida llevarse bien con la gente y mantener unas buenas relaciones personales para lo cual, no le importa ceder con tal de llegar a un acuerdo lo más rápidamente posible.
- **El analítico o conservador.** Es aquel que constantemente da vueltas a las diferentes propuestas que se efectúan, las analiza, las revisa y las piensa muy detenidamente antes de actuar por cuanto para él lo importante es tener evidencias en las que apoyarse con el fin de lograr el mejor acuerdo posible, pero sobre todo, de evitar decisiones erróneas.
- **El promotor o agresivo.** Es el tipo de negociador agresivo, ególatra y prepotente; le interesa la batalla en cuanto le das la oportunidad de demostrarse a sí mismo lo inteligente y fuerte que es; se presenta de manera arrogante y altanera.

Negocia presionando y utilizando interrogantes y trucos, no cede nunca si los demás no ceden antes, hace sentirse incómodos a quienes tienen que negociar con él, se aferra a sus posiciones y hace cuestión de vida o muerte el no apearse de ellas, utiliza el enfoque Ganar-Perder puro y duro.

E igualmente, está dispuesto a correr riesgos para lograr acuerdos. Por lo general son confiados y tienen una gran capacidad de establecer ideas y propuestas creativas. Es el tipo de personas que piensan que si no se arriesgan no ganan. Les gusta el reconocimiento y valoración positiva de los demás.

- **El realizador o cooperativo.** Es el tipo de negociador ideal, abierto y sincero; sabe poner las cartas sobre la mesa, sabe de la importancia de la preparación y dedica el tiempo que sea necesario para clarificar sus intereses y objetivos, así como para intentar averiguar los de los demás. Es equilibrado y responsable, le preocupa conseguir un buen resultado, además de equitativo y duradero. Utiliza siempre el enfoque Ganar-Ganar. Se mueve por la motivación de logro.
- **El retorcido o manipulador.** Es el tipo de negociador más complejo. Al igual que los promotores plantean las negociaciones como una guerra, pero así como éstos hacen que sientas el peso de su bota desde el primer momento, con el retorcido no se dará uno cuenta hasta que sea demasiado tarde. Se presenta amable y lisonjero, a veces incluso demasiado, pero a la vez frío y distante, siempre intentará sonsacar información, pero él no la facilitará.

10.6. Tratamiento a aplicar a cada estilo.

Si queremos ser eficaces en nuestras negociaciones y que las mismas discurran con fluidez será necesario que a cada interlocutor le tratemos de acuerdo a su estilo. Con los facilitadores deberemos ser amables y no preocuparnos por el factor tiempo salvo que queramos ponerlos nerviosos para lo cual nada mejor que presionarles con nuestros

objetivos, ser escuetos y rigurosos en nuestros planteamientos. Con los analíticos deberemos ser precisos y tratar de potenciar nuestras argumentaciones, salvo que pretendamos descolocarlos para lo cual nada mejor que generalizar y pasar de un tema a otro sin concretar nada. Con los promotores valorar abiertamente sus ideas, mostrarles nuestro interés por sus puntos de vista, salvo que queramos incordiarles para lo cual lo más apropiado es no escucharles, ni tenerles en consideración. Con los realizadores ir directos al grano de forma ordenada haciéndoles ver los beneficios que se pueden obtener si se colabora mutuamente, salvo que deseemos entorpecerles para lo cual lo idóneo es darles largas en nuestro proceso de negociación. Y finalmente, con los retorcidos tener mucho cuidado, tratarán de obtener ventajas por cualquier tipo de procedimiento. Les pierde su ego y la necesidad de reconocimiento y poder.

10.7. La clave de toda negociación: su preparación

Una vez identificada el tipo de negociación frente a la que nos encontramos, no es lo mismo que sea competitiva que colaborativa, lo esencial está en prepararla adecuadamente.

Entrar en una negociación sin la debida preparación previa donde al menos hayamos definido nuestros objetivos y estrategias, así como el comportamiento a mantener durante la misma, es garantía de fracaso. De ahí que la preparación adecuada sea un paso ineludible.

Una buena preparación es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria.

A tales efectos, es importante que previamente al desarrollo de una negociación contemplemos los siguientes **aspectos**:

- Definir el objetivo u objetivos que pretendemos lograr en la negociación de forma clara y por escrito. "Qué" queremos conseguir. Qué necesidades tenemos y pretendemos satisfacer. En el momento de fijarnos los objetivos para la negociación es recomendable que éstos sean ambiciosos pero razonables. Es necesario fijar nuestras expectativas con realismo. La satisfacción de una negociación es directamente proporcional a las expectativas iniciales que nos hayamos marcado. Si las fijamos muy elevadas tenemos muchas probabilidades de sentirnos insatisfechos al final de la misma.

Si hay más de un objetivo es preciso priorizarlos en base al grado de interés que cada uno de ellos tenga para nosotros.

- Definir (imaginar) cuáles pueden ser los objetivos de la otra parte, así como sus necesidades, a poder ser de forma priorizada.
- Recoger toda la información necesaria posible tanto en lo que afecta a nuestra posición como a la de nuestro oponente. Por ejemplo, sobre sus aspiraciones, temperamento, debilidades, ideas, aptitud para escuchar y negociar, tiempo disponible, así como sobre las zonas comunes de afinidad.
- Establecer el margen de maniobra, o sea el cuál es nuestra propuesta inicial y cuál es el límite mínimo que estamos dispuestos a aceptar para llegar a un acuerdo. Fijar el campo de maniobrabilidad con sus límites máximo y mínimo por debajo del cual no nos interesa alcanzar el acuerdo porque su coste es inaceptable o porque disponemos de una opción mejor.

- Pensar cuál es el posible margen de maniobra y el límite de la otra parte.
- Determinar la estrategia o forma de plantear la negociación para el logro de nuestros objetivos, o sea, el "cómo" lo vamos a conseguir. Es el momento de preparar los argumentos que apoyen nuestras tesis, así como la forma de exponerlos a lo largo de la negociación.
- Valorar la capacidad y fuerza de poder que disponemos en la negociación frente a la capacidad y poder que dispone la otra parte. Determinar nuestros puntos fuertes y débiles con respecto a los de nuestro oponente. Nunca se debe menospreciar la capacidad de influencia del interlocutor por reducida que parezca.
- Ver qué concesiones podemos realizar durante la negociación valorándolas de acuerdo con el valor que puedan tener para las partes.
- Redactar nuestra propuesta para ser presentada a la otra parte.
- Determinar los papeles a representar por cada uno de los miembros participantes en la negociación: bueno, malo, portavoz, decisor final, agresivo, contemporizador, facilitador,... así como el grado de coordinación entre los mismos.
- Prever una posible ruptura. Valorar las consecuencias y costes de no alcanzar acuerdos y romper las negociaciones. ¿Cuál de las dos partes saldrá más perjudicada?
- No está de más en esta fase establecer algunos contactos informales con el fin de saber por dónde pueden ir las demandas, aunque hay que ser prudentes en las informaciones que se recojan.
- Y finalmente, no olvidar preparar un buen dossier, ya que ello da la sensación de preparación y seguridad de quien lo presenta, de preparación y seguridad de quien lo presenta.

10.8. El proceso de la negociación

Una vez establecidos los objetivos y la estrategia a seguir en la negociación, así como puesta de manifiesto nuestras fortalezas y debilidades procede llevar a cabo la misma de acuerdo a un proceso de negociación que consta de cinco fases.

- **Fase de apertura y de toma de contacto.** En esta fase cada una de las partes efectúa la presentación de las personas que van a participar en la negociación. Se establece el proceso a seguir, los días y horas de contactos, se designa un árbitro o moderador, un secretario de reuniones, y se determina, en su caso, las medidas a adoptar si no se alcanza un acuerdo.
- **Fase de establecimiento de planteamientos o posicionamientos.** En esta fase las partes exponen los problemas o pretensiones deseadas. Se presentan las propuestas iniciales establecidas por las partes y se establecen los primeros contactos negociadores. Debemos tratar de conseguir que sea la otra parte quien haga la primera oferta. Con ello fija el tope de sus expectativas, nos aporta una valiosa información de su posición y nos deja posibilidades de modificar o alterar nuestra propuesta inicial. Si nos ofrecen más de lo que esperábamos, pidamos entonces un poco más.

Las propuestas iniciales deben ser exploratorias para ver la postura y reacción de nuestro oponente.

No está de más, tal como hemos señalado en la "preparación", iniciar la negociación con demandas ambiciosas, pero razonables, con peticiones que aunque puedan parecer exageradas sean creíbles por la otra parte. Pedir lo más para conseguir lo menos. Está demostrado que una persona que inicia una negociación con demandas elevadas recibe más que aquella que la inicia con unas demandas más modestas, al tiempo que unos planteamientos iniciales altos permiten durante la negociación disponer de un margen mayor de maniobrabilidad.

En esta fase es necesario sondear las actitudes de la otra parte, hacer preguntas, observar los comportamientos, pero sobre todo, escuchar mucho.

Es también el momento de valorar los puntos fuertes y débiles de la otra parte, sus tácticas, faroles, presiones,

Lo que nunca debemos hacer en esta fase es efectuar concesiones de ningún tipo, ni tampoco adquirir compromisos.

- **Fase de generación de opciones.** En esta fase cada una de las partes ofrece sus argumentaciones, propuestas, alternativas, réplicas y se diseñan los posibles escenarios de acuerdo.

La razón de ser de esta fase es la de reducir la distancia entre las dos posturas iniciales, de convencer a la otra parte que lo que se propone es tan razonable que deberá ser aceptado.

Es aconsejable explorar las posibilidades de acuerdo con preguntas, tratando de ir más allá de lo que nos dicen para comprender lo que realmente nos quieren decir.

Igualmente es el momento de descubrir los errores y falacias "técnicas" de la otra parte, no debiendo entrar nunca en la desacreditación personal. Mostrar con firmeza el desacuerdo, dejando siempre puertas abiertas para la continuación del diálogo. No hay que considerar en ningún caso como definitivas las posiciones y actitudes adoptadas por los interlocutores durante esta fase. De hecho las nuestras también evolucionarán.

Asimismo, las propuestas efectuadas durante esta fase deberán estar siempre "condicionadas" a los resultados finales del acuerdo, por ello, no se deberá efectuar nunca concesiones unilaterales. Hay que negociar el paquete completo no permitiendo que la otra parte trate de resolver por separado los aspectos de interés para ella.

Dominar las emociones. No ceder a la cólera o la impotencia. A tales efectos, es buenos preguntarnos: ¿qué me perturba? ¿es la actitud del interlocutor, sus demandas,...?

No es recomendable en ningún caso proferir amenazas, ni responderlas en el caso de que las recibamos. E igualmente, tampoco debemos admitir negociar bajo la presión de un conflicto. Sin embargo, puede ser el momento idóneo para dejar caer un "farol" en el sentido de que tenemos otras ofertas mejores.

- **Fase de creación del acuerdo.** En esta fase las partes tratan de progresar hacia el acuerdo y, en consecuencia, hacia la opción más satisfactoria.

A tales efectos, es recomendable hacer periódicamente un resumen de lo tratado hasta el momento y dejar constancia de los acuerdos "provisionales" o "definitivos" adoptados, lo cual nos facilitará el poder observar el progreso efectuado y nos ayudará en gran medida a proseguir avanzando en nuestro proceso negociador.

De esta forma, poco a poco nos iremos acercando al final, y cada una de las partes efectuará el juicio de si la otra parte está decidida a mantener su postura o, por el contrario, está dispuesta a ceder para llegar a un acuerdo.

El momento y el modo de cerrar las negociaciones depende de la firmeza de la postura del oponente y de su determinación en hacerla triunfar.

Para facilitar el proceso, se llevarán a cabo la aplicación de aquellas concesiones que faciliten la toma de acuerdos y que fueron establecidas en la fase de preparación. Es el momento de la concesión de "flecós" a los que se deberá prestar especial cuidado tanto por sus costes como por los riesgos que se pueden asumir. No efectuar nunca una concesión importante como "fleco" ya que la otra parte puede pensar que todavía se puede sacar algo más en la negociación. En cualquier caso, antes de efectuar una concesión es aconsejable que nos hagamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué valor tiene la concesión para la otra parte?
- ¿Cuánto nos cuesta?
- ¿Qué queremos a cambio?

Por muy bajo que sea para nosotros el valor de la concesión, si esta tiene valor para nuestro oponente, hagamos que nos sirva para facilitar el logro de nuestros objetivos en la negociación.

Esto tiene aún más importancia cuando nuestro adversario nos pide algo que, sin saberlo él, teníamos previsto concederle en un momento de la misma. Hacer valer lo que damos en todo tipo de situación.

Si se observan resistencias, el ejercer una cierta presión sobre la otra parte en el sentido de hacerle ver las consecuencias negativas que se derivan de no llegar a un acuerdo es una opción que no debemos dejar pasar sin considerarla.

En cualquier caso, no hagamos nunca nuestra "oferta final" a menos que lo sea de verdad.

Si nosotros ya hemos conseguido lo que pretendíamos no demos por terminadas las negociaciones, sigamos hablando y gestionando hasta que éstas acaben de forma natural.

Tampoco tratemos de "explotar" a nuestro interlocutor. Evitemos en la medida de lo posible que haya "ganadores" y "perdedores". La vida es larga y es muy probable que tengamos que volver a encontrarnos en el camino y nuevamente negociar.

Tratemos que la otra parte también se quede satisfecha en la negociación ya que así podremos seguir realizando "nuevos negocios" en el futuro.

Por último, es necesario establecer el sistema o criterios con que vamos a medir y evaluar el cumplimiento de los acuerdos adoptados.

Finalicemos la negociación efectuando un resumen de todo lo acordado, al mismo tiempo que redactamos un documento con las cláusulas pactadas.

- **Fase de seguimiento de los acuerdos.** En esta fase se llevará el seguimiento de los acuerdos establecidos y se sacarán las oportunas conclusiones. Con frecuencia gastamos muchas energías en las cuatro primeras fases y nos olvidamos de la quinta. Parece que una vez logrado el acuerdo se ha conseguido el objetivo o se ha resuelto el conflicto, y no es cierto. Si no se efectúa el debido seguimiento posterior a la finalización de las negociaciones tenemos grandes posibilidades no sólo de haber perdido el tiempo y considerables energías, sino algo más grave, tenemos el gran riesgo de sufrir unas consecuencias negativas de mayor nivel que las que pretendíamos evitar previamente a la negociación. Si no hay seguimiento, ni control, no podemos medir ni evaluar nunca los resultados de una negociación.

10.9. Errores clásicos a evitar en una negociación

Es frecuente observar en la mayor parte de las negociaciones, salvo experta pericia del negociador, una serie de errores o problemas típicos que se producen, de forma repetitiva. Estos errores clásicos por su habitualidad son los siguientes:

- **Objetivos mal definidos o mal planteados.** Si no tenemos objetivos claros, además de poder terminar en cualquier sitio, podemos tener la absoluta seguridad que estamos facilitando el logro de los objetivos de la otra parte.
- **Aparición prematura de posturas firmes e inflexibles.** Toda negociación requiere de un proceso de diálogo y comunicación que va efectuando progresos poco a poco. Por ello, no es bueno dejarnos llevar por nuestros impulsos y poner de manifiesto, antes de tiempo, nuestras posturas definitivas de forma inflexible.
- **No escuchar.** Es otro error típico de los negociadores novatos. Se arde en deseos de "convencer" al contrario con nuestras argumentaciones y cuando viene la réplica o la exposición de las ideas de la otra parte, "desconectamos" porque nosotros estamos a lo nuestro.

No saber revelar los datos y la información que disponemos de forma progresiva, gradual y en el momento oportuno

Caemos con frecuencia en el error de desvelar todos nuestros datos al inicio del proceso negociador, lo cual facilitamos enormemente la labor de nuestro adversario.

- **Predominio de la emotividad sobre la racionalidad.** Una negociación dominada por la emotividad es peligrosa debido a que nos puede conducir a discutir en mayor medida en el terreno de lo "personal", lo cual hay que evitar a toda costa. Esta es la razón básica por la que debemos subordinar la emotividad a la racionalidad.
- **No recapitular los preacuerdos o acuerdos logrados en la medida que se van obteniendo.** Además de perder una oportunidad de oro para facilitar las posiciones de acuerdo, se tiene el riesgo de que pueda conducirnos en ocasiones a "reiniciar" la negociación en momentos de desacuerdos parciales.
- **Pensar en términos de vencer, de ganar a costa de la otra parte (Ganar-Perder).** Una negociación bien resuelta no tiene vencedores ni vencidos. Cada

una de las partes debe satisfacer sus necesidades de forma equilibrada. orma equilibrada.

10.10. Consejos para negociar con éxito

Consejos prácticos en la negociación:

- Si no tenemos necesidad de negociar debemos no negociar.
- Negociar con personas por poder de decisión y no con intermediarios.
- Definir los objetivos que se persiguen y elaborar un plan de negociación.
- **Elaborar preguntas para obtener información y dirigir la negociación.**
- Equilibrar el número de personas que negocian por cada parte.
- **Escuchar y observar muy atentamente.**
- **Negociar con visión global y no de partes.**
- **No efectuar nunca ninguna concesión sin obtener algo a cambio.**
- **No perder nunca la calma, no sirve de nada.**
- **En toda negociación hay que efectuar siempre una cesión de nuestras posiciones.**
- **Si utilizamos de manera prematura la expresión "nuestra última oferta" perderemos credibilidad.**
- **No alardear jamás del éxito obtenido en una negociación.** Ello nos originará una mayor presión y dificultades en la próxima. Que sea la otra parte la que parezca haber ganado.
- **No creas que todo ha concluido una vez firmado el acuerdo.** La lucha tal vez no ha hecho más que empezar.
- **Aprender de los errores.** Tener una gran dosis de humildad.