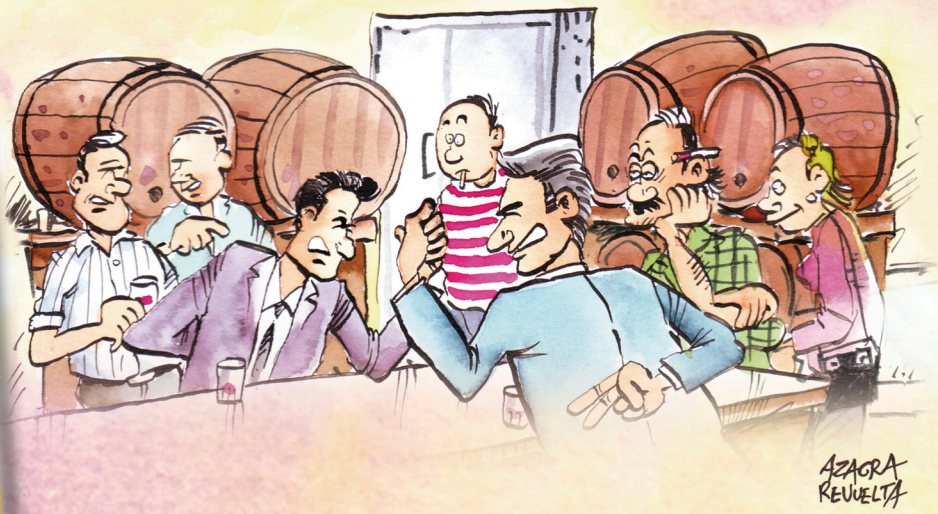
LUIS PUCHOL ■ ISABEL PUCHOL

EL LIBRO DE LA NEGOCIACIÓN



6ª EDICIÓN

DIAZ DE SANTOS

EL LIBRO
DE LA
NEGOCIACIÓN

LUIS PUCHOL • ISABEL PUCHOL

EL LIBRO DE LA NEGOCIACIÓN

Sexta edición

Dibujos de Carlos Ongallo



DIAZ DE SANTOS

Sexta edición, 2024 (edición e-book)

©Luis Puchol e Isabel Puchol, 2024

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos
Internet: http//www.editdiazdesantos.com
E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-532-6 (edición papel)
e-ISBN: 978-84-9052-533-3 (e-book)

Fotocomposición: P55 Servicios Culturales
Diseño de cubierta: Azagra.
Dibujos: Carlos Ongallo

ACERCA DE LOS AUTORES



Luis Puchol. Profesor universitario (Catedrático) de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Profesor visitante de la Universidad Católica San Antonio de Murcia, de la Escuela Nacional de Sanidad y de la EBS.

Conferenciante, autor de libros, articulista, formador de directivos y consultor de empresas en materia de Recursos Humanos.



Isabel Puchol. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

Experiencia como consultora en Alfa Corporate y posteriormente en Towers Perrins (Recursos Humanos). Posteriormente Directora de Beneficios, Acciones y Stock Options para Europa en Lucent Technologies.

Conferenciante, autora de libros, formadora de directivos, y consultora de empresas y en procesos de selección, tanto para la empresa como para los aspirantes.

ÍNDICE

Acerca de los autores VII

Prólogo XI

I. Introducción a la negociación 3

II. Las fases de la negociación a vista de pájaro. El proceso antes de la negociación 47

III. El proceso durante la negociación 85

IV. El proceso después de la negociación 147

V. Las otras negociaciones 157

VI. La negociación internacional 223

Otras obras de Luis Puchol 253

Prólogo

La negociación es un fenómeno humano, diario y universal. Desde niños todos los seres humanos negociamos. Desde bebés aprendemos que, a cambio de nuestras sonrisas, nuestros padres nos proporcionan alimento, limpieza, descanso y amor. También aprendemos que, para que nos callemos y *no montemos el pollo,* nos permiten hacer y comer hasta lo terminantemente prohibido.

Por eso resulta paradójico que, alcanzada la edad adulta, olvidemos aquellas habilidades tan precozmente aprendidas.

En la vida diaria empezamos a negociar tan pronto como nos despertamos, y lo seguimos haciendo hasta el momento en que nos dormimos. ¿Quién no ha negociado dormir en la parte alta o baja de la litera, a cambio de otras concesiones? Por eso resulta interesante de todo punto el conocer y dominar los mecanismos y resortes que nos permiten *obtener más por menos,* que eso es negociar.

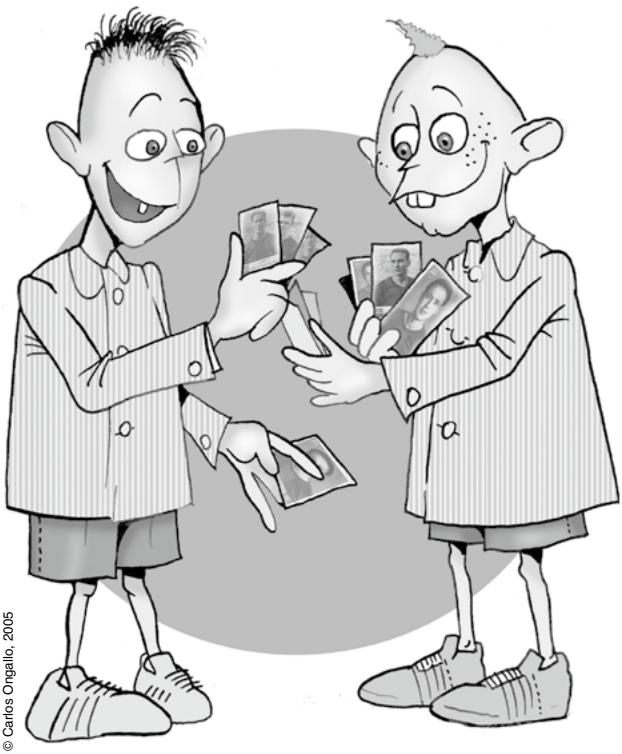
Este libro fue pensado como una herramienta didáctica para nuestra asignatura de Técnicas de Negociación, que se imparte en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas en Madrid, pero nos hemos esforzado para que sirva igualmente como libro de texto para asignaturas sobre negociación impartidas en otras Facultades, Escuelas de Ingeniería, Masters y Cursos para Directivos, y también como manual para quienes de manera habitual tienen que negociar: comerciales, compradores, juristas, sindicalistas, directores de RR HH... La lista podría ser interminable.

El libro sigue un esquema que, estimamos, facilita su consulta y manejo.

- Inicia el libro un capítulo titulado *Introducción a la negociación,* que responde a las preguntas *¿qué* es la negociación? Y *¿para qué* se negocia? Al tratarse de un capítulo de introducción se comentan también algunos puntos que forman el entorno de la negociación.
- El segundo, tercero y cuarto capítulos se titulan genéricamente *La negociación a vista de pájaro,* proceso que, por su gran extensión, ha parecido oportuno repartirlo en tres capítulos que abarcan respectivamente lo que hay que hacer *antes, durante y después* de la negociación. El conjunto de los tres capítulos responde a la pregunta *¿cómo* se negocia?
- El quinto capítulo, *Las otras negociaciones,* aborda aspectos interesantes de la negociación colectiva, la negociación del propio sueldo, la del despido, la de la promoción... e incluso la negociación extorsiva en caso de secuestro.
- El sexto y último capítulo, *Negociar en un contexto internacional,* pretende servir de ayuda para quienes tienen que negociar con personas de otras nacionalidades y culturas en sus propios países.

Esperamos que el esfuerzo de los autores satisfaga tanto a alumnos y profesores como a los profesionales que se asomen a sus páginas.

LUIS E ISABEL PUCHOL



© Carlos Ongallo, 2005

Desde la más tierna infancia aprendemos a negociar

I

Introducción a la negociación

SUMARIO. La negociación, fenómeno universal. ¿Por qué negociar? *Una palabra sobre motivación*. La motivación de los negociadores. Objetivos de la negociación. Cuatro enfoques posibles en la negociación. Tipos de negociación. *Cuándo emplear el estilo competitivo o el cooperativo*. ¿Cooperación o competición? *El dilema del prisionero*. Dinámica de la negociación. Intranegociación y extranegociación. Las presiones. *Lo que sabemos y lo que no sabemos de la otra parte antes de comenzar la negociación: La ventana de Johary*. Los riesgos en la negociación.

La negociación, fenómeno humano universal

The propensity to truck, barter and exchange one thing for another is common to all men, and to be found in no other race of animals[1].

Adam Smith. *Wealth of Nations*, Bk. 1.

La frase que prologa este capítulo nos indica que la negociación es un fenómeno humano y universal. Pero además el instinto de la negociación se desarrolla muy precozmente. El niño del jardín de infancia aprende que puede disponer de más juguetes si permite a otro niño que juegue con su pelota, a cambio de que el otro le deje jugar con su camión. Bien es verdad que con frecuencia este acuerdo dura poco,

[1] *La inclinación al trato, al trueque y al cambio de una cosa por otra es común a todos los hombres, y no se encuentra en ninguna otra especie de animales.*

porque cada uno de los negociadores en ciernes pretende disfrutar de los dos juegos en exclusividad y no pocas veces el trato acaba en llantos y pescozones.

Ya en la edad escolar los niños de hoy, como los de ayer, son aficionados a comprar cromos, de los que se venden en sobres que contienen tres o cuatro de aquellas láminas coloreadas, en los quioscos de prensa o en las tiendas de chucherías.

El niño aprende muy pronto que es mejor iniciar una colección que hagan muchos otros niños, porque así le será más fácil conseguir los que le faltan por medio del cambio. Este cambio, al principio se hace sobre la base de uno por uno, pero cuando un niño tiene la colección casi culminada, si el otro niño lo sabe, suele exigir que le den dos, tres o diez cromos a cambio de uno.

Cuando se termina la colección, cosa que no todos los niños consiguen, habitualmente les suele sobrar un mazo de cromos repetidos, ya sin ningún valor para el que completó el álbum, pero que pueden ser muy interesantes para quien aún no lo ha terminado. Algunos niños regalan unos cuantos cromos a un compañero para que se aficione e inicie la colección, y cuando lo consiguen le proponen venderle sus cromos repetidos, o cambiarlos por un juguete. Este negocio es interesante para ambos. El primero obtiene un beneficio a cambio de unos cromos que ya no le sirven de nada, y el segundo tiene la certeza de adquirir cromos que no tiene, en lugar de correr el riesgo de cargarse con un montón de *repes* si adquiere los sobres en el quiosco.

Si analizamos el proceder de estos niños veremos que el instinto negociador se instala y se desarrolla desde la infancia, y no nos va a abandonar nunca. El hecho de que solo los humanos negocien reviste a esta actividad, la negociación, de una categoría de proceso superior y muy evolucionado[2]. Su alternativa, no siempre ausente en las relaciones humanas, es que la parte más fuerte, en sentido físico, militar o económico, se apodere lisa y llanamente del bien de la otra parte. Negociar sustituye y supera el enfrentamiento físico o bélico.

Pero ¿qué es negociar? Una definición basada en el relato anterior podría ser la siguiente: *una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan*

[2] Después de esta afirmación tan rotunda diré que en el reino animal, al que pertenecemos, otros animales, al menos los que conviven con seres humanos, utilizan tretas similares a las que emplean los bebés para conseguir una galleta, para que se juegue con ellos o para alcanzar algo que apetecen.

de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro. Quiero destacar que en la definición no se dice que una buena negociación es aquella en la que *se vence, se domina, se doblega, se da una paliza,* ni siquiera *se convence* a la otra parte. Dice que *se trata de conseguir un acuerdo satisfactorio para ambas partes y*, añado, *facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro*[3].

Una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro.

Todos los seres humanos negociamos varias veces todos los días: los estudiantes negocian con el profesor la fecha en que le van a entregar un trabajo o lo que entra o no entra para el examen. Los hijos (y las hijas) negocian con sus padres la hora a la que tienen que volver a casa cuando salen *de marcha*. El marido negocia con su mujer adónde van el fin de semana, dónde van a pasar las vacaciones de verano o si cambian o no los muebles del comedor. Las supervisoras de enfermería negocian con las enfermeras quiénes de ellas van a cubrir los servicios de los días de Navidad, Año Nuevo y Reyes. Negociamos nuestro sueldo cuando somos contratados por una empresa. Negociamos el precio en las cosas que permiten cierto regateo, y cuando no se puede regatear el precio intentamos que, dentro del precio intocable, se nos den unas prestaciones suplementarias, por ejemplo cuando compramos un coche, del talento negociador del comprador depende que *le saque* al vendedor un juego de neumáticos especiales o tenga que conformarse con unas alfombrillas y unos limpiaparabrisas...

Al final, convendremos que en una negociación cada parte intenta obtener el máximo posible, dando a cambio el mínimo que

[3] Si no va a haber más negociaciones en el futuro, no es tan necesario dejar un buen sabor de boca al negociador de la parte contraria. Al fin y al cabo no lo vamos a volver a ver, pero el mundo es muy pequeño y está lleno de sorpresas. A lo mejor al negociador al que le hemos hecho la vida imposible nos lo encontramos en otra empresa, o incluso ¡puede ser nuestro jefe!

pueda. A primera vista este planteamiento es claramente imposible. Pero si pensamos en el ejemplo del niño que vendía o cambiaba por un juguete sus cromos repetidos que ya no le eran de utilidad una vez terminada la colección, convendremos que ambos negociadores obtenían un beneficio. El primero cedía sus cromos inservibles para él, pero útiles para el otro, y el segundo le daba un juguete del que quizás ya estaba harto, o que en todo caso valoraba menos que los cromos con los que iniciaba su colección, ahorrándose de paso algún dinero. Es decir, una negociación bien llevada es aquella en la que ambas partes obtienen un beneficio.

Dado el papel relevante que la negociación tiene en la vida de todas las personas, convendremos en que vale la pena hacer un pequeño esfuerzo para mejorar nuestras habilidades como negociadores, ya que la pequeña inversión de tiempo y de esfuerzo que hagamos para adquirir o mejorar nuestra capacidad en una negociación se verá recompensada inmediatamente con cosas tales como un incremento en la retribución, adquirir un piso a un precio inferior al que nos pedían inicialmente, conseguir de nuestra pareja que acceda a ver la película que nosotros queremos, y un sinfín de beneficios apenas imaginables cuando no se sabe negociar.

Resumiendo: la negociación supone que intervienen al menos dos partes que tienen intereses complementarios, que incitan a la cooperación e intereses contrapuestos, lo que supone cierto grado de conflicto. Una y otra parte se necesitan mutuamente; ambos tienen cierto poder para tomar decisiones, y ninguno de los dos tiene poder absoluto sobre la otra parte, porque si así fuera, no negociaría: impondría.

Todo el mundo puede mejorar su habilidad como negociador, y si así lo hace obtendrá una serie de ventajas muy interesantes, tanto en la vida profesional como en la vida privada.

¿Por qué negociar?

An ambassador is a honest man
sent to lie abroad for the commonwealth.[4]

H. Wotton, en *Mr. Fleckamores Album.*

En las relaciones internacionales se considera a la negociación como uno de los tres procedimientos de *solución pacífica de conflictos*[5]. Es inevitable que los intereses particulares de una persona, una empresa, una asociación, un partido político, un gobierno, una nación,... entren en colisión con los intereses de otras personas, empresas, asociaciones, etc.

La negociación supone la superación o el intento de renunciar al recurso de la fuerza para conseguir nuestros objetivos, buscando un compromiso o un acuerdo que satisfaga parcialmente las aspiraciones de las dos o más partes enfrentadas y que permita en el futuro la convivencia pacífica de las mismas al tiempo que asegure la posibilidad de futuras colaboraciones en temas de interés común.

En último término, la finalidad de toda negociación es *alcanzar acuerdos inteligentes*. Así lo aseguran los autores del clásico de la negociación *Getting to yes*[6] *cuando* afirman que *cualquier método de negociación se debe juzgar a la luz de tres criterios: Debe producir un acuerdo sensato, si tal acuerdo es posible. Debe ser eficiente, y debe mejorar, o al menos no perjudicar las relaciones entre las partes. (Un acuerdo sensato puede definirse como aquél que satisface los legítimos intereses de cada parte al mayor nivel posible, resuelve con limpieza los intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta los intereses de la comunidad)*[7].

---

[4] Un embajador es un hombre honesto que se envía a mentir al extranjero para el bienestar común.

[5] Los otros dos son los procedimientos políticos o diplomáticos y los mecanismos jurídicos.

[6] Roger Fisher y William Ury. *Getting to yes.* Arrow Business Books, 1996, p. 4.

[7] *Any method of negotiation may be fearly judged by three criteria: It should produce a wise agreement if agreement is possible. It should be efficient. And it should improve or at least not damage the relationship between the parties. (A wise agreement can be defined as one which meets the legimate interests of each side to the extent possible, resolves conflicting interests fairly, is durable, and takes community interest into account).*

Cualquier método de negociación se debe juzgar a la luz de tres criterios: Debe producir un acuerdo sensato, si tal acuerdo es posible. Debe ser eficiente, y debe mejorar o al menos no perjudicar, las relaciones entre las partes.

Más adelante[8], en el mismo texto, los referidos autores, tras calificar como ineficiente el sistema de negociación sobre posiciones, y la ventaja que supone el negociar sobre intereses, definen el sistema perfecto, al que denominan *Negociación sobre Principios* o *Negociación sobre los Méritos*, que se define por cuatro puntos:

- *Personas*: separar las personas de los problemas. Del mismo modo que se decía que se debe ser implacable con el pecado y compasivo con el pecador, se debe ser tolerante con la persona y duro con el problema.
- *Intereses*: centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- *Opciones*: generar una variedad de posibilidades antes de decidir cuál llevar a cabo.
- *Criterios*: insistir en que el resultado se base en algún objetivo estándar.

Quizás convenga comentar la diferencia entre centrarse en intereses o en posiciones. Cuando una persona defiende algo, si a ese algo se le puede aplicar la pregunta ¿por qué? y existe una respuesta, no estamos ante un interés, sino ante una posición. Pongamos un ejemplo: una empresa promotora quiere comprar un piso a un particular. El piso está situado en una finca antigua casi deshabitada ya, que la empresa constructora desea adquirir en su totalidad para derribarla y construir en el solar resultante un bloque nuevo. El propietario del piso insiste en pedir 600.000 €. Los compradores en ningún caso están dispuestos a pasar de 300.000 €. La negociación no tiene, al parecer, salida. Pero si los compradores le preguntan al vendedor por qué se obstina en pedir esa cantidad, este les puede responder que por menos de 600.000 € no es posible adquirir un piso similar en un emplazamiento equivalente. Los compradores, al identificar el interés (adquirir una casa similar en un entorno parecido) y diferenciarlo de la posición (conseguir 600.000

[8] *Op. cit.* p. 5 y ss.

€), pueden ofrecer otras alternativas: cambiar el piso actual por uno similar de los que ellos construyen; ofrecer a cambio del piso que pretenden adquirir uno nuevo en el mismo emplazamiento, etc. Desde el punto de vista de las posiciones, el acuerdo era inviable. Desde el punto de vista de los intereses, hay varias posibilidades de alcanzar un acuerdo. La manera de identificar los intereses es muy simple. Consiste en manejar dos tipos de preguntas:

- **¿Por qué?** *¿Por qué se obstina usted en conseguir 600.000 € por este piso, cuando su precio en el mercado es muy inferior?*
- **¿Por qué no?** *¿Aceptaría usted que en lugar de comprarle el piso hiciéramos una permuta por otro similar de los que construye nuestra empresa dentro de esta misma zona?*

Malaret[9] aporta un ejemplo de negociación por posiciones que fracasó, y cómo se pudo llegar a un acuerdo satisfactorio cuando las partes cambiaron el enfoque de posiciones a intereses. Se trata de los acuerdos de Camp David, suscritos en 1979 entre Egipto e Israel sobre la devolución a Egipto de la península del Sinaí, ocupada por Israel desde la *Guerra de los Seis Días*. En dicho análisis muestra cómo el máximo interés de Egipto en la primera etapa era la recuperación de la soberanía sobre aquella región, mientras que el de Israel era tener la seguridad de no ser atacados por sorpresa. Al final se llegó a un acuerdo de devolución de la soberanía a cambio de la garantía de seguridad proporcionada por Egipto.

[9] Malaret, J. *Negociación estratégica para directivos de empresa.* Madrid. Colex, 2004. Pp. 27 y 28.

UNA PALABRA SOBRE MOTIVACIÓN

La motivación, como veremos más adelante, está fundamentada en las necesidades de los individuos. Como la negociación trata de satisfacer las necesidades de la otra parte, consiguiendo de este modo que la otra parte satisfaga las nuestras, será muy útil que dediquemos un poco de tiempo y un poco de espacio a comentar la motivación.

En primer lugar definiremos lo que es la necesidad: *estado de carencia, de escasez o de falta de una cosa, que se tiende a corregir. La necesidad es la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo*[10].

Si el ser humano no tuviera necesidades de todo tipo, nadie podría influir en la conducta de nadie. Las agrupaciones de personas nacen como intento de satisfacer muchas de estas necesidades: se caza más eficientemente en equipo; se consiguen más cosas si nos dividimos el trabajo; el grupo cuida de la seguridad y de la salud del individuo infinitamente mejor que si este fuera un *lobo solitario;* la agrupación permite satisfacer las necesidades de alimentación, de cobijo, de sexo, de seguridad, de compañía, de relación, etc., mucho mejor que si estuviéramos solos.

La Psicología dispone de múltiples modelos para explicar el ciclo de la motivación. Uno de los más populares es el llamado **modelo homeostático**[11]. El modelo se explica así*:*

El ser humano siente **necesidades** de muchos tipos: necesidades fisiológicas, de seguridad, de estima, de autorrealización, etc. Cuando una de estas necesidades está insatisfecha, el ser humano siente una **tensión carencial.** Si existe un incentivo disponible a mano, y consideramos como incentivo a cualquier cosa que sirva para satisfacer la necesidad, se produce una **conducta** (la conducta motivada) que trata de apropiarse del incentivo. Si la conducta tiene éxito, la necesidad se satisface, al menos momentáneamente, y cesa la tensión carencial. Si la conducta motivada no consigue apropiarse del incentivo, se produce la **frustración.**

La frustración, esto es, *la vivencia de fracaso, de no consecución, de perjuicio, de injusticia,* es profundamente perturbadora para la persona.

---

[10] Dorsch F. *Diccionario de psicología.* Barcelona. Herder. Hay varias ediciones.

[11] De *homeóstasis,* tendencia al equilibrio. Este modelo fue desarrollado por W. B. Cannon en su obra *The wisdom of the body.* New York. 1932.

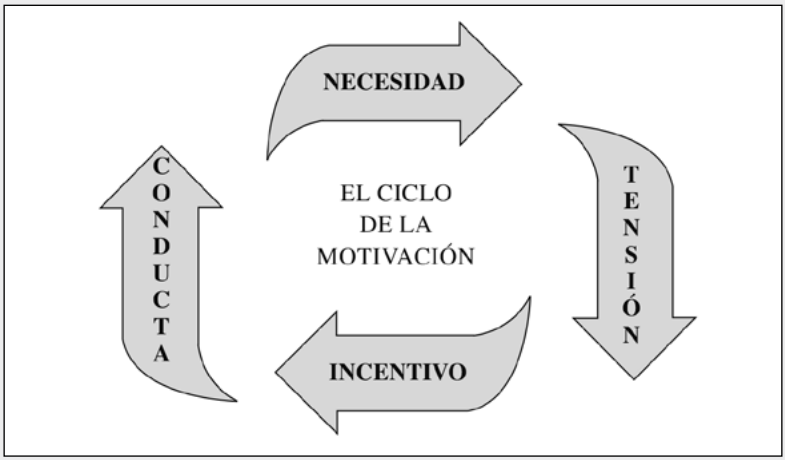


Figura 1.1.

El ser humano tiene una tendencia al equilibrio, a la homeóstasis, que se manifiesta por medio de unos mecanismos de ajuste a la frustración o mecanismos de defensa, como también se les ha denominado.

Los estudiosos del tema los han clasificado en función del movimiento que el sujeto realiza con respecto al obstáculo: ataque, rodeo y sustitución. En el medio laboral, el jefe puede utilizar en provecho de la organización el mecanismo natural de la motivación, ofreciendo a los trabajadores, a cada trabajador, incentivos que le sirvan para satisfacer sus necesidades, condicionando el logro de tales incentivos a la observación de una conducta laboral determinada. Pero para ello necesita conocer cuáles son las necesidades insatisfechas de cada trabajador, pues no hay mayor error en materia de motivación que ofrecer *café para todos*.

Dentro de un mismo departamento, personas de una misma categoría laboral se mueven por motivos muy diversos: a una lo único que le interesa es cómo aumentar sus ingresos, porque tiene pendiente la hipoteca de un piso y se ve apurada para llegar a final de mes; a otra lo único que le motiva es la autoformación, la investigación y publicar en revistas americanas, porque prefiere el prestigio al dinero; a otra lo que más le importa en el trabajo es encontrarse con gente agradable; otros trabajan porque hay que vivir... Una promoción a un puesto de dirección, que entusiasmaría a una persona que busque estatus, dejaría indiferente, o incluso causaría problemas a otra persona que busca relaciones armoniosas con sus compañeros, porque el nuevo

puesto le obligaría a adoptar determinadas medidas que la harían impopular entre sus antiguos iguales.

Para conocer las necesidades de los individuos no existe ninguna receta mágica, salvo la aplicación de dos aparatos preciosos que poseemos los humanos y que, felizmente, los tenemos por pares: dos ojos y dos oídos. No hay mejor procedimiento para saber cuáles son las necesidades insatisfechas de los individuos que escuchar de qué hablan y observar qué hacen.

De igual manera, en la negociación la persona que tenemos enfrente tiene unas necesidades insatisfechas, parte de las cuales conocemos y parte de las cuales no. Por ejemplo, una persona puede querer comprar un coche porque el que posee en la actualidad ya necesita un recambio. Es decir: necesita un medio de transporte nuevo y cuando va a la tienda de un concesionario, esta necesidad es clara y manifiesta desde el primer momento. Pero aparte de esa necesidad obvia, distintas personas tienen distintas necesidades que satisfacer con la compra de un coche:

Una persona busca economía, otra busca seguridad, una tercera quiere un coche que sea la envidia de los vecinos, la de más allá quiere compensar con un coche aparatoso su complejo de inferioridad o sus limitaciones físicas[12]. Si el vendedor descubre cuál es la necesidad oculta que quieren satisfacer, le será más fácil recomendar el modelo de coche más adecuado para satisfacer estas necesidades, y adornará la oferta con razones y argumentos tendentes a satisfacer tal necesidad.

Para conocer las necesidades de los individuos, no existe ninguna receta mágica, salvo la aplicación de dos aparatos preciosos que poseemos los humanos, y que, felizmente tenemos por pares: dos ojos y dos oídos. No hay mejor procedimiento para saber cuáles son las necesidades insatisfechas de los individuos que escuchar de qué hablan y observar qué hacen.

[12] *¿Se ha fijado usted,* me decía un vendedor de automóviles, *cuántas mujeres y hombres de baja estatura compran un vehículo del tipo todo terreno, SUV o 4x4?* Y lo explicaba así: *a las primeras un coche poderoso les compensa su fragilidad o su timidez. A los segundos les permite ver el mundo, al menos por una vez, desde lo alto.*

La motivación de los negociadores

Con la negociación pasa lo mismo que con el baile,
todos tienen que seguir el compás
procurando no pisar a la pareja.

Anónimo.

Parece oportuno, después de haber hablado de motivación y antes de abordar el tema de los objetivos de la negociación, dar una pincelada acerca de los objetivos vitales de los negociadores.

Los negociadores pueden tener distintos tipos de motivación, entre los que podríamos mencionar la motivación de ganar, la motivación de agradar y la motivación de logro del objetivo[13].

Estas tres motivaciones profundas tienen que ver mucho con el estilo negociador:

- El primero, el que tiene motivación de victoria, tenderá a imprimir a su negociación el sello de lucha que acompaña a toda su existencia. Los oponentes en la negociación son enemigos a los que hay que batir. Estos negociadores anteponen en general los objetivos del trabajo a la familia, al ocio, e incluso al dinero. Son grandes trabajadores... y firmes candidatos al infarto de miocardio.

  En las negociaciones tienden a imponer ideas, escuchan poco, hablan mucho, dicen lo que hay que hacer, se comportan de modo agresivo a nivel oral...
- Las personas motivadas por el deseo de agradar y complacer, suelen tender a hacer una negociación *blanda*. En la vida prefieren ser considerados y gozar del aprecio ajeno a obtener victorias. Su negociación tiende a hacer concesiones excesivas, con tal de no estropear las buenas relaciones.

  En las negociaciones buscan hacer amistades y quedar bien con los oponentes; son serviciales, se preocupan de la comodidad, de la intendencia, evitan las discusiones y están inclinados a ceder antes que a luchar...

[13] David McClelland estableció que las tres motivaciones básicas del ser humano son: logro, poder y afiliación. Las personas en las que domina el logro tienen como objetivo la eficacia; aquellas en las que domina la motivación de poder quieren dominar; en las que predomina la afiliación, buscan agradar, son buscadores de aprobación.

- La tercera motivación es la correcta, ya que integra el deseo de obtener el objetivo con el de mantener en la medida de lo posible unas buenas relaciones.

  Estas personas en las negociaciones hablan y escuchan, invitan a los demás a exponer sus opiniones, dan y reciben información, preguntan, controlan el tiempo, intentan sistemas de trabajo que potencien la cooperación...

Existen muchos tipos de perfiles de negociadores y de ellos se puede decir que cada uno es válido para un tipo concreto de situaciones y para unos oponentes de ciertas características. Pero a usted le interesa conocer cuál es su estilo de negociación. A partir de este diagnóstico puede ocuparse en incrementar sus puntos fuertes y contrarrestrar sus puntos más débiles. Si introduce usted en Google Tests de Negociación o Perfil de Negociadores encontrará varias páginas que le serán de utilidad para su propósito.

Objetivos de la negociación

Mientras se gana algo, no se pierde nada.

Miguel de Cervantes.

Antes de iniciar cualquier negociación, es preciso concretar los objetivos de la misma. Este objetivo u objetivos deben ser *elevados, pero alcanzables*. Si los objetivos son elevados nos emplearemos más a fondo para conseguirlos que si fueran objetivos fácilmente alcanzables. Pero si fueran objetivos imposibles de conseguir, el efecto sería el contrario del pretendido: cuando un negociador sabe que lucha por algo imposible, se desanima y tampoco se emplea a fondo.

De todos modos, el objetivo pretendido no es fácil de conseguir, por lo cual es conveniente prever unas zonas de repliegue. Algunos hablan de *objetivos máximos, aceptables, mínimo aceptable y punto de ruptura de la negociación.* Otros prefieren anteponer a esta lista los *utópicos*, que sabemos que no se pueden conseguir, pero con los que empezamos la negociación, con el fin de tratar de aproximar diferencias, que el punto