



Journey On

Ready. Set. Thrive!

# **N**egocie Como un Ejecutivo



10 Lecciones Poderosas en Negociación

Journey On



Linda Swindling, JD, CSP



# **N**egotiate Like a CEO

## Contenido...

Lección #1: Cuidando al Número Uno	4
Lección #2: Cómo Prepararse para Negociar o Influir	6
Lección #3: ¿Cuáles son los Mayores Errores al Influir?	8
Lección #4: Las Negociaciones Ganar/Ganar se han Convertido En una Necesidad	10
Lección #5: Cuando Retirarse de la Mesa de Negociaciones	12
Lección #6: Como Manejar lo Inesperado en el Ejercicio de la Influencia y la Negociación	13
Lección #7: Negociaciones Duras o Persuaciones	14
Lección #8: Conductas a Evitar en las Negociaciones	16
Lección #9: Cómo Mejorar sus Resultados RAPIDAMENTE	18
Lección #10: ¿Cómo Puedo Influir Buenos Resultados en Tiempos Duros? Sobre Linda Swindling	20 22

# Lección #1: Cuidando al número Uno



*La primera lección en negociación es raramente discutida. Para ser exitoso, y negociar como un experto, debe cuidar primero al número Uno... Usted. Sea que maneje un negocio, un equipo o su propio hogar, Usted debe considerar sus necesidades y bienestar antes de poder negociar a niveles más altos. La psicología y la jerarquía de necesidades de Maslow, revela que el ser humano debe asegurarse primero que sus propias necesidades estén cubiertas, antes de aprender habilidades mayores, que lo lleven a la resolución de problemas. Observe a un Presidente de la Junta Directiva o Director Ejecutivo. Están calmados. Se acercan a la mesa de negociaciones desde una posición firme y de estabilidad personal. Ellos saben que sus necesidades están cubiertas y se aseguran que los acuerdos potenciales no sean amenaza para ellos, sus familias o sus compañías.*

A continuación encontrará 10 formas de abordar sus necesidades *antes* de comenzar a negociar con otros:

## 1. Limpie primero sus propias finanzas.

Actualmente, la salud financiera, es tan importante como cualquier otra cosa. Es muy difícil mantenerse motivado cada mañana, si solamente se está trabajando para pagar nuestras deudas. Pague el saldo completo de sus tarjetas de crédito y haga lo posible por poner sus balances en cero. Cámbiese a intereses más bajos. Reduzca, si es necesario. Simplifique y viva por debajo de sus posibilidades.

2. Establezca su fondo de “nos vemos luego”. Podemos aprender mucho de la industria de los restaurantes.

Los meseros (as) inteligentes tienen suficiente efectivo con que pagar sus cuentas en los próximos tres a seis meses. Ese es su dinero del fondo de “nos vemos luego”. Ese es el dinero que los podrá mantener a flote si pierden su empleo o si el trabajo, o el jefe, se hacen intolerables. La mayoría se refiere a este dinero como el fondo para emergencias. Si no tiene un fondo de emergencia, haga lo que se necesite y construya uno. Retrasé compras, busque un segundo trabajo, venda las cosas que no necesite, elimine gastos en lujos y limite sus salidas a comer fuera. Esta “reserva de dinero” se hace especialmente importante cuando se pierde el trabajo y puede suplementar una indemnización por despido, pagos por desempleo, consultorías o trabajos de medio tiempo.

*¿Ha aprendido tanto en este año que, para poder reflejar sus logros, ha tenido que actualizar su resumen curricular?*

3. Determine su red de aprendizaje para este año. Si, red de *aprendizaje* no red de ingresos. Si tuviese que buscar trabajo mañana, ¿sería considerado como un profesional actualizado y competente? Si se está preguntando sobre su propia competitividad, quizás sea el momento de inscribirse en algún curso o solicitar un proyecto que lo exponga a las habilidades que está necesitando. ¿Ha aprendido tanto en este año que, para poder reflejar sus logros y responsabilidades, ha tenido que actualizar su resumen curricular? Si no ha sido así, trate de descifrar que debería estar haciendo para avanzar en su carrera. Este auto-análisis competitivo le dará frutos, no solamente si debe buscar empleo, sino también si su empleador está decidiendo con cuáles empleados ha de quedarse.

**4. Recopile su potencial de ingresos.** Esto no es solamente una evaluación de los ingresos que podría obtener en el mundo laboral, sino también las ganancias que le genera a su empresa. En este momento, ¿podría calcular el monto, en dinero, que le ha generado a su compañía? ¿En dónde le ha generado ingresos a su organización? Es de suma importancia saber cuánto, de lo invertido en usted, su empleador recupera. Mire su salario y sus beneficios, y ahora determine; si tuviera que elegir empleados, ¿sería usted uno de los que valdría la pena conservar? Quizás tiene una destreza que nadie más tiene. Tal vez, no subcontratando sus servicios, le está ahorrando dinero a la compañía. Quizás sea un motivador y líder natural. Distinguir esas cosas que lo hacen valioso en su empresa, lo ayudará, bien sea que esté luchando por el trabajo que tiene o que se esté entrevistando para otra posición.

**5. Reconozca sus contribuciones y las de otros.** Profesionalmente y con tacto, asegúrese que otros sepan lo que usted hace. Busque una forma de que, su jefe y la compañía, se enteren de las cosas buenas que ha estado haciendo. Reconozca a los otros miembros del equipo que han dado la milla extra. La comunicación y las pequeñas celebraciones por los resultados positivos, pueden lograr mucho cuando el trabajo es desafiante.

**6. Cuide bien de usted mismo.** Estos tiempos son estresantes. Esta es una excelente oportunidad para practicar el cuidado de su persona. Tal vez necesite incrementar el ejercicio o variar su rutina actual. Ahora podría ser el momento para reducir el consumo de alcohol y asegurarse de obtener la calidad en el sueño que aconsejan los expertos en salud. Comience a tomar vitaminas. Chequéese con su dentista y su doctor. Si fuma y desea dejarlo, este puede ser el momento de utilizar los recursos de asistencia al empleado de su compañía, y por fin, terminar con ese hábito. La misma estrategia aplica a su dieta. Si no está contento con como luce o con lo que come, emplee este momento para cambiar sus hábitos alimenticios. Elimine lo que no le está funcionando y comience a hacer lo que necesite. El estrés afecta su cuerpo. Reconozca lo que debe cambiar, y enseguida comience a cambiarlo.

**7. Rodéese de energía positiva.** Hoy podría ser el día de tomarse unas vacaciones de las noticias. Apague el televisor y deje de ver como en la internet el mercado va bajando. En vez de eso,



mire y escuche mensajes positivos que lo animen e inspiren. Camine por la naturaleza. Lea un libro con mensajes alentadores. Cree buenas memorias con sus familiares y amigos. Busque lo bueno. En realidad existe.

**8. Establezca una red de contactos con personas que lo que merezcan.** Reconéctese con sus amigos y asociados de negocios. Entérese que han estado haciendo y como le pueden ayudar. Evite a aquellos que le absorben energía. Los que viven preocupados, los portadores de malas noticias y los que tienden a la negatividad, no solamente son depresivos sino que también sus emociones pueden ser contagiosas. Vaya al enlace [www.StopComplainers.com](http://www.StopComplainers.com) en donde encontrará estrategias que puede utilizar con aquellos que están consumiendo su energía. Reemplace la negatividad, la confusión y las personas que son emocionalmente difíciles por personas que le ofrezcan contribuciones positivas a su vida. Usted necesita rodearse de personas que deseen su éxito.

**9. Esté agradecido por lo que va bien.** Hay muchas cosas que van bien en su vida en este momento. Encuentre entre 3 y 5 cosas cada día por las cuales estar agradecido y luego escribálas. Visite regularmente su iglesia, su mezquita, sinagoga o el templo de su preferencia. Sea agradecido y aprecie lo que está bien en este momento.

**10. Dé.** Parece incongruente decirle que ayude a otros en un artículo que es solamente sobre Usted mismo ¿cierto? Sin embargo; Usted recibe más de lo que da cuando ayuda a otros. Alguien siempre la está pasando peor. Este es el momento de determinar que puede hacer para mejorar su comunidad. Limpie su clóset, el garaje o el ático y done a otros lo que no necesite. Visite a ancianos. Ayude a un niño(a) explorador(a). Ofrezca su trabajo voluntario en alguna institución. Repare una casa. Limpie el parque. Lea en alguna escuela. Recolecte comida. Usted sabe lo que se necesita hacer o conoce a alguien que sabe. Ofrezca su tiempo y atención en dónde sea necesario. La habilidad de dar demuestra lo mucho que usted tiene.

# Lección #2:

## Como prepararse para Negociar o Influir

*Los Presidentes Ejecutivos saben que persuadir a los demás es posible con esfuerzo y consideración. Prepararse para influir, entender los límites y entender las estrategias de otros, toma tiempo. Cada negociación debería comenzar preguntándose a sí mismo lo siguiente:*

1. ¿Qué quiero?
2. ¿Por qué lo quiero?
3. ¿Quiero invertir mi tiempo y esfuerzo en conseguirlo?

### Sea muy claro

Estar muy claro con los resultados que quiere lograr con cualquier negociación es crucial. Saber lo que se quiere lograr es el primer paso para lograrlo. Debe saber lo que constituye para usted un logro o el punto donde debe parar. Una vez que logre su meta, puede sentirse cómodo retirándose.

Desafortunadamente, muchas personas no hacen el simple acto de escribir el resultado que desean lograr. Sin claridad, puede dispersarse y no darse cuenta si debería retirarse o continuar. Si no sabe cuál es su meta en una negociación, ¿cómo sabrá si está acercándose a lograrla?

### Conozca los resultados deseados y las razones que soportan su perspectiva

Si preguntaran qué está tratando de lograr, Usted debería ser capaz no solamente de enunciar el resultado deseado sino también dar fuertes razones de por qué desea alcanzar esa meta.

Usted se sorprendería de saber cuántas personas están dispuestas a ayudarlo a alcanzar esas metas, si usted les dijera las razones por las que las desea. Por ejemplo, un jefe que sabe de su deseo de hacer más presentaciones y de entrenar a otros, lo puede ayudar a buscar esas oportunidades o cambiar de responsabilidades con algún compañero de trabajo al que no le gusten esos aspectos de su trabajo. Si usted es un buen empleado, es en el mayor interés de su jefe que usted esté contento, se mantenga productivo y esté haciendo el trabajo para el cual está mejor calificado.





“El secreto para una buena negociación es mantenerse sereno, calmado y en control.”

### **Determine si lo que quiere está disponible**

Algunas personas, al comenzar, simplemente no saben lo *que* quieren. Estas personas puede que no entiendan los elementos del acuerdo o corren riesgo de ser vulnerables ante uno que si sabe lo que está en riesgo. En mi experiencia anterior, como mediador y abogado de recuperaciones, me sigue asombrando cuantas personas pueden estar en litigaciones y demandas por años y sin ni siquiera saber *qué* resultados realmente quieren. Muchas veces el resultado deseado no puede ser abordado por el sistema judicial. Malgastan horas, semanas y hasta meses, siguiendo un proceso que no les ofrece lo que quieren. Además, es difícil evaluar cuan cerca se está de alcanzar un resultado, si no ha definido que constituye para usted “ganar”. Si no se ha dado cuenta de lo que quiere, no sabrá si una oferta u opción es inapropiada. No sabrá cuando parar o retrasar. Defina hacia donde se dirige.

### **No desperdicie su tiempo**

Esté claro que en donde esté poniendo su tiempo y esfuerzo sea una buena inversión. La mayoría de nosotros, no tiene tiempo para seguir senderos que no sean fructíferos. No tenemos tiempo para malgastar en soluciones que no producen los resultados requeridos.

### **Venciendo el Miedo a Negociar**

Muchos le tenemos miedo a lo desconocido. Le tememos a no tener el control o a que se aprovechen de nosotros. A menudo, uno de los problemas más grandes, es hacer que alguien entienda que mediante la negociación no se está intentando engañar a otros; simplemente se está tratando de obtener el mejor trato posible. Con frecuencia, verá la misma preocupación o renuencia cuando alguien está teniendo dificultades en la venta, bien sea de bienes o servicios. El vendedor no quiere parecer codicioso o manipulador.

El problema, que la mayoría de las personas enfrenta, es ponerse nervioso cuando se ha planificado una estrategia y encuentran que la otra parte toma una postura distinta a la esperada. Además, la gente le tiene miedo a los trucos y tácticas. Muy pocas tácticas son efectivas. La mayoría, son de aficionados, y están diseñadas para lanzar una oposición emocional. Pueden estar protestando, suspirando y gritando pero, si usted se mantiene firme y mantiene su posición, va a estar mucho mejor que aplicando un contrataque.

**Observe a un director ejecutivo en acción. Ellos saben que, el secreto para una buena negociación, es permanecer sereno, calmado y en control.**



# Lección #3: ¿Cuáles son los Mayores Errores al Influir?

***Los Presidentes Ejecutivos son estratégicos y maximizan sus oportunidades de negociación. Tres errores comunes que se cometen son: no prepararse adecuadamente, no tomar riesgos calculados y no hacer suficientes preguntas.***

## **Existe una falta de preparación adecuada.**

No importa si usted piensa rápidamente y le va bien sin investigar mucho. No prepararse, usualmente significa, que dejará por fuera algo u olvidará alguno de los aspectos claves de la negociación. Es peligroso si no distingue entre lo que quiere y lo que necesita. Si no diferencia, dará la impresión que todo lo que se está solicitando tiene el mismo valor. Este acercamiento puede confundir y hasta incluso frustrar a las otras partes. No es inusual que, debido a la apariencia de que muchas demandas no pueden ser cumplidas, la otra parte decida retirarse. Segundo, usted se puede confundir. Puede perder algo fundamental de la negociación por cumplir algunas peticiones innecesarias. Es estupendo recibir algunas cosas de su lista de “deseos” pero, no a cambio de no obtener las que se consideran esenciales.

Puede prepararse con mucho detalle pero olvida tomar en cuenta los intereses de la otra parte. Esto es igualmente peligroso. Al llevar a cabo una mediación entre dos doctores que fueron socios, el fracaso, al no considerar la posición de la otra parte, estaba muy claro. Mientras estaba en sesión con uno de ellos, el otro médico había decorado completamente un salón de conferencias con carteles, escritos organizadamente, que mostraban “por qué él debería ganar”. Al preguntarle dónde estaban los carteles que reflejaban los intereses de su antiguo socio o por qué el otro debía de estar de acuerdo con esa posición, hubo silencio. El médico, había pensado y planeado metódicamente su propia perspectiva pero, no la de su ex-socio. Al doctor se le dijo que, la mediación continuaría una vez que hubiese preparado algunos carteles representando el punto de vista del socio. El miedo y la fuerza no son, generalmente, buenas razones para atraer a alguien a negociar con usted. Un buen negociador proporciona los beneficios y ventajas que le dan sentido a la otra parte de querer llegar a un acuerdo.

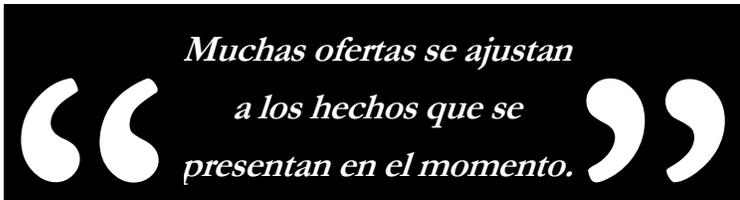
## **Existe miedo a tomar riesgos**

A veces, tiene que arriesgarse a parecer tonto o a escuchar un no. Si no ha escuchado un no, probablemente no esté pidiendo lo suficiente. También, ayuda recordar que está tomando riesgos calculados que ha estudiado detenidamente. La suerte desempeña un papel en la negociación. Sin embargo; raramente la negociación implica apostar sus ahorros en la ruleta o tomar un riesgo que ponga en peligro su vida. Los mejores resultados provienen de minimizar las incógnitas, identificar y

agregar estructura alrededor de los elementos que pueda controlar y a continuación arriesgarse, teniendo el coraje de actuar.

### **La gente no hace suficientes preguntas.**

Las preguntas, son una de las pocas formas en la que usted puede descubrir los verdaderos intereses de la otra parte. Al hacer preguntas se puede determinar, no solamente los que alguien quiere, sino también las áreas que se deben evitar. Cuestione cada respuesta que reciba. Esto lo



ayudará a determinar los intereses y necesidades reales. Cuando dude sobre cómo debe actuar, haga una pregunta.

### **Haga la mejor oferta posible**

Es difícil no examinar y reexaminar el acuerdo al que ha llegado. Sin embargo; una vez que haya observado los resultados y como llegó a ellos, usted debe seguir adelante. La parálisis por el análisis no le sirve a alguien que quiere mejorar su habilidad para influir. A continuación encontrará 5 preguntas que lo ayudarán a revisar cómo le fue, aprender de esos resultados y utilizar esos conocimientos para su siguiente acuerdo.

#### **1. ¿Fue creativo?**

Aquí encontrará las preguntas mágicas que lo ayudarán a ser creativo. Pregúntese lo que han hecho otros en las mismas circunstancias. Pregunte a sus compañeros, su jefe, incluso a las personas a las que está tratando de influir, qué ha hecho la gente en el pasado. Luego pregúntese, qué cosa de valor para la otra parte, podría usted ofrecer sin invertir mucho tiempo y/o dinero. Hágase la misma pregunta pero, desde la perspectiva de la otra persona. ¿Qué podrían ellos ofrecerle que no les cueste mucho tiempo o recursos? Se sorprenderá de cuánto valor puede encontrar con estas preguntas.

#### **2. ¿Le ganó a su BATNA? (\*Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)**

En el libro *Obtenga el Si/ Getting to Yes*, escrito por Roger Fisher y William Ury, el término BATNA proviene de las siglas en inglés de: Best Alternative to The Negotiated Agreement (traducido al español como “Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado”) Es una forma académica de decir, examine su plan de respaldo o Plan B. Si el acuerdo que está enfrentando

no es mejor que su BATNA o Plan B, entonces escoja su Plan B. Si su acuerdo actual es mejor que su BATNA, proceda sabiendo que ha hecho un buen trabajo.

#### **3. ¿Fue el mejor acuerdo con la información que tenía para ese entonces?**

Otra pregunta que usted debe ser capaz de contestar es, “Fue el mejor trato que pude lograr, con las personas presentes y con la información que tenía?” Si bien es cierto que, más adelante puede encontrar más información que realce los resultados, hay una pérdida en el costo de oportunidad mientras retrasa el acuerdo. Además, esa nueva información podría trabajar en su contra y en favor de la otra parte.

#### **4. ¿Qué de lo que aprendió le pueda ser útil la próxima vez?**

¿Dónde tuvo un aprendizaje significativo que será de utilidad la próxima vez? Determine dónde o qué va a cambiar la próxima vez que intente persuadir o influir. Muchas ofertas se ajustan a los hechos que se presentan en el momento. En este mismo sentido, las partes interesadas y las limitantes puede que no se presenten nuevamente.

#### **5. ¿Fue usted realista?**

Puede haberse establecido deseos demasiado altos o demasiado bajos. Puede que se haya dado un fecha límite muy corta o haya esperado resultados que la otra persona nunca habría estado de acuerdo en cumplir. Sea realista. No cada acuerdo ocurre de la misma forma que hemos anticipado. Y no cada acuerdo debería ocurrir.

Los Presidentes Ejecutivos (CEOs) están preparados para llegar al mejor acuerdo posible. Hacen preguntas y calculan los riesgos. También, están preparados para retirarse si los acuerdos de la negociación no le satisfacen.



# Lección #4:

## Las Negociaciones Ganar/Ganar se han Convertido en una Necesidad



*Anteriormente, las negociaciones ganar/ganar eran una meta deseable. Actualmente, considerar los intereses de la otra parte, es una necesidad. Los Presidentes Ejecutivos y los negociadores exitosos, dependen de un enfoque ganar/ganar para alcanzar acuerdos duraderos.*

**Las ofertas se han ampliado no retraído.**

Cada vez usted tiene más participantes de donde escoger para asociarse. Si una de las partes no se preocupa por sus intereses, usted tendrá, por lo general, la oportunidad de escoger a otro que si lo haga. Las alternativas se han expandido en muchos niveles. En la actualidad, si un acuerdo no satisface las necesidades de cada una de las partes, solamente tendrá que levantar el teléfono o navegar por la internet para buscar a alguien que si llene los requerimientos.

**El mercado exige soluciones personalizadas.**

Observe un entrenamiento en ventas. Los guiones son obsoletos. Los formularios de procedimientos que muestran los beneficios y empujan las ofertas

estandarizadas han sido reemplazados por la venta consultiva. La venta consultiva se enfoca en personalizar los requerimientos y satisfacer las necesidades individuales.

**Forzar los acuerdos no funciona a largo plazo.**

Muchas personas dicen entender la necesidad de los acuerdos ganar/ganar pero luego, diligentemente, luchan contra eso. No comparten información. Compiten en vez de intentar resolver los problemas. No hacen la primera oferta y toman una posición poco realista. Esta tentativa de conquistar o el enfoque ganar/perder ya no funciona si lo que se quiere es construir relaciones a largo plazo. Aplicar la fuerza, dirigirse al supervisor de alguien y el hecho de solamente lidiar con quienes toman las decisiones no se ajusta al actual entorno profesional.

**Los acuerdos ganar /ganar son más duraderos.**

Recuerde que el enfoque ganar/ganar significa: un intento, de todas las partes involucradas, para obtener un mejor acuerdo que satisfaga a cada uno de los

participantes. Si la otra parte decide que sus intereses no están bien representados o hicieron un mal negocio, pueden tratar de sabotear o alegar incumplimiento. Las personas son mucho más propensas a apoyar algo que han creado con gente en la que confían.

Mientras que ganar/ganar es un concepto sencillo de intelectualizar, en la realidad puede ser difícil de aplicar. Es posible que deba recordarle a los involucrados los motivos que ambos comparten y que los hacen participar en la negociación. Es posible que necesite ayudar a los demás a alcanzar sus resultados antes de lograr los propios. Al final, usted quiere llegar un acuerdo con personas leales que lo apoyan y animan.

### **Hay una diferencia entre influencia y negociaciones tradicionales.**

Muchos profesionales tienen que influir internamente en otros para recibir data, material de apoyo, información contable e implementación de ayuda. Estos equipos o departamentos internos, tienen muchas personas que le solicitan apoyo o el mismo tipo de información.

Por ejemplo, un representante del plan de beneficios podrá confiar en un socio externo a la empresa, como un asesor financiero o un corredor de seguros, para venderle el plan al profesional de recursos humanos del cliente. Este mismo representante del plan de beneficios, puede necesitar material del departamento de mercadeo para apoyar al departamento de ventas y luego distinta información, una vez que el plan haya sido seleccionado, para comunicar a los empleados del cliente.

El representante puede necesitar coordinar los esfuerzos del departamento de informática con el departamento de tecnología del cliente, para asegurarse que los requerimientos técnicos se cumplan. Es posible que se necesite entrenamiento para implementar el plan, funciones de servicio al cliente y, por supuesto, la facturación para garantizar el pago. Es muy probable, que este representante de beneficios, esté bajo un límite de tiempo y solo pueda confiar en la buena fe, las experiencias pasadas, el ingenio y la capacidad de influir para lograr que todos estén alineados correctamente.

Al igual que el representante de beneficios, su éxito puede depender de su capacidad para influir en aquellas personas que procesan su solicitud en un primer lugar o a niveles más altos. Usted no tiene poder sobre ellos y no querrá pasar por encima o alrededor; pues, es posible, que deba continuar trabajando con ellos en el futuro.

Otra necesidad común de influir se presenta cuando su compañía tiene un socio(s) que forma parte de una cadena de suministros. Tal vez sean servicio al cliente o da servicio a los otros que compitan por su tiempo. para poder hacer su trabajo. La su relación con estos socios.

Si están trabajando mutuamente para recursos compartidos, usted verá la personas que están contratando los lugares e incluso países, la necesidad influencia nunca ha sido mayor.



distribuidores, toman su orden, le provee de equipos que usted fabrica. Una vez más, no de las otras organizaciones y puede haber Es imperativo que persuada y se asocie bien influencia puede ser la única vía para mejorar

promoverse entre sí o necesita acceso a necesidad de influir. Con la cantidad de servicios externos de otras compañías, de mejorar las habilidades de persuasión e



Los que toman las decisiones y los grandes negociadores, saben que el influir triunfa sobre los acuerdos basados en el poder.

# Lección #5: Cuando Retirarse de la Mesa de Negociaciones.

*Una de las mayores interrogantes es cuando quedarse, retirarse o huir de la mesa de negociaciones. Algunas personas no están dispuestas a mantener el curso de lo que podría resultar un muy buen trato. Otros, están tan atados al proceso que están dispuestos a ceder demasiado. A continuación se muestra lo que, los que toman las decisiones, consideran al momento de decidir si seguir adelante o no.*

## **Algunos acuerdos no sirven a sus objetivos.**

Puede que consuma mucho tiempo o sea muy costoso para competir efectivamente. Tal vez, participar en el proceso de licitación de la negociación no se adapte a las necesidades de su empresa. Cuando un gobierno u organización de gran tamaño llama a licitación, hay por lo general un menor margen de ganancias, una mayor expectativa del servicio, plazos de entrega más cortos, situaciones de calidad más estricta y sistemas de seguridad requeridos.

## **No merece la pena.**

Si el acuerdo que está considerando, tiene un rendimiento bajo de su tiempo, esfuerzo, recursos invertidos o pocas probabilidades de

ocurrir, usted no lo necesita.

En el caso anterior, el beneficio de un contrato grande está en la posibilidad de grandes cantidades a largo plazo. Sin embargo; la gran inversión de esfuerzo y tiempo, sin garantía de negociación, puede que no cumpla con su modelo de negocio. Elegir bajar sus precios puede sentar un precedente que no quiera continuar en el futuro. Usted debería invertir su tiempo en cosas que tengan mayor rendimiento.

## **No se siente correcto.**

Recuerde confiar en su instinto. Si siente que el acuerdo no está bien o piensa que no es ético, no camine, corra. Su credibilidad y reputación será, a largo plazo, lo que lo identifique. No continúe con una oportunidad que lo dañará más adelante.

## **Use su experiencia.**

Asegúrese de que el acuerdo se adapte a sus necesidades. Siéntase bien sobre la posible rentabilidad en su inversión de tiempo, esfuerzo y recursos. Sepa que hacia donde se dirige está alineado con quien usted es. Los Presidentes ejecutivos saben que siempre habrá acuerdos. Ellos saben que siempre habrá oportunidades. Siga su ejemplo y determine lo que tenga sentido para usted y su empresa.



# Lección #6: Cómo Manejar lo Inesperado en el Ejercicio de la Influencia y la Negociación

*Las sorpresas pueden ser tanto agradables como desagradables. Los responsables en la toma de decisiones están preparados para las sorpresas en las negociaciones. Aquí se exponen tres, con las que usted, se podría encontrar.*

**El Regalo.** En ocasiones y repentinamente, usted puede recibir un regalo, una sorpresa bastante agradable. Este regalo ocurre cuando la otra parte le da una posición de apertura mucho mejor de la que usted había anticipado. Antes de aceptarlo, asegúrese que ha analizado la oferta apropiadamente. Por ejemplo, si la oferta inicial de la otra parte es mucho mayor, o menor, de lo previsto en primer lugar, revise su posición antes de hacer su contraoferta. Una respuesta inesperada puede ser señal de que no se ha dado cuenta exactamente lo que el proyecto implica, o incluso que usted y la otra parte están hablando de expectativas distintas.

**El Impacto.** Si alguien le lanza una oferta poco atractiva, no la deseche inmediatamente ni se sienta ofendido. En su lugar, comience a hacer preguntas de cortésmente y de forma inquisitiva.

“Solo para saber si comprendo, ¿Qué incluía la oferta? a ¿Cómo llegó a ese número? ¿En qué está basada esa cantidad?”. Los buenos negociadores recuerdan discutir cualquier oferta que se les haga.

Son ellos los que determinan el razonamiento que subyace a una oferta no esperada. Recuerde, es muy raro que realmente haga demasiadas preguntas.

**La Fecha Límite.** Recuerde siempre dejarse un tiempo extra. Algunas de las pesadillas en negociaciones, provienen cuando no hay tiempo suficiente para pensar o cuando se ve forzado a tomar una decisión sin suficiente información. Negocie la fecha límite antes de negociar el acuerdo. Solicite un descanso. Regrese si es necesario pero, tranquilícese primero.

Bien sea que haya sido sorprendido por el Regalo, el Impacto o por la Fecha Límite, siempre podrá responder con las palabras, “Esto no es lo que esperaba” “Necesitaré revisar”. Es la verdad. Le dará tiempo (incluso treinta minutos) para pensar y reagruparse. Las sorpresas, buenas y malas, en realidad pueden mejorar la oportunidad y le dará tiempo para mejorar sus resultados.

**Acepte que será sorprendido durante algún momento en el proceso de la negociación.**

Anticipar lo desconocido, lo pone muy por delante de la mayoría de los negociadores. Le ayuda a evitar que lo desvien y lo hace ver como un profesional.

**Adelante...sorpréndame.**





## Lección #7:

# Negociaciones Duras o Persuaciones

*Durante negociaciones difíciles o áreas difíciles de persuasión, los Presidentes Ejecutivos y los grandes negociadores, recuerdan mantenerse calmados y descubrir las posiciones antes de reaccionar. Usted podría encontrarse con estas situaciones difíciles.*

### **La posición impopular.**

Algunas negociaciones tienen menos que ver con los productos o servicios que ofrecen y más con superar la percepción de la opinión pública. Considere la posibilidad de vender un artículo costoso, como un avión o una pieza de un equipo militar, que se fabrica en un país en que esto no es popular. Los gobiernos de estos países pueden oponerse a una acción militar o postura política. La opinión pública, podría ser que les están quitando empleos a los ciudadanos. Tal vez, la competencia produce sus equipos en su propio país y con trabajadores locales. Competir con productos que son políticamente no populares es un reto. Los compradores potenciales no quieren apoyar una causa que no es popular o, en algunos casos, una causa que no es patriótica.

Bien sea opinión pública, política o superar la propaganda negativa, intente primero separar de su ofrecimiento las emociones de los otros.

En esta circunstancia, usted podría reconocer que el gobierno está tomando medidas pero, destaca que la compañía es neutral en asuntos políticos. Sus productos o servicios tienen una historia superior y siempre han prestado atención especial a los países de sus clientes o distribuidores. Muchas empresas pasarán por alto la política si el ofrecimiento es bueno. Otras no lo harán. Encuentre los compradores que sí están dispuestos a hacerlo.

### **Incrementar el precio o quitarle algo al cliente.**

Negociar con clientes puede ser bastante difícil. No es fácil ofrecer a los clientes menos servicios o menos artículos gratis mientras aumenta el costo del producto base. Sin embargo, este tipo de situaciones ocurren todo el tiempo. La posición, se hace aún más difícil, si sus competidores siguen ofreciendo el mismo nivel de servicio. También es difícil abordar las necesidades incumplidas del cliente o explicarle el por qué una orden, que ha sido suministrada, no podrá cumplirse.

Tener desde el inicio, una relación fundada en base a los intereses de su cliente, es su mejor defensa en esta situación. Los clientes que creen que usted es honesto y que está velando por sus intereses, estarán mucho



más dispuestos a trabajar con usted cuando las cosas no vayan como lo planeado.

**Tienen antecedentes con situaciones negativas.** Persuadir a quienes tienen antecedentes con desconfianzas o agendas ocultas, es otra situación difícil. Los líderes sindicales y los asuntos gerenciales usualmente vienen a la mente. Sin embargo, podría ser personal militar que trabaja con proveedores civiles, voluntarios que trabajan para persuadir una agencia estatal o representantes de varios grupos civiles que compiten por fondos restringidos. Cuando la gente siente que un lado, no puede entender o respetar su punto de vista o posición, la influencia se hace más difícil.

Para resolver estos sentimientos o historiales, intente encontrar un terreno común. Por lo general, hay beneficios conjuntos en la cooperación, incluso si ambas partes simplemente están comprometidas a entender puntos de vista distintos. El respeto por el punto de vista del otro, aun cuando no se esté de acuerdo, es el comienzo para una solución. Discrepe sin ser desagradable y vea las relaciones mejorar.



#### **Afecta su cartera.**

Probablemente, las decisiones de negocios más difíciles, son aquellas que presentan un riesgo de impacto económico personal o para el equipo. Por ejemplo, es una situación muy difícil influir en una decisión de equipo, que podría conducir a la reducción de puestos de trabajo. De igual manera, negociar con su jefe para obtener mayor autoridad, reconocimiento, tiempo, menos responsabilidades y más comunicación se relaciona directamente con sus ingresos. Puede ser difícil cuando está negociando por otros, por ejemplo, mejora de condiciones laborales, mejor reconocimiento a sus colegas o más control sobre el uso de recursos.

En estos casos, ayuda reconocer la verdad o la condición real. Sí, usted entiende que estos cambios podrían afectar puestos de trabajos en el futuro. Sí, usted sabe que su jefe está extremadamente ocupado. Una vez que lo haya reconocido, presente su solicitud. Concéntrese en por qué se merece el cambio o la solicitud, y en las formas en las que quiere mejorar la relación o condición en la medida de lo posible. Asegúrese de señalar los beneficios que la otra parte ganará al adoptar este curso de acción.



# Lección #8: Conductas a Evitar en las Negociaciones

*Los responsables en la toma de decisiones saben cuáles comportamientos de negociación funcionan y cuáles no. A continuación 10 comportamientos o conductas que debe evitar.*

## **1. No poner el acuerdo por escrito.**

La memoria de la gente se desvanece. Los desacuerdos surgen sobre puntos específicos de la negociación. Tan pronto como sea posible; preferiblemente cuando todas las partes están reunidas, ponga los puntos básicos por escrito. Aclare cualquier malentendido antes de que pueda convertirse en un desacuerdo.

## **2. Hacer suposiciones sobre las motivaciones, acuerdos o necesidades de otros.**

Recuerde esto... Usted no sabe por qué la gente hace lo que hace o exactamente lo que quieren. Lo mismo que lo motiva a usted, no motiva a otras personas. Sus necesidades, deseos y lo que quieren serán diferentes a las suyas. (Reflexione sobre sus propias relaciones personales si necesita una prueba.) Pregunte, a las personas con quienes está negociando, qué quieren o desean y averigüe sobre sus motivaciones.

## **3. Aceptar la primera oferta.**

Raramente la primera oferta es la mejor. Aceptar la primera oferta dice dos cosas sobre usted. Primero, está demasiado ansioso en alcanzar una conclusión. Segundo, no está seguro de su posición. Al no contra ofertar, también está enviando un mensaje a la otra parte de que han hecho un mal ofrecimiento desde el inicio, del cual luego se quieran retractar. Si la primera oferta es mejor de lo que había anticipado, una de dos

cosas ha pasado. Puede que le esté faltando algo valioso en la evaluación de su posición o la otra parte no ha evaluado su posición con exactitud. Aunque hay excepciones, siempre haga una pausa y piense antes de reaccionar.

#### **4. Involucrarse emocionalmente.**

Las emociones pueden registrarse como entusiasmo, enojo y hasta frustración. El dicho “que nunca te vean sudar” es apropiado. Una vez que una negociación se convierte en personal en vez de un acuerdo de negocios, usted se pone en peligro de encontrarse en la peor parte del acuerdo. En cambio, tome un descanso. Controle sus emociones o envíe a alguien más a negociar por usted.

#### **5. No cuestionar.**

Mientras más hable la otra parte, mejor su acuerdo será. Pida explicaciones. Ponga en duda la forma en que se llegó a esos valores. Solo puede determinar las motivaciones y verdaderos intereses de la otra parte, a través de las respuestas a sus preguntas. Pregunte, pregunte y pregunte.

#### **6. No pedir más o menos.**

Para alcanzar la luna apunte hacia la estrellas. Conozca lo que es razonable y pida un poco más. No, no es codicioso pedir más. Usted nunca sabe cuándo podría obtener un poco más. Además, si no lo hace, no tendrá nada más para contra ofertar para llegar a los que usted considere una posición razonable.

#### **7. No guardarse algo para usar como su “As debajo de la manga”.**

No se sorprenda cuando al finalizar la otra parte le pida "algo extra". Sepa con qué puede negociar que no sea esencial para la propia posición en el negocio. Si no tiene que usar esa concesión, perfecto. Si lo hace, no será algo inesperado.

**8. Creer en todo lo que le digan.** Sí, es verdad. No todo lo que escucha en este mundo es cierto y no cada versión de la verdad es exacta. No se hace cierta la información solo por estar escrita o graficada.

Pida asesoría independiente si lo que le han dicho le “huele mal”, no parece lógico o no cumple lo que le han informado anteriormente. De regreso a lo fundamental: Pregunte, pregunte y pregunte.

#### **9. Comprometerse en exceso o apegarse demasiado al proceso.**

Este apego al proceso es el por qué, muchas personas, hacen un mal negocio al comprar un carro. Quita mucha energía emocional el tener que cambiar el carro actual, escoger el color y el modelo del nuevo auto y determinar qué precio se puede pagar. Muchos compradores se encuentran tan arraigados en el proceso de compra, que aceptarán tener que pagar más o comprar algo indeseado, para evitar tener que pasar por toda la molestia del proceso nuevamente.

#### **10. No estar dispuesto a retirarse.**

Esta conducta está relacionada con el compromiso y el apego. Una vez que se pierde la habilidad de salirse de un negocio o de retirarse de un trato, se habrá disminuido enormemente su poder en cualquier negociación. Los Presidentes Ejecutivos siempre tienen una salida y saben cuáles son sus opciones si la negociación actual no funciona.



# Lección #9:

## Cómo Mejorar sus Resultados Rápidamente

*La mayoría de nosotros se comunica a través de tecnología que se centra en respuestas cortas y rápidas. Tratamos con personas distintas en cada transacción. Gran parte de las oportunidades para la construcción de las relaciones han sido eliminadas. Los Presidentes Ejecutivos crean las oportunidades para persuadir a un nivel personal. Los que toman las decisiones buscan las formas de hablar con seres humanos, en vez de gastar su tiempo apretando botones y llenando formas. Ellos le crean las oportunidades a la otra parte para ponerle cara al mensaje de voz o ponerle voz a sus mensajes de correo electrónico. Las mejores prácticas de los de alto nivel que saben influir puede mejorar, rápidamente, los resultados de su negociación.*

### Cuide sus modales.

La mayoría de las personas ansían ser respetadas. Muchos daríamos la milla extra por los que son considerados con nosotros. Solo con siendo cortés y escuchando a los demás, usted podrá incrementar los resultados.

### Comience a pedir.

Haga solicitudes inimaginables. Vea que sucede. Tantos nos detenemos por pensar “esta persona nunca hará esto” o “Nunca le daría eso a nadie” y esta auto-censura nos priva de obtener tratos que si podríamos. Pregunte, pida y espere la respuesta.

Involucre a la otra parte. Pregúnteles qué es importante para ellos. Deje de tratar de leerles la mente. Dígale sus preocupaciones y pídale ayuda para resolverlas. Averigüe lo que otros han pedido y hecho.

El viejo adagio que dice “La gente ayudará lo que ha ayudado a construir” se aplica también en negociaciones. Deje que otros ayuden a construir o participen en la solución.

### Deje de mirar por el retrovisor

Deje de limitarse a sí mismo por los errores que haya cometido en el pasado o las respuestas que no le gustaron. Seguimos viviendo en el pasado. Si cometió un error o alguien no le ha dado lo que le pidió, déjelo ir. Hoy es un nuevo día, con nuevas personas que no saben que usted cometió un error hace cinco años.

### No sea perezoso.

Tan presionados por el tiempo como estamos todos, es muy tentador detenerse una vez que encontramos una solución. No lo haga. Hay muchas opciones en la mayoría de las negociaciones. Una vez que haya encontrado una posible solución, documéntela, póngala a un lado y continúe con su lluvia de ideas.

### Determine el peor de los escenarios.

Calcule cual es el peor resultado que puede obtener.



**Deje de limitarse a sí mismo por los errores que cometió en el pasado o las respuestas que no le gustaron.**



Si puede vivir con el resultado, vaya y negocie. Si no, vuelva a comenzar y cree algunas opciones.

**Tenga sentido del humor.** Podemos convertir una negociación en algo tan terrible como un pelotón de fusilamiento. Anímese. Gracias a Dios que la mayoría de las negociaciones no son ciencia espacial. Los tomadores de decisión mantienen su sentido del humor.

**Practique, practique y practique.** Su primer objetivo debería ser el de practicar donde esté “seguro”, donde las consecuencias sean mínimas si no llega a tener éxito. Practique con extraños. Vaya a los mercados de pulgas y ventas de garaje. Pida que le hagan una ganga monumental o pida algo que no tenga ni un mínimo de chance de recibir, luego observe los resultados. Practique con el personal de recepción de un hotel, camareros de un restaurant o con los proveedores de servicios. Practique con su familia. Si puede convencer a su propia familia de ayudarlo con las tareas domésticas o a hacer algo extra; podrá persuadir prácticamente a cualquiera.



# Lección #10:

## ¿Cómo puedo Influir Buenos Resultados en Tiempos Duros?

*¿Cómo consigue que sus empleados se concentren en su trabajo en tiempos duros y difíciles? ¿Cómo anima a la gente a ser productiva y creativa, cuando la economía es alarmante o les ha afectado un acontecimiento negativo? Los Presidentes Ejecutivos y aquellos que toman decisiones, influyen en los demás para buscar más negocios y promover la estabilidad, aun cuando su gente experimente emociones tales como rabia, consternación, impotencia y preocupación. El secreto está en controlar sus propias reacciones y cómo usted se comunica. Como líder, puede negociar la paz e influir en buenos resultados, incluso en tiempos duros.*



**Dele tiempo a la gente.** Los cambios y las circunstancias desafortunadas pueden ser terribles. Los tiempos difíciles cubren una variedad de circunstancias personales, incluyendo enfermedades, la muerte de un familiar y problemas financieros. Puede implicar situaciones de trabajo, como la pérdida de un compañero, despidos, reubicaciones o un ambiente negativo. Los tiempos difíciles pueden ser desastres naturales o actos terroristas. No importa cuál sea la razón de los tiempos difíciles, el resultado es un estancamiento de la productividad. Las decisiones quedan estancadas. Los tiempos límites no se pueden cumplir. Se solicitan más permisos por enfermedad. La gente necesita pausas más frecuentemente. Espere.

**Anime a los empleados a buscar ayuda.** Si tiene un Programa de Asistencia al Empleado, EAP (por sus siglas en inglés Employee's Assistance Program) o servicios de orientación y consejería, anime a la gente a usarlos. Algunos empleados pueden sufrir de estrés o depresión. Otros necesitan ayuda para manejar su situación con miembros de la familia u otras situaciones personales. Refiera a sus empleados a profesionales entrenados para ayudarlos en estas situaciones. Pida ayuda para abordar las situaciones y comunicarlas correctamente.

En lo posible, detenga los rumores y especulaciones. Aunque la gente necesite hablar, demasiado tiempo hablando sobre incertidumbres, pensando en el pasado o discutiendo situaciones incontrolables no es productivo. Recuérdeles que hay gente de alto nivel a cargo de tomar decisiones difíciles.



**Considere buscar ayuda externa.** Si el ambiente de trabajo pareciera estar sufriendo, puede que quiera buscar a un experto en manejo de estrés. Si la productividad es baja, contrate a un facilitador que se enfoque en trabajar en el cambio. Concéntrese en la comunicación. Cuando los tiempos difíciles involucren el trabajo, ayúdelos a enfocarse en lo que el cambio significa para la empresa en ese momento, y en la medida de lo posible, explique lo que cree que pasará en el futuro. Si están preocupados por su jubilación y por cubrir sus gastos diarios, quizás sea el momento de involucrar a un asesor financiero.

**Participe en una causa que la gente quiera apoyar.** Patrocine una colecta de ropa, donar sangre, recolectar fondos, escribir tarjetas de apoyo a militares o llevar regalos de navidad a los menos afortunados.

**Hay buenas noticias.** Puede que tenga que escuchar y buscar con más empeño para encontrarlas. Ofrezca premios por las historias sobre las cosas buenas que pasan en la comunidad.

**Alabe las cualidades de los héroes de su organización** Hay personas a su alrededor que, al mismo tiempo, están haciendo cosas increíbles para apoyar su comunidad y mantener el su negocio en marcha como de costumbre. Algunos están ayudando a los que no tienen donde vivir, otros ayudan en lugares que sufrieron por huracanes y otros están haciendo del mundo un lugar mejor. Reconózcalos y aprécielos. Los empleados que continúan haciendo en buen trabajo y se mantienen positivos, especialmente durante

tiempos difíciles, merecen ser reconocidos.

**Centre su atención en el trabajo bien realizado.**

Cada vez que le sea posible, considere formas de recordarle a la gente el buen trabajo que también se está haciendo en el mundo. Hay descubrimientos significantes en medicina, tecnología y en el campo científico. La globalización y las asociaciones ofrecen posibilidades maravillosas. Vea el buen trabajo en su empresa. Involucre a su equipo delegándole la búsqueda y reporte de estas “buenas noticias”.

Algunos podrían resistirse. Hágalo de todas formas. Buscar lo positivo incrementa la habilidad de mantenerse enfocado, saludable y comprometido.

**Cuide su actitud y respuesta a las situaciones.**

Como líder, todas las miradas están sobre usted. Están observando su lenguaje corporal y escuchan atentamente todo lo que dice. Usted establece el ejemplo y la actitud en su oficina. En situaciones difíciles de trabajo, la comunicación es vital.

Recuérdelos que deben mantenerse unidos y concentrar sus esfuerzos en obtener negocios adicionales y en mantener el negocio que tienen. Influya en ellos para que tomen decisiones inteligentes, usen el tiempo sabiamente, controlen los gastos y resuelvan problemas. La recuperación y crecimiento de las empresas, se basa

en las contribuciones y actitudes de su gente. Ayúdelos a mantenerse positivos, encontrar soluciones creativas y trabajar con determinación hasta que los tiempos mejoren.

Negociar e influir, en tiempos de dificultades, revela cuan buen líder es. Bien – Ya está listo.

**¡Ahora vaya y Negocie como un Ejecutivo (CEO)!**



# Sobre Linda Swindling



Linda Swindling, JD, CSP

De Los tribunales a la sala de juntas, Linda conoce de primera mano acerca de comunicaciones estratégicas y sobre influir sobre las personas que toman las decisiones. Su especialidad es ayudarle a comunicarse de una forma en que la gente escuche lo que le está diciendo y ayudarle a conseguir lo que quiere. Linda dejó su trabajo de diez años en derecho laboral y corporativo y su firma Withrow, Fiscus and Swindling cuando, en el año 2000, fue publicado su primer libro La Guía del Consultor Jurídico (The Consultant's Legal Guide). Se retiró para dar su esfuerzo de tiempo completo a Journey On®, negocio basado en Dallas y propiedad de una mujer, el cual ofrece charlas, entrenamientos, consultoría y coaching ejecutivo.

Además de dirigir su empresa de desarrollo profesional, Linda pasó cinco años con Vistage®, La organización más grande del mundo en desarrollo de Presidentes Ejecutivos (CEO). Como presidente, facilitó tres grupos de tomadores de decisión y entrenó a los directores ejecutivos y los miembros de la C-suite (en inglés por el grupo de ejecutivos que tiene la palabra "chief" en el título de sus cargos) para ser mejores líderes que han tomado mejores decisiones y obtienen mejores resultados.

Oradora Profesional Certificada y autora, los últimos libros de Linda son: *Manual para el Alto Rendimiento del Gerente (The Manager's Handbook to High Performance)* a publicarse en verano del 2015, y *Detenga a los Quejones y a los Drenadores de Energía: Cómo Negociar el Drama en el Trabajo para Poder Hacer Más. (Stop Complainers and Energy Drainers: How to Negotiate Work Drama to Get More Done)*. Ella es además la creadora de la popular serie de libros *Pasaporte al Éxito (Passports to Success)* cuyos 13 títulos incluye: *Obtenga lo que Quiere (Get What You Want)*, *Dígalo Correctamente (Say It Right)* y *Establezca los Estándares (Set the Standard)*.

Linda es entrenadora certificada de CORE® y facilitadora en el método de facilitación ToPS®. Se hizo mediador a través del Attorney/Mediator Institute, recibió su entrenamiento en instrucción a través de Harvard/MIT Program on Negotiation, y asistió al programa de la Academia Internacional de Coach (Coach Academy International program) y está certificada como coach ICF. Linda sirvió como funcionario nacional en el "National Speakers Association" y fue presidenta del "National Speakers Association/North Texas". Figuran entre sus clientes las empresas de la lista Fortune 100, así como muchas asociaciones internacionales.

**Autoridad reconocida en negociaciones, situaciones de trabajo y comunicación persuasiva, Linda Byars Swindling, es autor, ponente principal, coach ejecutivo y un abogado en "recuperación".**  
**Trabaja con tomadores de decisiones y líderes de alto potencial para ayudarlos a comunicarse, influir y negociar con poder.**