

**EL LIBRO  
DE LA  
NEGOCIACIÓN**

**LUIS PUCHOL**  
ANTONIO NÚÑEZ, ISABEL PUCHOL,  
GUILLERMO SÁNCHEZ

# **EL LIBRO DE LA NEGOCIACIÓN**

**Tercera edición**

*Dibujos de Carlos Ongallo*



  
**DIAZ DE SANTOS**

© Luis Puchol, 2009

Tercera edición, 2009

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

E-mail: ediciones@diazdesantos.es  
diazdesantosmexico.com.mx (México)  
diazdesantos.com.ar (Argentina)  
<http://ediciones.diazdesantos.es>

ISBN: 978-84-7978-901-5

Depósito legal: M- -2008

Dibujos: Carlos Ongallo  
Fotocomposición: Fer Fotocomposición  
Impresión: Edigrafos

Printed in Spain - Impreso en España

## ACERCA DE LOS AUTORES



Luis Puchol es profesor propio ordinario (Catedrático) de Recursos Humanos del Departamento de Gestión Empresarial de las Facultades de Ciencias Económicas y Derecho de la Universidad Pontificia de Comillas en Madrid (ICADE), y profesor visitante de la Escuela Nacional de Sanidad del Instituto de Salud Carlos III.

Autor de libros, articulista, conferenciante, formador de directivos y consultor de empresas en materia de Recursos Humanos.



Antonio Núñez es doctor en Psicología y Master en Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos, así como diplomado superior en Psicología Clínica, Industrial, Pedagógica, y Militar.

Consultor de Formación, articulista en temas de Psicología Laboral, miembro de AEDIPE, SEAS y AESPAT.

Profesor propio de la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE) en las áreas de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos. Actualmente es Director del Departamento de Gestión Empresarial.



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

Ha trabajado como consultora en Alfa Corporate (Investment Banking) y en Towers Perrin (Recursos Humanos). Posteriormente ha sido Directora de Beneficios, Acciones y *Stock Options* para Europa de Lucent Technologies. En la actualidad es socio de Puchol y Asociados Consultores.



Guillermo Sánchez es profesor asociado del Departamento de Gestión Empresarial de las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales y Derecho (ICADE) de la Universidad Pontificia de Comillas en Madrid.

Como sociólogo colabora con diferentes empresas de investigación social y de mercados.

Es presidente de la Asociación para la Promoción del Debate, en la que habitualmente imparte cursos y conferencias sobre técnicas de debate, argumentación y habilidades de comunicación personal.

# ÍNDICE

Acerca de los Autores .....	VII
Prólogo .....	XIII
I. Introducción a la negociación	
<i>Luis Puchol</i> .....	3
II. Las fases de la negociación a vista de pájaro.	
El proceso antes de la negociación.	
<i>Luis Puchol</i> .....	49
III. El proceso durante la negociación.	
<i>Luis Puchol</i> .....	87
IV. El proceso después de la negociación.	
<i>Luis Puchol</i> .....	149
V. Las otras negociaciones.	
<i>Isabel Puchol</i> .....	161
VI. La negociación internacional	
<i>Guillermo Sánchez</i> .....	233
VII. Psicología de la personalidad negociadora.	
<i>Antonio Núñez</i> .....	267

# 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 ha sido 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 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.
- El séptimo y último capítulo, *Psicología de la personalidad negociadora*, es de contenido más psicológico e intenta responder a la pregunta *¿quién negocia?*

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

LUIS PUCHOL  
Coautor y Coordinador

Si este libro ha sido de su agrado y cree que sus conocimientos pueden ser útiles en su empresa, los autores estamos en condiciones de dar conferencias, talleres, seminarios y cursos sobre este tema.

Puede contactar, si lo desea con Puchol y Asociados S.L.  
en [info@pucholyasociados.com](mailto:info@pucholyasociados.com) o llamando al teléfono 629 16 88 50



© Carlos Ongallo, 2005

***Desde la más tierna infancia aprendemos a negociar***

# I

# Introducción a la negociación

*Luis Puchol*

**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.<sup>1</sup>*

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

---

<sup>1</sup> 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.

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

Ya en la edad escolar los niños de hoy, como los de ayer, son aficionados a coleccionar 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 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<sup>2</sup>. 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.

---

<sup>2</sup> 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.

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 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, añadido, facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro*<sup>3</sup>.

---

**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

---

<sup>3</sup> 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!

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 equipo de sonido 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 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 estuviera 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 sin fin de beneficios apenas imaginables cuando no se sabe negociar.

Resumiendo: la negociación supone que intervienen al menos dos partes que tienen intereses complementarios, lo que incita 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<sup>4</sup>.*

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*<sup>5</sup>. 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 en parte 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*<sup>6</sup> 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)*<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Un embajador es un hombre honesto que se envía a mentir al extranjero para el bienestar común.

<sup>5</sup> Los otros dos son los procedimientos políticos o diplomáticos y los mecanismos jurídicos.

<sup>6</sup> Roger Fisher y William Ury. *Getting to yes*. Arrow Business Books, 1996, p. 4.

<sup>7</sup> *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<sup>8</sup>, 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

---

<sup>8</sup> Op. Cit. P. 5 y ss.