



Rompe la Barrera del No: Negociando Contratos


Tabla de Contenidos

Introducción.....	3
Por qué el compromiso no es todo lo que se piensa que es.....	4
Alcanzar un acuerdo sin compromisos: Negociando Contratos.....	9
Conclusión.....	17


Introducción

La idea de que ningún acuerdo puede ser justo si no se alcanza mediante un compromiso se nos ha inculcado desde la escuela primaria. La filosofía del compromiso suele estar vinculada a los principios de igualdad y equidad. El compromiso tiene buenas intenciones y se considera que otorga una consideración equitativa a ambas partes, entonces, ¿por qué rara vez resulta como pretendemos?

Contrariamente a la creencia popular, las relaciones sólidas y los acuerdos no se construyen sobre la base del compromiso. De hecho, el compromiso puede ser contraproducente para los objetivos de negociación de ambas partes y devastador para la relación subyacente. En las negociaciones contractuales, es común sentir la obligación de comprometerse para obtener aceptación o cerrar un gran contrato, pero hacerlo tendrá consecuencias a largo plazo que superan las recompensas inmediatas.



El compromiso tiene buenas intenciones y se considera que otorga una consideración equitativa a ambas partes, entonces, ¿por qué rara vez resulta como pretendemos?





**Por qué el compromiso no es
tan bueno como se piensa.**

La verdad es que no existe algo como un compromiso "ganar-ganar". Aunque el compromiso tiene buenas intenciones, los acuerdos que crea nunca cumplen completamente con las expectativas, o simplemente no se mantienen. Intentar crear una solución efectiva mediante el compromiso es como ensamblar muebles para armar con instrucciones equivocadas: puedes seguir las instrucciones perfectamente y aún así terminar con algo que no se ve ni funciona como la mesa que pensaste que compraste.

Cuando usamos el compromiso en un intento de crear un acuerdo "justo", hacemos tres peligrosas suposiciones desde el principio:

Suposición #1: Ambas Partes Tienen las Mismas Percepciones de Justicia y Valor

En realidad, nuestro sentido de justicia es increíblemente subjetivo. No hay reglas universales; lo que parece justo para una persona puede no parecerlo para la siguiente. Nuestro sentido de lo que es justo está influenciado por normas culturales, contexto, entorno, percepciones de valor y, sobre todo, emociones. Para complicar aún más las cosas, la forma en que evaluamos el valor también es subjetiva. Diferentes personas valoran las cosas de manera desigual. Aunque un compromiso puede parecer igualitario superficialmente, no está garantizado que lo sea a los ojos de ambas partes.

Para entender cómo las percepciones de valor afectan la percepción de justicia en un acuerdo, imagina que dos niños están intercambiando crayones en clase. Como observador, podrías asumir que el acuerdo más equitativo sería un intercambio uno a uno, por ejemplo, un crayón amarillo por un crayón azul. Sin embargo, por más justo que esto pueda parecer en la superficie, no tiene en cuenta las percepciones de valor de cada niño. Por ejemplo, el crayón amarillo puede ser el color favorito de un niño y, por lo tanto, más valioso que todos los demás a sus ojos. El otro niño puede necesitar el amarillo en ese momento para colorear un sol, pero también puede atribuir un valor similar a los crayones en tonos amarillos. Cuando sumas las percepciones de valor de cada parte y las emociones que las impulsan, queda claro que un intercambio uno a uno de los colores en cuestión puede no ser la solución más efectiva.

Suposición #2: Un Acuerdo Justo es el Acuerdo Más Efectivo

En realidad, el compromiso genera acuerdos excepcionalmente ilógicos. En lugar de trabajar hacia una solución cohesiva, un compromiso toma la mitad de lo que una persona quiere y la mitad de lo que la otra persona quiere, y los fusiona en una solución desajustada. El resultado casi siempre es ineficaz, difícil de implementar y universalmente frustrante.

Suposición #3: La Justicia Resultará en Satisfacción Mutua

Nada podría estar más lejos de la verdad. En las negociaciones, es completamente posible estar feliz con un acuerdo superficialmente desigual y estar completamente devastado por uno justo. Al intentar influir en la percepción de tu contraparte en lugar de comenzar con los términos, podrás obtener su aprobación y diseñar un acuerdo más sólido.



Además de estas suposiciones, el compromiso también se basa en la idea de que las "ganancias" netas de cada persona anularán el impacto de sus pérdidas, creando así un resultado "ganar-ganar". ¿El problema? Naturalmente percibimos nuestras ganancias y pérdidas de manera desigual.

El psicólogo conductual Daniel Kahneman ganó el [Premio Nobel](#) por aplicar este concepto aparentemente ilógico al campo de la economía. En su estudio revolucionario ["Teoría de Perspectiva"](#), encontró que los traders de Wall Street percibían sus ganancias y pérdidas como desiguales, incluso cuando eran numéricamente equivalentes. Por ejemplo, si un trader ganaba \$500 y perdía \$500, su comportamiento se vería más afectado por la pérdida, que inevitablemente consideraban más significativa que la ganancia.

Como lo expresa Kahneman en [su estudio de renombre mundial](#), "la molestia que se experimenta al perder una suma de dinero parece ser mayor que el placer asociado con ganar la misma cantidad". Para aplicar esta teoría al compromiso, sin importar cuánto ganes en una negociación, inevitablemente te verás obligado a experimentar algún grado de pérdida o riesgo, y esa pérdida eclipsará emocionalmente la ganancia. En resumen, el compromiso nos predispone a la decepción.

 **“Compromise banks on the fact that each person’s net ‘wins’ will cancel out the impact of their losses.”** 



Imagina una situación en la que un esposo y una esposa están discutiendo sobre si comprar un árbol de Navidad real o uno falso. La esposa disfruta del ritual familiar de cortar un árbol y está emocionalmente conectada con el olor de los árboles reales, que evoca recuerdos entrañables de su infancia y del vínculo con sus hermanos. El esposo siente que un árbol real es demasiado problemático, costoso y representa un riesgo de incendio potencial. Por estas razones, insiste en obtener un árbol falso que sea más seguro y se pueda reutilizar cada año.

Acuerdan comprometerse y deciden alternar cada año, colocando un árbol falso un año y consiguiendo un árbol real al siguiente. El problema con este compromiso, y con todos los compromisos, es que obliga a cada parte a vivir con su pérdida percibida la mitad del tiempo. Desde la perspectiva de la esposa, debe sacrificar una parte esencial de lo que hace que las festividades sean significativas para ella el 50 por ciento del tiempo. Desde la perspectiva del esposo, cada vez que usan un árbol real, debe convivir con el riesgo potencial de incendio, así como con las pérdidas cuantitativas de tiempo y dinero. Inevitablemente, el compromiso generará resentimiento y dañará la relación que pretendía proteger.



8:30 AM - Marketing System Meeting
1:45 PM - Review PPA User manual
John again to arrange meeting

Sydney
Flight

CASHBOOK

Pay Invoice

Card Type *
Name on card
Card number
Expiry date *
Zip / Postal code

Alcanzar un acuerdo sin compromisos: Negociar Contratos

... product or
... both, you should
... what your
... be your
... the main foundation of your
... All the promotional material
... should be connected with your
... using a good trademark
... allows you to have a large
... in your market, compete
... your brand and your customer
... what they can have or expect
... from the product and services you
... other. The branding strategy you
... should be consistent as it
... leads to a strong brand equity. The
... branding strategy you have should
... be consistent.

Jan-16	Feb-16	Mar-16	Apr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Aug-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dec-16	Total
10,000	12,000	15,000	18,000	20,000	22,000	25,000	28,000	30,000	32,000	35,000	38,000	320,000
5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	11,000	12,000	13,000	14,000	15,000	16,000	120,000
5,000	6,000	8,000	10,000	11,000	12,000	14,000	16,000	17,000	19,000	20,000	22,000	200,000

Así que, ¿cómo pueden dos partes con puntos de vista diferentes llegar a un acuerdo sin hacer concesiones? Creando un acuerdo coherente, viable y mutuamente aceptable, en lugar de cortar y pegar dos ideas conflictivas en una sola.

Si solo es posible una solución, depende de ti influir de manera efectiva en la naturaleza y los términos del acuerdo perfeccionando tus habilidades de negociación comercial y utilizando las siguientes reglas de negociación de contratos de Black Swan:

1. Evitar el uso del lenguaje del ego

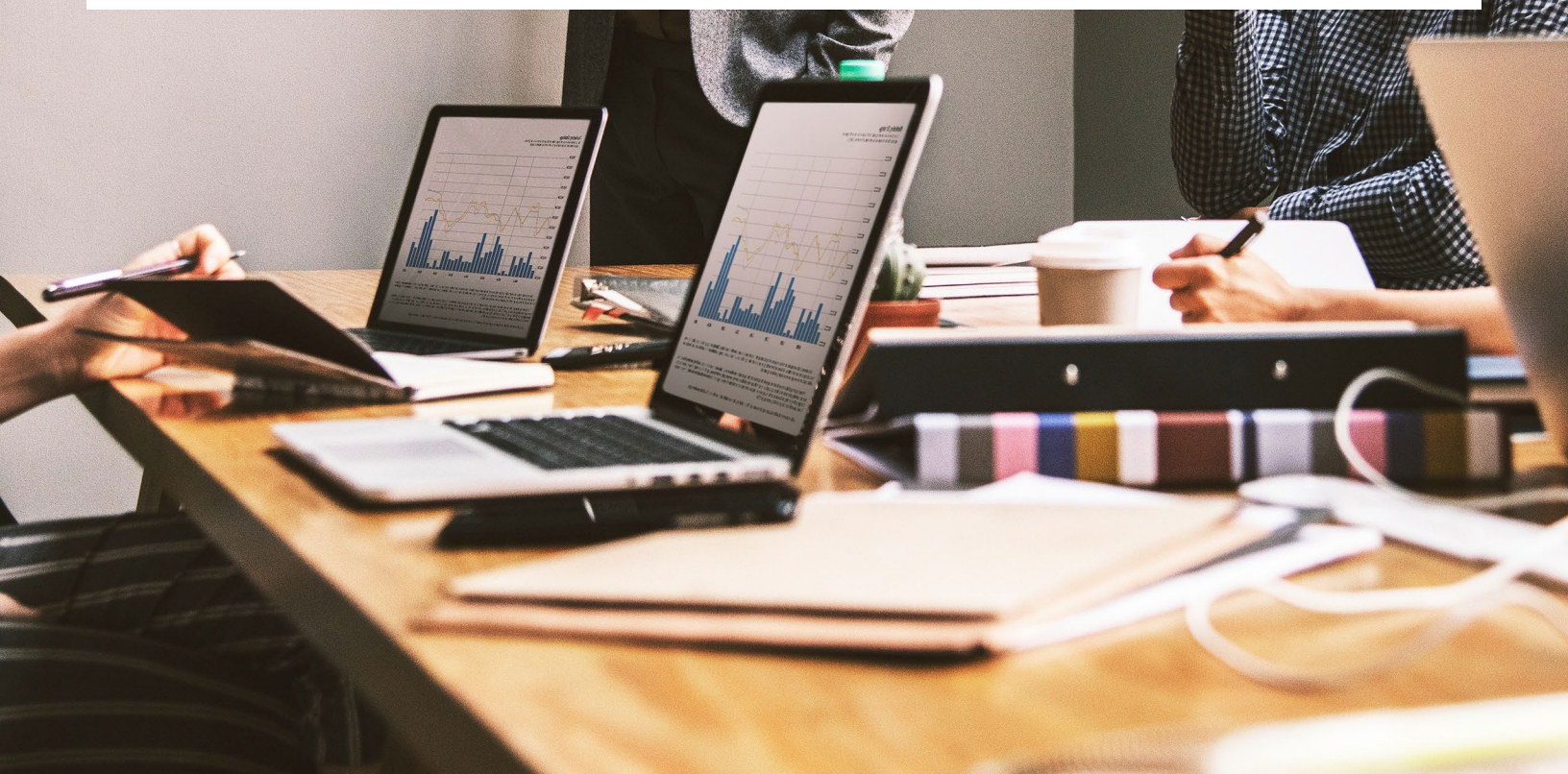
Cuando presentas una solución como tu idea versus su idea, bien versus mal, creas un entorno antagónico. En dicho entorno, ninguna parte puede hacer una concesión sin sacrificar su autonomía o su integridad. En lugar de presentar una solución al principio de una negociación, concéntrate en fomentar la confianza, crear un entorno colaborativo y comprender mejor el punto de vista de tu contraparte. Al hacer preguntas calibradas, animarás a tu contraparte a hablar, dándoles una sensación de control y ayudándote a aprender lo necesario para ganar su confianza y construir influencia.

2. Estar dispuesto a escuchar a tu contraparte y abierto a aprender de sus ideas

Si alguien no siente que ha tenido la oportunidad de expresarse o que su opinión ha sido comprendida, no podrá procesar lo que estás diciendo ni estar dispuesto a decir "sí". En lugar de centrarte en

cual será tu próxima contraargumentación, escucha en varios niveles con el objetivo de comprender. Si escuchas de manera efectiva y utilizas etiquetas y preguntas calibradas para descubrir los impulsores centrales y las percepciones de tu contraparte, aprenderás qué está impulsando sus decisiones. Una vez que tengas esta comprensión básica, podrás determinar cómo abordar adecuadamente esas necesidades y anticipar acusaciones que puedan tener sobre la solución que deseas.

Dicho esto, escuchar a tu contraparte y tener una mente abierta no significa que debas aceptar ciegamente sus consejos. Como regla general, nunca aceptes los consejos o críticas de alguien con quien no cambiarías de lugar. En otras palabras, considera las calificaciones del crítico antes de replantear tu solución. Incluso si no estás de acuerdo con tu contraparte, puedes fortalecer una relación demostrando comprensión de su perspectiva.






3. Descubre las Percepciones de Valor

Antes de aceptar hablar sobre los términos, necesitas entender cómo tu contraparte percibe el valor general de un contrato y qué componentes individuales valoran de manera desigual. ¿Qué está dictando sus estándares y guiando sus decisiones? Si tu prospecto está enfocado en el costo, averigua qué otros términos valoran para determinar dónde tienes margen para negociar e influir en la naturaleza del acuerdo en cuestión. Si valoran más un costo más bajo que recibir el paquete completo de servicios que ofreces, ¿por qué no reducir el contrato para incluir servicios limitados a un costo reducido? Si el tiempo es su principal preocupación, ¿estarían dispuestos a pagar más o proporcionar recursos adicionales a cambio de un cronograma acelerado? Al localizar estas percepciones de valor y llevar estos elementos de valor desigual a la mesa de negociación, ampliarás la torta y crearás más oportunidades para influir en el resultado.


4. Demuestra Comprensión y Presenta Opciones

Hay una marcada diferencia entre sentir que has entendido lo que alguien está diciendo y demostrar que has entendido. Si no te esfuerzas por hacer lo último, no ganarás la confianza que necesitas para influir en el contrato en cuestión. La comprensión se puede demostrar utilizando empatía táctica, etiquetas, espejos y resúmenes. Al preparar una hoja de referencia con etiquetas positivas y negativas y preguntas calibradas antes de la negociación, ayudarás a mejorar tu flexibilidad bajo presión y evitarás el uso de clichés de comunicación contraproducentes.

Al presentar opciones en lugar de enmarcar una solución al principio del proceso de negociación, estás invitando a tu contraparte a trabajar contigo para crear una solución. Hacerlo les ayuda a sentirse dueños del acuerdo y mejora la aceptación. Además, presentar opciones te da el poder de dar forma al trato a medida que avanzas, en lugar de estar limitado por los términos de una solución existente.



Al presentar opciones en lugar de enmarcar una solución al principio del proceso de negociación, estás invitando a tu contraparte a trabajar contigo para crear una solución.



5. Anticipar Negativos

La mayoría de las personas evitan abordar el elefante en la habitación porque temen que llamar la atención sobre un aspecto negativo lo haga parecer más significativo. De hecho, es mucho más arriesgado dejar un aspecto negativo sin mencionar en lugar de abordarlo directamente. No se puede evitar el elemento negativo en una negociación, solo se puede preparar para ello.


Para prepararte, realiza una [auditoría de acusaciones](#) y crea algunas etiquetas negativas para abordar esas acusaciones y disolver un posible ataque. Si te han asignado la tarea de reparar [una mala relación comercial con un cliente](#) que se siente agraviado por una interacción previa con tu empresa, prepara etiquetas para reconocer su punto de vista sin aceptar responsabilidad.




6. Aceptar el "No" como un Comienzo en Lugar de un Fin

A veces, necesitamos decir "no" antes de poder considerar decir "sí". Darle a tu contraparte el permiso para decir "no" a tus ideas les ayuda a retener su sentido de autonomía. En muchas ocasiones, la palabra "no" es una respuesta emocional automática que damos cuando nos sentimos inseguros o asustados. Es un deseo de mantener el statu quo y un mecanismo de protección incorporado. En resumen, es más a menudo una respuesta emocional que una elección racional bien considerada. En ese sentido, permitir que tu contraparte diga "no" puede ayudar a avanzar en una negociación y hacer que estén más dispuestos a decir "sí" más adelante. Cuando te sientes protegido y bajo control, tu registro emocional vuelve a la línea de base y tus habilidades para tomar decisiones mejoran.

Si te encuentras con un rechazo, trabaja en crear espacio en la conversación antes de responder. Si no estás obteniendo la confirmación que buscabas, puede ser una indicación de que necesitas retroceder y centrarte en construir rapport y confianza antes de intentar influir en tu contraparte. Una vez que tu contraparte se relaja, puedes trabajar en adaptar tu estrategia para hacer que el "no" funcione a tu favor.



Permitir que tu contraparte diga 'no' puede ayudar a avanzar en una negociación y hacer que estén más dispuestos a decir 'sí' más adelante.






7. Abordar la Implementación

En muchos contratos comerciales, las personas dedican más tiempo a los términos de penalización que a los términos de implementación. La ironía es que, si te enfocas en la implementación, entonces no necesitarás preocuparte por contratos incumplidos.


Para persuadir eficazmente a tu contraparte, debes ser capaz de trazar un camino hacia su resultado deseado. Eso significa trazar un plan para la implementación y obtener la aceptación de todos los involucrados. ¿Cuáles son las posibles trampas de la solución en cuestión? ¿Cuáles podrían ser las consecuencias si una parte del trato no se cumple?

Para evitar decepciones más adelante, aborda cómo se tomarán en cuenta esas posibles fallas en el proceso de implementación. Concéntrate en hacer preguntas calibradas utilizando una estructura de "cuándo/qué" o "si/qué", lo que llamamos preguntas de "viaje en el tiempo". Este formato está diseñado para hacer que tu contraparte piense en algo que no sea el momento presente. El primer "si" y "cuándo" crea una condición o los lleva a un punto en el tiempo, y el "qué" les pide que sigan y participen en el plan de implementación. Por ejemplo, podrías preguntar: "Cuando esto se rompa en la implementación, ¿qué vamos a hacer para arreglarlo?" Hacer estas preguntas es una excelente manera de abordar las preocupaciones de los que tienen poder detrás de escena y evitar la probabilidad de que un trato sea eliminado internamente.

Además, comunícate con los miembros de tu propio equipo que serán responsables de la implementación para asegurarte de establecer expectativas realistas y alcanzables en el proceso de ventas. Si planeas [negociar como equipo](#), practica la comunicación entre ustedes en situaciones de bajo riesgo y asigna roles claros para asegurarte de que operen como un conjunto, en lugar de una colección de individuos.



Hacer preguntas es una excelente manera de abordar las preocupaciones de aquellos que tienen el poder de romper el trato entre bastidores.





Conclusión

Seguramente habrá ocasiones en las que negocies como un Cisne Negro y explores todas las opciones posibles y aún así te encuentres con un muro. Son estas situaciones las que le dan a la compromiso una apariencia engañosa. Es fácil convencerte de que has invertido demasiado tiempo y energía para retirarte, y aún más fácil hacer concesiones en el momento para lograr que se firme un contrato.

Si realmente has agotado todas tus opciones de negociación, recuerda que es mejor retirarte que forzar un acuerdo de calidad inferior. Si te comprometes más allá de los límites que has establecido para ti mismo o usas tu influencia para obligar a un cliente potencial a cerrar un trato con el que no se siente bien, terminarás dañando la relación y condenando la implementación del acuerdo. En lugar de crear un enemigo, despídete en términos amigables y deja la puerta abierta para futuras negociaciones en caso de que sus necesidades o perspectivas evolucionen. Hacerlo protegerá tu integridad y la de tu interlocutor, y preservará la reputación de tu empresa a largo plazo.

Para obtener más consejos internos sobre negociación de contratos, consulta nuestro libro electrónico, [7 formas inesperadas de aumentar las ventas](#), y explora nuestros [cursos individuales y empresariales](#) para mejorar tu eficacia cuando más cuenta."



¿Tienes preguntas sobre
entrenamiento, participación en
eventos o coaching?

CONTÁCTANOS

