

**LUIS PUCHOL • ISABEL PUCHOL**

**EL LIBRO  
DE LA  
NEGOCIACIÓN**

**Sexta edición**

Dibujos de Carlos Ongallo



Sexta edición, 2024

©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](mailto:ediciones@editdiazdesantos.com)

ISBN: 978-84-9052-532-6 (edición papel)

e-ISBN: 978-84-9052-533-3 (e-book)

Depósito Legal: M-18472-2024

Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

Diseño de cubierta: Azagra.

Dibujos: Carlos Ongallo

Printed in Spain - Impreso en España

## 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
<b>I.</b> Introducción a la negociación.....	3
<b>II.</b> Las fases de la negociación a vista de pájaro. El proceso antes de la negociación .....	47
<b>III.</b> El proceso durante la negociación .....	85
<b>IV.</b> El proceso después de la negociación .....	147
<b>V.</b> Las otras negociaciones .....	157
<b>VI.</b> La negociación internacional.....	223
Otras obras de Luis Puchol .....	253



# Prólogo

**L**a 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



# IV

## El proceso después de la negociación

**SUMARIO. Después de la negociación.** La recapitulación. El cierre. Aprender de la negociación. Factores de riesgo en una negociación.

### DESPUÉS DE LA NEGOCIACIÓN

#### La recapitulación

*Wenn Schiffe scheitern,  
so geschieht es nahe an Ufer<sup>91</sup>.*

LUDWIG BÖRNE. *Fragmente und Aphorismen.*

La recapitulación es una exigencia de toda negociación. No es infrecuente que, perdidos en detalles y en puntos concretos los negociadores se olviden de asuntos pendientes o ya acordados. Por ello es necesario hacer con frecuencia recapitulaciones o sumarios de lo ya tratado y acordado, así como de los puntos todavía en discusión. La recapitulación en las fases finales de la negociación es más necesaria si cabe, porque de ella se van a extraer los acuerdos y los compromisos que las partes deben asumir.

Otros momentos en los que es útil hacer una recapitulación son los siguientes:

---

<sup>91</sup> Cuando las naves naufragan, siempre es cerca de la costa.

- Cuando la negociación se atasca, como un medio para salir del atolladero.
- Cuando queramos persuadirnos y persuadir a la otra parte de qué es lo que realmente cada uno cree que se ha acordado.
- Como prólogo al cierre de la negociación.

Hay que estar muy atentos cuando la recapitulación la haga la otra parte, por si añaden puntos no tratados o no acordados o por si omiten puntos que sí fueron tratados y en los que se llegó a un acuerdo.

Algunos negociadores poco escrupulosos aprovechan la recapitulación para *meter de matute* acuerdos que en modo alguno son tales, contando con que el cansancio o la falta de atención de la otra parte los hará *colar* sin dificultad. Es una táctica desaconsejable, primero por falta de ética, y segundo porque si los otros se dan cuenta de nuestro intento, pueden reaccionar muy negativamente, llegando incluso a romper lo ya negociado. Por la misma razón hay que estar muy atentos cuando la recapitulación la haga la otra parte, por si añaden puntos no tratados o no acordados o por si omiten puntos que sí fueron tratados y en los que se llegó a un acuerdo.

Sin embargo este momento puede ser útil para repescar algunos puntos que fueron aparcados o desestimados en los primeros momentos de la negociación. Se le puede decir, por ejemplo, a la otra parte:

*¿Se acuerda usted de cuando en una de las primeras reuniones abordamos el tema de los cursos de formación que sería necesario impartir a los operarios que vayan a utilizar las máquinas? En aquel momento yo le propuse que estos cursos fueran íntegramente a cargo de su compañía, y usted dijo que habitualmente los cursos de formación los solicita y los financia el comprador. Ahora que nos hemos puesto de acuerdo en que ustedes nos van a dar cobertura de servicio técnico 24 horas al día, 365 días al año a su cargo, ¿no les resultará más caro venir para reparar averías provocadas por falta de experiencia de los operarios que financiar un cursillo de, digamos tres días de duración en nuestras instalaciones? De ese modo nuestros operarios cometerán menos errores que requieran asistencia técnica, y serán capaces de resolver por sí mismos muchas situaciones problemáticas sin que sea neces-*

*rio un desplazamiento de su personal técnico. ¿Qué le parece si volvemos a tratar este tema y estudiamos cómo incluirlo en nuestro acuerdo final?*

En el ejemplo anterior hemos introducido otro procedimiento muy útil en la fase final de las negociaciones para conseguir acuerdos lo más amplios posibles. Nos referimos a la vinculación de puntos entre sí.

La mayor parte de negociadores tratan cada uno de los puntos de una negociación como independientes, por ejemplo, acuerdan por separado precio, plazo, fecha de entrega, fecha de pago, formación del personal, etc. Sin embargo, resulta útil vincular los temas entre sí. En el ejemplo anterior el comprador está vinculando sutilmente el contrato de mantenimiento con la formación del personal, argumentando que es más interesante para el vendedor formar al personal del comprador a sus expensas que acudir continuamente a resolver las pequeñas averías que los operarios cometan por impericia.

En este momento el comprador, para conseguir que la otra parte acceda a su pretensión, puede hacer alguna concesión final. Por ejemplo:

*Me doy cuenta de que ustedes no están acostumbrados a financiar la formación de los operarios de sus clientes, pero le voy a hacer una oferta que usted no se espera y que puede hacerle cambiar de opinión. ¿Qué le parecería si yo le dijera que, a cambio de esta pequeña concesión por su parte estaríamos dispuestos a dar gratuitamente formación en nuestras instalaciones a, digamos diez comerciales de su empresa sobre el proceso industrial que nosotros llevamos a cabo? Estas personas tienen que visitar a clientes de nuestro propio sector, y permíteme que le diga que en ocasiones algunos de ellos no parecen dominar muy bien nuestras necesidades y perdemos mucho tiempo tratando de explicarles por qué alguna máquina que nos ofrecen no cubre nuestras necesidades. Le estoy ofreciendo formación por formación. ¿Qué le parece?<sup>92</sup>*

---

<sup>92</sup> Este caso es real. Lo que no dijo el comprador que ofrecía formación por formación es que tenía unos formadores aún no muy expertos y quería darles una ocasión para entrenarse como paso previo a lanzarlos a dar cursos para su propio personal.

## El cierre

*All things come to him who will but wait*<sup>93</sup>.

LONGFELLOW, *Tales of a Wayside*. Inn, First Day.

Una negociación puede terminar de dos modos, con acuerdo o sin él. Veamos lo que cumple hacer en cada una de estas situaciones.

- *Cierre de la negociación con acuerdo:*
  - Aunque se haya recogido los acuerdos parciales que se han ido alcanzando en el curso de la negociación, ahora corresponde integrar todos los acuerdos alcanzados en un documento único. Este es un momento delicado, porque alguna de las partes, o las dos, puede intentar volver sobre lo acordado y decir que *cuando admitió tal cosa, en realidad lo que quería decir era...* Es en estas situaciones desagradables cuando se agradece realmente el haber ido fijando por escrito, a poder ser con la firma de las dos partes, los acuerdos que iban siendo alcanzados.
  - La redacción del documento final debe ser cuidadosamente supervisada, no vaya a ser que, aprovechando el momento de relajación que sigue a toda negociación la contraparte intente colarnos algún gol en fuera de juego.
  - En las negociaciones importantes la redacción del documento final de acuerdo deberá ser realizada o supervisada por juristas, por si se acordara algo contrario a las leyes, o se incurriera en algún defecto de forma que pudiera ser invocado por la otra parte para negarse a cumplir lo acordado.
  - Una de las cosas que tienen que fijarse quienes redacten el documento es que los términos empleados sean correctos y que signifiquen lo mismo para las dos partes, y si fuera preciso, en el mismo documento se deberían definir los términos ambiguos o dudosos.
  - Hay que prever que una de las partes no quiera o no pueda cumplir en tiempo y forma aquello a lo que se obligó en el momento del acuerdo. A este efecto deben preverse penalizaciones económicas o de otro tipo para el que incumpla los acuerdos.

---

<sup>93</sup> *Todo le llega a quien sabe esperar.*



## Aprender de la negociación

*It is always safe to learn,  
even from our enemies;  
seldom safe to venture to instruct,  
even to our friends<sup>94</sup>.*

COLTON, *Lacon*, I, 2860.

Tanto si la negociación se cerró con acuerdo o sin él, es mucho lo que se puede aprender de una negociación, cara a aplicarlo a situaciones futuras. Por lo tanto en todos los casos procede realizar una evaluación de nuestra actuación y de la de ellos. A pesar de la indudable utilidad de proceder de este modo, esta es una etapa que con frecuencia se omite, quizás porque es fatigosa, o más probablemente aún, porque hemos salido de esta negociación hasta el gorro, y no tenemos muchas ganas de volver a considerar el tema.

### Algunos puntos que deberíamos analizar<sup>95</sup>

- *Cara a la recopilación histórica para futuras negociaciones con las mismas personas*
  - ¿Quiénes asistieron?
  - ¿Qué rol o roles asumieron?
  - ¿Les hemos metido algún gol del que tengan que resarcirse en próximas negociaciones?
  - ¿Cuánto duraron las negociaciones?
  - ¿Qué puntos fueron los más difíciles de negociar y por qué?
  - ¿Llevaron algún asesor externo?
  - ¿Qué estrategias, tácticas y técnicas de negociación emplearon?
  - ¿Usaron algún *hombre sonda*?
  - ¿Recurrieron a alguna *mosca coj.*?
  - ¿El clima fue agradable o tenso?

<sup>94</sup> Siempre conviene aprender, incluso de nuestros enemigos; raramente conviene aventurarse a instruir, incluso a nuestros amigos.

<sup>95</sup> Esta lista, aunque amplia, no es exhaustiva.

- ***Análisis de nuestra eficiencia negociadora***
  - ¿Alcanzamos nuestros objetivos?
  - ¿En qué medida?
  - ¿Tuvimos que renunciar a algo especialmente doloroso?
  - ¿Alcanzamos los objetivos secundarios o subyacentes?
  - ¿Cometimos algún error?
  - El número de miembros de nuestro equipo, ¿fue el adecuado?
  - ¿Entendieron y desempeñaron convenientemente sus respectivos roles?
  - ¿Funcionó el código de señales?
  - El lugar, la hora, etc., de las reuniones, ¿fue el adecuado?
  
- ***Para próximas negociaciones***
  - ¿Qué conservaríamos de nuestro actual equipo, estrategias, etc.?
  - ¿Qué cambiaríamos en nuestro actual equipo, estrategias, etc.?
  - ¿Por qué?

## **Factores de riesgo en una negociación**

*Hoc opus, hic labor est*<sup>96</sup>.

VIRGILIO, *Eneida*, lib VI, v. 129.

No es fácil dar con la receta para alcanzar automáticamente el éxito en cualquier negociación que emprendamos. Sin embargo es más fácil determinar algunos factores que pueden arruinar cualquier negociación. Conocerlos puede significar evitarlos, y aunque esto no nos asegure el éxito, nos puede evitar algunos fracasos.

La negociación es como jugar al ajedrez. Todo movimiento que realicemos en el tablero cuenta para el resultado final, y la pérdida, al parecer insignificante de un peón, o de la defensa de una posición puede acarrear la derrota.

Las principales causas de fracaso en las negociaciones tienen que ver con:

---

<sup>96</sup> *Aquí la dificultad, aquí lo trabajoso.*

- **Los prejuicios o modelos mentales de los negociadores.** Estos modelos comprenden desde el autoconcepto que un negociador tenga acerca de sí mismo y de su función, lo que cree que se espera de él, los prejuicios acerca de los oponentes, su propia filosofía negociadora, sus rasgos de personalidad, su sistema de valores...
- **Las distintas concepciones acerca de lo que es o no ético en una negociación<sup>97</sup>.** Especialmente la tendencia a atribuirse a sí mismo actitudes y comportamientos más éticos que los de la otra parte<sup>98</sup>.
- **La tendencia creciente, por motivos económicos y de presión de tiempo, a realizar parte de la negociación vía e-mail o telefónica,** sin posibilidad de percibir los mil mensajes complementarios no verbales de la otra parte, teniendo que ceñirse a la interpretación estricta de lo que se dice, con menoscabo de cómo se dice.
- **Las distintas culturas de los participantes en una reunión<sup>99</sup>,** lo que origina malas interpretaciones de los mutuos comportamientos y actitudes, sin contar con que, al final hay que negociar en una lengua que una parte suele conocer perfectamente o mejor que la otra, lo que obliga a la parte con menor competencia lingüística a hablar un idioma sin matices, así como a no percibir los matices que la otra parte introduce.

**La negociación es como jugar al ajedrez. Todo movimiento que realicemos en el tablero cuenta para el resultado final, y la pérdida, al parecer insignificante de un peón, o de la defensa de una posición puede acarrear la derrota.**

<sup>97</sup> Algunos cínicos afirman que hablar de negociador ético es una *contradictio in terminis*, como referirse a la nieve caliente, la sal dulce, las prostitutas castas... o los políticos veraces.

<sup>98</sup> En estos momentos en que España ha establecido acuerdos con empresas chinas, está apareciendo un hecho desconcertante para las empresas españolas: los chinos después de firmar un contrato consideran que las cláusulas acordadas pueden cambiar, sin realizar una nueva negociación, si los nuevos acontecimientos o circunstancias lo justifican a su parecer. Este proceder choca frontalmente con la concepción occidental de *que un contrato es un contrato*. O como se dice en Derecho, *pacta sunt servanda*, es decir, los pactos han de ser cumplidos.

<sup>99</sup> Los autores recomendamos vivamente ver el film *Pisa a fondo*, en el que se muestran de forma humorística los problemas de una empresa americana adquirida por japoneses, para comprender el alcance de las diferencias culturales entre países.



---

Las culturas distintas a menudo significan la dificultad, por ejemplo de un país árabe cuando en el equipo oponente figuran mujeres con un rol relevante, no como meras secretarias, en la negociación; la tendencia individualista o grupal de los equipos de negociación; la medida en que las jerarquías sociales de los participantes condicionan la reunión<sup>100</sup>...

- **Cuando hay más de dos partes en negociación o cuando las partes están representadas por negociaciones profesionales a los cuales no se les ha dado información completa y exhaustiva acerca de la situación.**

---

<sup>100</sup> En algunos países de Sudamérica, un jefe puede tener problemas para *controlar* a un subordinado suyo, si este es de piel más clara que la suya.