

*Desde 1991 más de 12.000 negociadores entrenados,  
de más de 300 empresas y más de 30 países.*



# Tips Esenciales de Negociación

Guía práctica del  
negociador exitoso

Volumen 1

José Ignacio Tobón L.

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo 1</b>	
La estructura de la negociación y las decisiones .....	11
<b>Capítulo 2</b>	
Los Intereses y las personas .....	37
<b>Capítulo 3</b>	
Comunicación .....	63
<b>Capítulo 4</b>	
Concesiones.....	77
<b>Capítulo 5</b>	
Persuasión y valor .....	95
<b>Capítulo 6</b>	
Conflictos .....	111

# Introducción

## Objetivo<sup>1</sup>

El objetivo de este libro es presentarle a usted algunas recomendaciones para que pueda planear y conducir sus negociaciones en forma más exitosa. El origen de este libro es una serie de tips de negociación que he estado compartiendo en LinkedIn con una notoria visibilidad y aprobación. Son innumerables las personas que han expresado sus opiniones acerca de lo útiles y prácticos que han sido estos tips para ellas, algo que motiva aún más para seguir compartiendo en las redes sociales mi conocimiento acerca de negociación. Este es entonces solo el primer volumen de tips de negociación; vendrán más.<sup>2</sup>

Los tips originales son cortas aseveraciones, elaboradas con códigos de recordación para que sean recomendaciones efectivas, al punto y precisas, como si fueran **“balas de plata”**.<sup>3</sup> Sin embargo, es útil explicar, con mayor extensión y con ejemplos, la profundidad de cada uno de estos tips. Dichos tips serán agrupados en categorías para que usted los comprenda en una forma más sistemática.

Este libro se puede leer empezando en cualquier parte, pues en todas las páginas habrá recomendaciones útiles para sus negociaciones. Se puede leer en cualquier momento y siempre habrá utilidad. No quiero matar la maravilla de la inmediatez y la concreción de los tips, algo que es coherente con esta falta de tiempo de todos nosotros, y por eso cada tip estará resaltado en negrilla, así como también las palabras clave de cada explicación.<sup>4</sup> Tengo claro que gran parte de mi negocio es recomendar.

## Me dicen que estoy equivocado

En un compromiso de trabajo en Europa coincidí con algunos profesores de prestigiosas universidades de Estados Unidos y de Europa, profesores que con mucho respeto y cariño me dijeron que mi metodología

---

<sup>1</sup> Es posible que algunas de las ideas incluidas en este libro hayan sido mencionadas en alguno de mis libros anteriores y para evitar el llamado “plagio a sí mismo”, lo advierto en este primer momento.

<sup>2</sup> El lenguaje que uso en este libro es un lenguaje directo para hablar con usted, aun cuando usted no me conozca. Algún experto estudió cuáles eran las palabras más persuasivas y el estudio arrojó que la palabra más persuasiva era “usted”.

<sup>3</sup> Las leyendas dicen que las “balas de plata” eran las únicas balas capaces de matar a los hombres lobo, a las criaturas fantásticas.

<sup>4</sup> Como dicen los expertos “la moneda de hoy es el tiempo”, así que todos los que nos ahorren tiempo serán bienvenidos.

de dar recomendaciones estaba equivocada, pues ellos consideraban que el objetivo del profesor era solo presentarle a los alumnos los conceptos para que ellos los estudiaran y los adaptaran a su empresa.

Internamente, yo hice el siguiente análisis del comentario: 1) en realidad ni ellos, ni yo estamos equivocados; 2) ellos son profesores y yo entrenador; 3) ellos dan clases y yo hago entrenamientos; 4) ellos ven a las personas como alumnos y yo como ejecutivos necesitados; 5) los veo como ejecutivos que tienen problemas sin resolver; 6) yo les debo poner los conceptos y las recomendaciones en la forma más simple posible; poner el balón a pocos metros del gol para que ellos metan goles; 7) les debo ahorrar tiempo.<sup>5,6</sup>

Sabiendo que son ejecutivos necesitados, puedo mostrar el siguiente análisis de los mercados de competencias: 1) las exigencias de los mercados son cada día mayores; 2) las competencias de las personas deben ser más altas; 3) las empresas están pasando la responsabilidad de la formación a los empleados mismos; 4) las empresas están buscando al que demuestra que puede hacer bien las cosas, más que al que tiene diplomas; 5) hay personas que necesitan mejorar su desempeño y están preocupadas; 6) todos queremos ser exitosos y para eso necesitamos recomendaciones.<sup>7</sup>

Muchos de los sistemas académicos deberían cambiar su orientación, pues se concentran en forma exclusiva en los conceptos y los modelos, la mayoría de ellos de tecnología abierta, dejando de lado el desarrollo de las habilidades. Esos conceptos cada día están más en la red en los MOOC (Massive Open Online Courses). Todo aquello que se pueda grabar en un video, subir a la red y ser visto miles de veces por miles de personas, como si fuese un producto enlatado, tenderá a ser de costo cero con el tiempo.

La academia debe hacer lo que no se puede lograr con dicho video, como por ejemplo, conducir profundas discusiones e interacciones, investigar, entregar recomendaciones específicas, concentrarse en el desarrollo de habilidades mediante la acción (action learning, experiential learning), ampliar las fronteras del conocimiento,

---

<sup>5</sup> En este ejemplo hay inmersa una recomendación: cuando el otro le diga o escriba algo, fraccione el mensaje en pequeños trozos (chunks) y analícelos en profundidad para descubrir la intención y la información.

<sup>6</sup> En creatividad se dice que “ante una gran verdad, no necesariamente se opone una gran mentira”. Dos conceptos opuestos pueden coexistir.

<sup>7</sup> Hace unos años en Europa, uno de mis clientes me dijo: “en algunas décadas, los títulos universitarios serán como los títulos nobiliarios, servirán cada día menos”. El título universitario valdrá si es apoyado por una capacidad real de hacer, de producir resultados.

generar comunidades de expertos que lleven la disciplina a otros niveles, potenciar sus negocios de consultoría. No debe dedicarse a la repetición.

Los empresarios deberían recurrir con frecuencia a la academia para hacer la pausa, llevar problemas específicos para que los académicos expertos en temas específicos les ayuden a pensar con un mayor nivel de profundidad acerca de dichos problemas. En la industria no hay tiempo, ni disciplina para pensar con mucha profundidad. La academia debe dar la **profundidad en el análisis** y la **simplicidad en la recomendación**. Esto es lo que busco con estos tips de negociación: profundidad y simplicidad.

Esto no se debe ver como una crítica al conocimiento, pues esa es mi materia prima, mi objetivo y mi diferenciador. Lo que hay que entender es que el conocimiento solo tiene sentido cuando produce un resultado y cuando es diferenciador. La frase que dice que el que tiene la información tiene el poder, debería modificarse, pues **el poder no está en la información, sino en la acción inteligente e informada**, en la aplicación de esa información o de ese conocimiento.<sup>8</sup>

### La diferencia con los exitosos

Hace unos años entré en una especie de depresión, metafóricamente hablando, y el origen fue que, debido a mis constantes viajes de negocios, tengo la oportunidad de conocer personas muy exitosas, y a medida que conocía más y más de estas personas, empecé a detectar un patrón: yo sabía más que muchos de los exitosos. Entré en depresión, pues era posiblemente un indicador de que estaba por la vía incorrecta. Pensaba que de pronto la ecuación era otra: mientras más sepa, menos exitoso seré.<sup>9,10</sup>

Para resolver mi problema de depresión empecé a estudiar lo que hacía a las personas exitosas tan exitosas y encontré varias razones, pero una de las más importantes características que las distingue a ellas de las personas no tan exitosas, es la distancia temporal entre la adquisición de un conocimiento y su uso. Estas personas son “animales de la acción”, de la ejecución. Lo que aprenden a las 9 a.m. lo están ya usando a las 10 a.m. Convierten el conocimiento en acción, lo involucran en

---

<sup>8</sup> Es pertinente mencionar que los datos se deben convertir en información y la información en conocimiento; el conocimiento se debería convertir en sabiduría.

<sup>9</sup> Si el dinero es la medida del éxito podemos empezar a preocuparnos, pues en Occidente los que más ganan son los artistas, los deportistas, modelos, influenciadores. Los empresarios están en la mitad y los académicos pueden estar en los eslabones más bajos de la cadena alimenticia.

<sup>10</sup> Una aseveración en la que creo es que “mientras más conocimiento tenga usted, posiblemente menos capacidad de tomar riesgos tendrá”. Eso es debido muchas veces a no saber distinguir entre los términos posibilidad y probabilidad.

forma ágil a su pensar, hablar y actuar. Las que no son tan exitosas son acumuladoras de conocimiento y dicen: “uno no sabe cuándo le va a servir esto”. Uno de mis principios es: “**si no lo va a usar, no lo aprenda**”, pues le llena la RAM.

En forma constante he mencionado que una de las formas de demeritar a una persona en las organizaciones es decirle que es un teórico, pero quien trata de lograr demeritar es quien se demerita a sí mismo porque su opinión indica que le falta conocimiento. Debería entender que la palabra teoría, por su etimología, viene de la observación y de arriesgarse a emitir opiniones que logren predecir la realidad. Verificar si la fórmula predice con éxito la realidad y si no lo hace, cambiar la fórmula, hasta que la teoría pueda predecir la realidad. ¿Quién no quisiera tener esa habilidad de predecir la realidad? Por eso se dice que **no hay nada más práctico que una buena teoría**. Las personas que están logrando hoy el éxito son aquellas que tienen la habilidad para desarrollar algoritmos, que pueden verse como modelos predictores.<sup>11</sup>

### Mis dos amigos críticos

En las empresas donde he trabajado he tenido amigos maravillosos y algunos de ellos me hicieron críticas que revelan el estado del arte de algunas empresas. Uno de ellos me dijo: “¿por qué estudias tanto?, ¿así eres de bruto?”. El otro amigo me dijo: “un gran filósofo siempre dijo que había que estudiar hasta los 20 años y después de allí solo dedicarse a hacer”. Buenos amigos, pero muertos intelectualmente desde jóvenes. El mundo corporativo va a requerir muchos cambios y uno de esos es desarrollar la capacidad de aprender y de estudiar a mayor velocidad y eficiencia, pues mucho de lo que sabemos hoy no va a ser útil en el futuro cercano. Es posible que en muchos casos estemos en el llamado “**estado de excelencia en competencias obsoletas**”.

Cada vez que releía los borradores de este libro me quedaban más claras las sensaciones que el lector experimentaría al leerlo. Una de ellas es que lo que está escrito aquí se refiere a la negociación, pero puede ser aplicado a cualquiera de nuestros roles en la vida. Lo que usted aprenda aquí lo puede aplicar a cualquier tipo de negociación o interacción, en cualquiera de las decisiones que usted tome o en cualquiera de los problemas que usted trate de solucionar.

---

<sup>11</sup> En la película “The Big Short” se muestran las predicciones del mercado financiero en la crisis del 2010. Algunas muy pocas personas le apostaron a que la burbuja económica se iba a reventar, tuvieron razón y ganaron mucho dinero. “The Big Short” es una película del 2015, dirigida por Alan McKay y basada en el libro de Michael Lewis. Es protagonizada por Christian Bale, Steve Carell, Ryan Gosling y Brad Pitt.

Es claro que **la negociación es una competencia transversal**, es decir, que se puede aplicar a diferentes contextos, como vamos a explicar más adelante, pero también tengo claro que **no hay tabiques entre los campos profesionales y los campos personales**. Si usted pone esos tabiques, se estará limitando.

### **Experto no experto**

Hace unos años, una persona tenía interés en hablar conmigo, pero habíamos fracasado en conciliar las agendas. Esta persona me dijo que cierto día específico iba a estar en una conferencia en cierto sitio y que lo mejor sería hablar allí tan pronto la conferencia terminara. Una idea simple. Llegué al sitio y esperé afuera, pero el frío era penetrante, así que decidí entrar a la conferencia, conferencia que era acerca de un tema que no me interesaba: mantenimiento predictivo y correctivo.

Al escuchar al conferencista me pareció que era una persona inteligente y experta en el tema. Al terminar la conferencia, la persona que estaba al lado mío quiso hacer una pregunta y dijo: “quiero decirle que usted es una persona muy inteligente y muy experta en el tema; por eso quiero preguntarle, ¿cada cuánto va usted donde el médico?”. El conferencista respondió: “siguiente pregunta”. Este era un experto en mantenimiento y no hacía mantenimiento de su propio cuerpo. No era experto.<sup>12</sup>

Haga todo lo posible para aplicar en su propia vida todos los conceptos y recomendaciones que usted va a leer en este libro. En forma consciente eliminé en muchas partes las palabras negociación, negociadores y similares para que sea más fácil ese proceso de aplicación.

La intención inicial de los tips de negociación no era publicarlos en las redes sociales con un orden específico; fueron al azar, así que el primer trabajo que hice fue agruparlos por temas haciendo uso de diagramas de afinidad. Esas agrupaciones se convirtieron en los capítulos de este libro.

- \* El **Capítulo 1** incluye los tips acerca de la **estructura de la negociación**, vista además como la toma de una decisión. Cuando los negociadores disponen de una estructura, dejan de ser empíricos y negocian en una forma más estructurada y profesional.
- \* El **Capítulo 2** es acerca de **los intereses** de los negociadores y de ellos mismos como personas, sus estilos. Posiblemente la habilidad mayor del

---

<sup>12</sup> Claro está que esta historia también revelaba que tampoco yo era brillante, pues una de las características de las mentes brillantes es “interesarse por todo”.

negociador es perfilar al otro negociador para saber qué es lo que quiere, qué está buscando, para poder conocerlo.

- \* El **Capítulo 3** es sobre las **comunicaciones** en la negociación, aspecto fundamental y complejo. Algunas personas en el mundo dicen que la negociación es comunicación y tienen razón, pues es un aspecto fundamental. El negociador de alto desempeño es empático, es bueno indagando, habla menos, escucha mucho.
- \* El **Capítulo 4** es alrededor de la forma como se deben hacer las **concesiones** en la negociación. Se busca que los negociadores no cedan y mejor intercambien, que las concesiones que haga, sean inteligentes.
- \* El **Capítulo 5** se concentra en la forma como podemos **persuadir** al otro y mostrarle las **propuestas de valor**. Una idea buena no se acepta solo por ser buena; requiere de un esfuerzo para persuadir al otro de la bondad de la idea y de la magnitud del valor que crea dicha idea.
- \* El **Capítulo 6** se concentra en la forma de manejar los **conflictos** y las agresiones. Las formas como normalmente manejamos los ataques llevan a que haya ataques posteriores y se incrementen los conflictos. Es preciso saber seleccionar las batallas y buscar soluciones inteligentes.

### Libros adicionales

Este libro se puede soportar también en algunos de mis libros anteriores acerca de negociación:

- \* Bases y Fundamentos de la Negociación (J.I. Tobón, 1994)
- \* Método Harvard de Negociación. Cómo Negociar con Inteligencia (J.I. Tobón, 1997)
- \* La Negociación Internacional (J.I. Tobón, 1996)
- \* Cómo Negociar con Gente Difícil. Modelo Ury de Harvard (J.I. Tobón, 2000)
- \* Negociando con un HP sin morir en el intento. Kit de Supervivencia (J.I. Tobón, 2011)
- \* Value Selling. Cómo escaparse de las negociaciones de precio y proteger sus utilidades (J.I. Tobón, 2014)
- \* Arte y Ciencia de la Persuasión. Influencia Estratégica (J.I. Tobón, 2016)
- \* Entendiendo los Conflictos (J.I. Tobón, 2018)