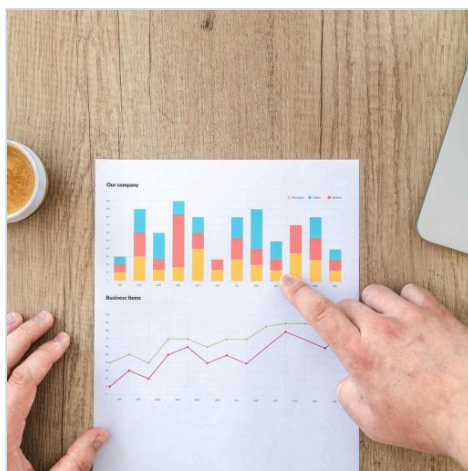


L U M B R E



Negociar no es vencer: la trampa de las posiciones

Materia: Negociación y liderazgo

03/10/2026

Antes de empezar

Nadie firma un tratado en la junta directiva, pero toda junta es una mesa de negociación: presupuesto, headcount, prioridades, alcance, fechas. Esta lección baja la negociación del pedestal y la instala en tu calendario, y muestra el error fundacional de los ejecutivos: pelear por lo que la otra parte dice querer, en vez de descubrir por qué lo quiere.

QUÉ APRENDERÁS

- Reconocer que la negociación atraviesa toda la jornada directiva y diagnosticar el propio estilo: por qué discutir posiciones (el pulso) destruye valor, relaciona mal y hace cumplir poco los acuerdos, frente a negociar intereses (el resultado).

Tu calendario negocia aunque tú no te llames negociador

Un gerente promedio toma decisiones con otra persona involucrada casi cada hora de trabajo: pedir, ceder, presionar, convencer, acordar. Negociar no es sólo el contrato con el cliente grande; es también convencer a tu director de que financie un proyecto, desacasar dos prioridades de equipos que comparten gente, o lograr que un proveedor crítico entregue antes sin castigar a su gente.

La primera habilidad no es una técnica: es la **mentalidad de negociador**. Quien no se ve negociando deja las mejores mesas a la suerte, y la suerte en una mesa se llama: la preparación del otro.

Tres cuartas partes de los conflictos de gestión son negociaciones mal reconocidas

Situación real	Lo que se ve	La negociación que en realidad ocurre
El área de ventas exige 3 contrataciones y Finanzas dice que no hay presupuesto	Un pleito entre áreas	Dos intereses conviviendo: cobertura de mercado contra disciplina de costos
Tu mejor ingeniero amenaza con irse si no le suben 20 por ciento	Un ultimátum incómodo	Negociación de retención: lo que él necesita puede costar menos de lo que crees
Un cliente pide descuento de 15 para renovar	Una presión sobre el margen	Una compra de certeza: puede pagar con volumen, plazo o referidos
Tu jefe te asigna una fecha imposible	Una orden que se cumple a medias	Una negociación de alcances disfrazada de obediencia

La mesa invisible

Regla de diagnóstico: si hay dos personas, algo en disputa y la opción de decir que no, estás negociando. Reconocerlo a tiempo es la mitad del éxito: la otra mitad es prepararse.

La trampa: discutir posiciones

Una **posición** es lo que la otra parte dice querer: «el precio es 120», «no hay presupuesto», «quiero ese estacionamiento». Un **interés** es lo que realmente la mueve: proteger el margen, no quedar expuesto ante el comité, reconocer su esfuerzo, tener certidumbre. Cuando dos posiciones chocan, el único camino es el pulso: quién aguanta más. El pulso deja ganadores con resaca, perdedores con revancha y acuerdos que se cumplen a medias.

Los investigadores (Walton y McKersie, y luego Fisher y Ury en *Obtenga el sí*) llamaron a esto **regatear posiciones**: dividir un pastel que ambos ven fijo. Mientras tanto, casi siempre hay pastel de sobra sobre la mesa que nadie está mirando: plazos, riesgo, visibilidad, flujo de caja, orgullo, opciones fuera de la mesa.

Cumplimiento del acuerdo a 12 meses según el estilo de negociación (datos ilustrativos, ficticios)

	Pulso de posiciones	Intereses mutuos
Serie	42	78

Unidad: %

Fuente: Ilustración didáctica con valores FICTICIOS, no una cifra empírica citable. La idea direccional (acuerdos de intereses se cumplen más que los de pulso) sí es consistente con la literatura integrativa (Lewicki; Fisher y Ury), pero los porcentajes son de muestra.

El gráfico interactivo es interactivo en la versión online.



El sesgo del pastel fijo: creer que lo que tú ganas, el otro lo pierde

El error cognitivo más caro del ejecutivo: asumir simetría de intereses. En los experimentos clásicos de Thompson y Hastie, negociadores que ganan 10 de 20

posibles juran que el otro perdió 10; en realidad el acuerdo óptimo daba 20 para ambos. La asimetría abunda: a tu proveedor le duele el precio, pero le encanta la garantía de volumen; a ti te duele el precio, pero te da igual el empaque.

- **Diferencia de costos:** lo que a ti te cuesta poco (pagar a 60 días en vez de 30) puede valerle mucho al otro, y viceversa.
- **Diferencia de riesgos:** uno puede asumir demoras; el otro no puede perder un certamen.
- **Diferencia de tiempos:** valorar distinto el hoy y el año que viene abre acuerdos que el pulso cierra.
- **Diferencia de significado:** dinero, reconocimiento, autonomía y visibilidad no son lo mismo para cada quien; negociar en una sola moneda empobrece el acuerdo.

VIDEO

3 errores al negociar · Negociar®

Francisco Pereira, negociador profesional, identifica los tres errores que más caro le cuestan a un directivo: asumir enemigo, improvisar y aferrarse a la posición.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=hXJuVlTGC8M>

1. Tu director financiero rechaza por tercera vez la propuesta de capacitar a los supervisores citando «el presupuesto está cerrado». Desde la mentalidad de negociador, lo primero que haces es:

- ☐ Buscar en el reglamento una partida menor para colarla sin permiso
- ☐ Preguntar y explorar qué hay detrás del no: qué riesgo quiere evitar, qué presión recibe, qué sí podría aprobar
- ☐ Subir el tema al CEO para que dirima el empate
- ☐ Reducir el curso a la mitad para que el costo entre en el presupuesto

2. ¿Cuál de estas situaciones es una negociación (y no otra cosa)?

- ☐ Sistema que reasigna tickets de soporte automáticamente
- ☐ Tú defines el plan de turnos y lo publicas sin consultar
- ☐ Dos gerentes acuerdan quién lidera la campaña porque ambos la quieren
- ☐ El proveedor entrega lo que tú pediste sin cambios

3. Si una negociación te deja la sensación de «gané pero algo se rompió», es señal de que probablemente se negociaron posiciones y no intereses.

☐ Verdadero

☐ Falso

4. El sesgo del pastel fijo significa que las ganancias de una parte siempre salen del bolsillo de la otra.

☐ Verdadero

☐ Falso

5. Une cada frase de posición con el interés que casi siempre está debajo.

5.	«Este precio no se mueve»	-----
5.	«Necesito el informe el lunes»	-----
5.	«Quiero aumento o me voy»	-----
5.	«Esa cláusula la cambio toda»	-----
5.	«No acepto trabajar con ese equipo»	-----

Opciones: Proteger margen y no crear precedente con otros clientes · No quedar mal ante la junta, certidumbre temprana · Sentirse reconocido y con futuro, no solo más dinero · Evitar un riesgo que su asesor le pintó catastrófico · Pride histórico: aquella gente lo quedó debiendo hace años

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

6. Un gerente resume así su estilo. ¿Cuál de estas frases delata el error de fondo?



ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

7. De la posición al interés: el mismo conflicto en dos lentes



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

8. El caso de las dos monedas



9. Trae a la memoria tu último conflicto duro en el trabajo. Escribe en dos líneas: cuál era la posición de esa persona y cuál crees que era su interés real. ¿Qué pregunta le hiciste... o qué pregunta debiste hacerle?

Casi todos los conflictos directivos que recordamos son batallas de posiciones; en retrospectiva, el interés del otro era obvio y atendible.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

**10. Bitácora de
apertura**



Mapa de apertura: mentalidad de negociador

Negociar en la empresa

No es el tratado

Es el calendario diario

La trampa clásica

Pelear posiciones

Pulso de voluntades

Cumplimiento tibio

El giro correcto

Preguntar por qué

Mirar intereses

Cambiar moneda

Sesgo del pastel fijo

Creer simétrico lo asimétrico

Ojo con la mesa

Autoridad no es acuerdo

Mandar mata información

El mapa mental interactivo es interactivo en la versión online.



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

11. Tarjetas de la unidad



Antes de seguir

«Si una de las partes no puede decir que no, no hay negociación; hay orden, súplica o robo.» Esta frase te va a acompañar todo el curso: el poder importa, pero no sustituye al acuerdo.

Para mirarlo de otra manera

Video: secretsos de negociación para ganar con la cabeza bien alta

VIDEO

Secretos de negociación | Value School Podcast

Alejandro Hernández, mediador titulado, sobre negociar sin destruir: la «victoria con cabeza en alto» es exactamente el estándar de este curso.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=BkTfZ81dMrQ>

Traducción de posiciones a intereses en 4 pasos

1. Anota la posición tal cual la dijo: la cifra, el ultimátum, el «nunca».
2. Pregunta «¿para qué?» o «¿qué pasaría si no?» hasta tocar la necesidad (al menos dos preguntas).
3. Nómbrala en voz alta al otro para validar: «entiendo que lo que te preocupa es...».
4. Con el interés ya dicho, busca tres formas de atenderlo: ninguna tiene por qué ser la posición original.

Este protocolo corto de 3 minutos vale en cualquier junta; está en la médula del método Harvard de la siguiente lección.

Referencia curricular

Materia:	Negociación y liderazgo
-----------------	-------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/neg-ef-posiciones-vs-intereses>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat