

Material Imprimible

Curso de Negociación Efectiva

## **Módulo 4: Fases de la Negociación: El Desarrollo**

### **Contenidos:**

- Factores que intervienen en la negociación
- Roles de una negociación
- El intercambio
- Presentación de las propuestas
- Recepción de las propuestas
- Concesiones
- Efectos de las concesiones
- Técnica de Persuasión

### Factores que influyen en la negociación

Los factores de una negociación, podemos clasificarlos dependiendo de si son internos o externos. Se consideran factores internos a aquellos factores que definen a la organización y que tienen su origen dentro de ella; por ejemplo, las *habilidades sociales, el asertividad, la intuición, el poder de influencia sobre terceras personas o empatía*. Por otro lado, los factores externos son aquellos que dependen del lugar donde transcurre la negociación, estos son *la información, la cultura, el tiempo, el entorno, la situación económica, social, política y cultural*.

¿Cómo influyen en el proceso de negociación? ¿Afectan positiva o negativamente en el proceso?

### Factores internos

Se consideran factores internos, a aquellos factores que se pueden controlar total o parcialmente. Por ejemplo, si consideramos una empresa, serían entonces, aquellos factores que tienen origen dentro de ella y afectan directamente a su proceso de negociación. Las corporaciones tienen alto poder de influencia sobre los factores internos. Entre este tipo de factores se encuentran:

#### 1) **Habilidades sociales**

Es un factor muy importante a destacar que hace referencia al conjunto de estrategias de conducta y las capacidades para aplicar dichas conductas al momento de interactuar con otras personas. Estas habilidades nos ayudan a resolver una situación social de manera efectiva, es decir, aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en el que está. Para identificarlas mejor, pensemos en habilidades sociales básicas:

- Escuchar
- Dar inicio a una conversación
- Formular preguntas
- Dar las gracias
- Presentarse
- Presentar a otras personas
- Realizar un cumplido

Que los consideremos como factores básicos no significa que se den naturalmente, hay muchas personas que no contemplan su importancia durante la negociación. También podemos identificar factores sociales más complejos:

- Empatía
- Inteligencia Emocional
- Escucha activa
- Capacidad de comunicar sentimientos y emociones
- Capacidad de definir un problema y evaluar soluciones
- Capacidad de disculparse
- Habilidad para reconocer y defender los derechos

Empatía, entendida como la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, no solo como un acto intelectual sino también emocional. La inteligencia emocional, como la habilidad de una persona para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizarlos para dirigir los propios pensamientos y acciones. También se considera una habilidad social compleja la escucha activa, en tanto capacidad de comprensión y cuidado, entendiendo lo que la otra persona quiere decir y transmitiendo que hemos recibido su mensaje. La capacidad de comunicar sentimientos y emociones, esto es, manifestar ante las demás personas nuestros sentimientos de una manera correcta y adecuada al entorno. Es compleja también la capacidad de definir un problema y evaluar soluciones, teniendo en cuenta los elementos objetivos, así como los sentimientos y necesidades de cada uno. Pero también teniendo la capacidad de disculparse, a partir de la concientización de los errores cometidos. Por último, deberíamos considerar la habilidad para reconocer y defender los derechos propios y de los demás, siendo conscientes para realizarlo de una manera adecuada.

Otras habilidades sociales podrían ser el optimismo y la confianza en uno mismo; la capacidad de liderazgo y/o de resolución de conflictos.

## **2) Asertividad**

¿Qué significa realmente? Se podría decir que es la habilidad para ser claros, francos y directos, sin herir los sentimientos de los demás ni menospreciar la valía de los otros. Sin duda la asertividad es una habilidad de comunicación social, a través de la cual, los negociadores son capaces de transmitir sus deseos y necesidades de una manera adecuada, sin hacer uso de la provocación, pero sin ser manejados por la otra parte.

“Este factor de negociación da lugar a la creación de buenas relaciones y a una comunicación de calidad” (Font, 2007).

Por consiguiente, facilita un posible entendimiento entre las partes y hace que todos se sientan bien.

### **3) Intuición**

Es la capacidad del ser humano que le proporciona información adicional que no podría obtener de otra forma y facilita la toma de decisiones.

Es un proceso inconsciente y misterioso, originado de la experiencia y que afecta a muchas de las decisiones que se toman día a día. Su mayor característica es la ausencia de pensamiento racional, logrando una capacidad para anticipar ideas o acontecimientos.

### **4) El poder de la influencia**

El efecto Pigmalión es un término que se utiliza en psicología para referirse al fenómeno por el cual las expectativas y las creencias que posee una persona influyen directamente en las conductas, en el rendimiento y en los resultados de otra. Pero también el poder de influencia está relacionado con el grado de dominio que se tiene sobre terceras personas. Este factor es importante dentro de la negociación porque los individuos que sean capaces de manejarlo efectivamente, podrán conseguir que la otra parte realice algo que no tenía pensado hacer.

Según French y Raven (1968) existen diferentes tipos de poder entre los que destacan el poder legítimo, asignado por los superiores, el poder experto proveniente del conocimiento, el de recompensa, el cual se centra en otorgar incentivos a aquellas conductas adecuadas, el poder coercitivo, que es la capacidad de castigar los malos comportamientos y el poder carismático cuya capacidad es la de influir en los subordinados.

### **5) Empatía**

Ya desarrollamos este concepto dentro de las habilidades sociales. Sin embargo, tengamos presente que existen diferentes significados. Uno de los más acertados indica que es “la experiencia de entender la condición de otra persona desde su perspectiva”. Esto significa ponerse en su piel y sentir lo que esa persona está experimentando.

## **Factores externos**

Tal como descubrimos, los factores externos, son los que se encuentran fuera de las organizaciones y dependen del lugar o el medio donde se realice la negociación. Por eso, estos factores suelen influir de la misma manera en todas las organizaciones de un mismo ámbito geográfico. Debemos saber que los negociadores son incapaces de controlar este tipo de factores debido al escaso o nulo poder de influencia que poseen sobre ellos, pero, a pesar de esto, se deben tener presente al momento de planificar las estrategias de una negociación.

Dentro de esta clasificación se encuentran *la información, la cultura, el tiempo, el entorno, la situación económica, social, política y tecnológica.*

### **1) La Información**

Se trata de un factor que está asociado a la cantidad de datos que somos capaces de reunir sobre la otra parte. Como aprendimos en el módulo anterior, en la fase de planificación, cuanta mayor cantidad de información se logre obtener, más fácil será seleccionar posteriormente el estilo de negociación adecuado.

También se debe buscar información sobre el estilo de negociación que suele usar la otra parte de la negociación, es decir, si usa un enfoque colaborativo o por el contrario competitivo o saber cuál es el motivo por el que quiere comprar o vender, la situación financiera de la empresa, si suele respetar lo acordado en las negociaciones, entre otros.

### **2) La Cultura**

Es un factor clave, sobre todo cuando se realizan negociaciones con personas que son de países distintos al nuestro, ya que las diferencias culturales, suelen determinar la forma de tomar decisiones y de negociar. Por ello, será muy importante, en primer lugar, recopilar información sobre la cultura de la otra parte, con el fin de saber guiar la negociación de la mejor manera posible y llegar a la obtención del beneficio o resultado esperado. A diferencia de una negociación típica, en las negociaciones interculturales, habrá que solventar dos dificultades. Una de ellas será identificar el estilo de negociación de la otra parte, y el otro obstáculo será entender sus valores y creencias.

### **3) El tiempo**

Sin duda es otro de los factores externos que influyen en el resultado de las negociaciones. También lo desarrollamos en el módulo anterior, con la intención de

lograr una administración eficaz. Recordemos que gestionar el tiempo con eficacia facilita el manejo de la ansiedad y la realización de negociaciones de calidad.

#### **4) El entorno**

Es un factor relevante en las negociaciones, dado que influye directamente en la conducta de las personas que participan en la negociación, pudiendo afectar tanto positiva como negativamente. Para ello contribuirá que las negociaciones transcurran en un ambiente físico adecuado, con una buena temperatura, un buen mobiliario, etcétera. El propósito será la sensación de comodidad, lo que se supone, favorecerá a la negociación. Por otro lado, también podemos clasificar el entorno dependiendo de si estamos ante un entorno abierto o cerrado. El entorno abierto se caracteriza por negociaciones distendidas, acuerdos firmados dando un paseo por el campo, en una terraza, jugando al tenis o al golf. Sin embargo, lo más habitual, son las negociaciones realizadas en entornos cerrados, es decir las que se realizan en despachos, restaurantes o domicilios.

#### **5) El factor económico**

Será útil para observar la situación actual y futura de la empresa con la que se va a negociar, analizando las variables macroeconómicas del mercado en el que se va a realizar la negociación. Este factor evalúa la solvencia económica del cliente y examina si es un buen momento o no para intentar buscar un acuerdo con la otra parte.

#### **6) El factor social**

Siguiendo con los factores externos, el factor social engloba el ambiente en el que se lleva a cabo la negociación, la conducta y el comportamiento entre los participantes, las actitudes, los deseos, el estilo de vida, los gustos, etcétera. Este factor está íntimamente ligado al tamaño y a la estructura poblacional. Todo condiciona la forma de negociar de las partes y su conducta ante la búsqueda de un acuerdo. Además de los factores económicos y sociales, las negociaciones están condicionadas por factores políticos.

#### **7) El factor político**

Da gran importancia a la burocracia a la hora de llegar a acuerdos. Este factor está compuesto por leyes que influyen en la negociación tales como normas urbanísticas, normas medioambientales, permisos y licencias, es decir, que es el marco institucional

que existe en un determinado contexto socio-económico. Este factor considera variables como tipo y características del sistema político vigente, la transparencia, solidez y madurez del sistema político en el que se desarrolle la negociación, el nivel de estabilidad del gobierno, las políticas monetaria y financiera y las políticas de bienestar.

### **8) El factor tecnológico**

Este factor evoluciona constantemente, provocando que los clientes esperen rapidez, conectividad e innovación a la hora de negociar.

#### **Roles de una negociación**

El rol es el papel o función que alguien o algo representa o desempeña, por voluntad propia o por imposición. La palabra, como tal, proviene del inglés *role*, que significa 'papel de un actor', y éste a su vez viene del francés *rôle*.

Los roles son funciones que le son atribuidas a una persona para que, en determinadas situaciones o circunstancias, actúe o se comporte de acuerdo a un conjunto de pautas, en satisfacción de una serie de expectativas. De acuerdo con la psicología social, el rol es la personalidad pública de cada individuo, es el papel que asume una persona, con el objeto de amoldarse a la sociedad de la que forma parte.

Cuando un grupo se pone en funcionamiento van a aparecer una serie de roles con relación a la tarea. Los miembros del equipo son diferentes en sus capacidades (inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias). Una buena distribución de los roles en el equipo favorece:

- La conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo
- La superación de las rivalidades internas en el equipo
- La participación de todos los miembros en la formación de un equipo competitivo
- El desarrollo de las habilidades de las personas
- La motivación de los miembros del equipo.

¿Pero cómo relacionar todo esto con las negociaciones?

En cuanto a roles asumidos durante el proceso de la negociación, podemos encontrarnos con el:

a) Analítico o conservador

Quien asume este rol, suele analizar y pensar mucho cada propuesta para estar seguro de no equivocarse y lograr el mejor acuerdo posible. Con ellos hay que ser precisos y argumentar muy bien, salvo que se quiera descolocarlos.

b) Realizador o cooperativo

En este caso podremos observar a una persona equilibrada y responsable, que pretende lograr un acuerdo justo y duradero, usando el enfoque ganar-ganar. Con ellos hay que ir directo al grano y de forma ordenada, haciéndoles ver las ventajas del acuerdo.

c) Retorcido o manipulador

Sin duda, es un negociador difícil, que parece amable y adulador, pero es frío, distante. Intenta sacar información, pero no la da. Con ellos hay que tener cuidado, pues son ventajistas y les gusta el poder.

d) Facilitador o armonizador

Quien asume este rol, sufre discutiendo, quiere lograr el acuerdo a cualquier precio y no le importa ceder con tal de llevarse bien con la gente. Con ellos hay que ser amables y no preocuparse por el tiempo.

e) Promotor o agresivo

Persona ególatra y prepotente. Está dispuesto a correr riesgos, usando el estilo “ganar perder”. A ellos hay que valorarle sus ideas y mostrarles interés por sus opiniones.

### **Los roles de un grupo negociador**

Cuando se conforma un grupo negociador los roles se determinan de antemano, de acuerdo a la estrategia a seguir en la negociación y los objetivos de la misma. Entre los más importantes se encuentra el rol de:

- Conductor, encargado de la preparación del grupo negociador, es quien abre la sesión y asume la responsabilidad del equipo durante la negociación, hablando y dando la palabra a los integrantes de su grupo.
- Sintetizador, quien se encarga de formular preguntas, hacer aclaraciones, resumir las generalidades, ganar tiempo en la negociación a favor de su grupo o como auxiliar de su conductor.
- Observador, su labor consiste en escuchar, registrar señales, captar sutilezas y matices, “leer” el ambiente general y analizar las reacciones, la preparación y las relaciones entre los miembros.

- Emergente, da respuesta a la interpretación de una situación específica; ayuda al clima y a la dinámica del proceso negociador.
- Chivo expiatorio, es un tipo especial de emergente al que se le asignan determinados aspectos negativos en la negociación.

Debemos considerar que aparte de los roles que pueden asumir los negociadores, en algunas ocasiones se puede necesitar la intervención de expertos y asesores que den información y argumentos de forma técnica.

### La fase del desarrollo en un proceso de negociación

El intercambio:

- Presentación de las propuestas
- Recepción de las propuestas
- Concesiones
- Efectos de las concesiones
- Técnica de Persuasión

Veremos cómo al momento del intercambio, se realiza la presentación de las propuestas, dando relevancia a la técnica de persuasión para lograr una buena recepción de las propuestas, evaluando concesiones y sus efectos. Recordemos que en el momento inicial se define el que y el cómo conseguir lo que buscamos; definimos nuestros objetivos, las estrategias y el reparto de roles/tareas; obtenemos información.

Todo esto se pone en juego en la segunda fase la del desarrollo, cuyos objetivos son:

- Identificar las necesidades ocultas de la otra parte
- Comprobar los recursos propios como elementos que realmente pueden satisfacer las necesidades del otro.
- Comprobar el valor de nuestros recursos y evaluar el grado de acierto de nuestras suposiciones sobre las necesidades del otro.
- Dar pasos concretos hacia el acuerdo.
- Hacer concesiones que permitan al otro hacerlas también.
- Hay que explorar las necesidades que están detrás del posicionamiento de cada uno.

## **Intercambio**

Al momento de intercambio, una vez que se han realizado los movimientos de aproximación, se preparan las propuestas más elaboradas, cuya finalidad es ir avanzando hacia un posible acuerdo. En la negociación, no se debe negociar punto por punto, ya que en ese caso para llegar a un acuerdo sobre un punto nos veremos obligados a hacer concesiones y esto supone consumir nuestro capital de negociación, que se puede agotar antes de llegar a un acuerdo sobre todos los temas pendientes.

Cuanto mayor sea el número de temas con los que podemos negociar en la fase de intercambio, más fuerte será nuestra posición. El momento del intercambio, tal vez sea la parte más intensa del proceso de negociación. Unas concesiones mal valoradas, pueden contribuir a la diferencia entre un resultado bueno y uno malo. La regla más importante para la fase de intercambio es que toda propuesta, toda concesión, prácticamente toda frase, sean condicionales. La idea es que todo lo que se concede, debe recibir algo a cambio. Algunos la llaman la regla del gran "si". En una negociación se dice que: "la posición con la que empezamos no es la posición con la que esperamos terminar."

Es útil y aconsejable que las propuestas iniciales se presenten como propuestas condicionales con el fin de no tener problemas posteriores a la hora del intercambio, en el que necesitaremos todo el margen de maniobra disponible. Por ejemplo, si ustedes están dispuestos a aceptar "X", nosotros estamos dispuestos a estudiar la posibilidad de aceptar "Y". Cuando se pone un "si" delante de una afirmación, se evita que el opositor pueda apropiarse de ella, pero también se asegura que reciba una señal clara.

El utilizar el "si" significa poner un determinado precio a cada una de las concesiones, en tanto la otra parte no acepte el precio, no haremos concesión alguna. Si pensamos en intercambio, debemos considerar que, si las partes no indican su predisposición a negociar o modificar nada de lo propuesto, no será posible el avance. Por eso una vez que se han realizado los movimientos de aproximación, se preparan propuestas más elaboradas, cuya finalidad es ir avanzando hacia un posible acuerdo.

En el contexto de la negociación una propuesta es una oferta o una petición diferente de la posición inicial.

Las negociaciones siempre dan inicio con un tema, pero no necesariamente con propuestas alternativas. Durante el proceso de negociación, se suelen ir modificando las posturas iniciales, y renovando las propuestas y contrapropuestas, en una aproximación

entre las partes. Por tanto, este nuevo paquete de propuestas debe incluir puntos que puedan ser modificados o intercambiados con la otra parte.

Las propuestas iniciales surgen de la fase de la discusión y constituyen la respuesta estudiada de un negociador a lo que ha aprendido de su opositor a través de la discusión y de las señales de éste. Por ello, estas propuestas iniciales deben ser exploratorias ya que si forzamos el ritmo podemos espantar a la otra parte. La propuesta supera la discusión, consigue que el tema comience a moverse y alivia la tensión producida por la ignorancia de lo que la otra parte quiere.

#### 1) Presentación de las propuestas

Durante la presentación de propuestas, la mejor manera es separarla de las explicaciones y justificaciones que contiene. Se debe exponer el contenido de la propuesta y explicar y justificar ese contenido. No deben mezclarse ambas cosas, ya que la explicación o justificación pueden parecer una disculpa. La seguridad con que presentemos nuestras propuestas tiene gran importancia, aspectos como nuestro tono de voz, nuestros rodeos y vacilaciones o dudas, estimula la resistencia a nuestra propuesta no haciéndola más aceptable.

El formato con el que se debería presentar la propuesta es, como vimos anteriormente: "Si ustedes aceptan las siguientes condiciones a...b...c..., nosotros estamos dispuestos a ofrecer a...b...c..." Una vez presentada la propuesta se entra en una posición dominante de la negociación.

La primera propuesta condicional, pero realista, es la que pone los cimientos del acuerdo final y además quita iniciativa a la otra parte y fuerza el ritmo.

#### 2) Recepción de las propuestas

Una vez realizada la propuesta, continúa el momento de la recepción de la misma. Posicionándonos del otro lado del escenario, podemos descubrir cómo se reciben. Es importante tener presente algunas reglas a la hora de recibir propuestas, una de ellas es no interrumpir la exposición de las mismas. Cuando interrumpimos una propuesta puede que dejemos de oír algo importante que iban a proponernos. Las partes integrantes suelen poner una concesión al final de la propuesta, y una interrupción puede eliminar esa concesión. Además, la interrupción suele originar antagonismo e irritación a la otra parte, limitando la negociación.

Si lo que queremos es hacer notar la firmeza de nuestra postura, entonces simplemente, se debe escuchar la propuesta, realizar preguntas para aclarar los puntos dudosos o que no veamos tan claros y luego, solicitar tiempo para estudiar la propuesta presentada. Es de gran utilidad reconocer que toda propuesta merece una atención seria, aunque no sea la base para un acuerdo definido.

En la recepción de una propuesta, dar una respuesta detallada ofrece la oportunidad de explicar que partes de la propuesta nos interesan para una posible negociación y cuáles no. Esto indica a nuestro opositor las áreas que debe desarrollar. Se debe evitar dar un "no" rotundo sin más explicaciones, ya que no sirve para nada, lo único que hace es llevarnos de vuelta a la discusión o incluso a la ruptura. Si aceptamos un "no" como respuesta a nuestra propuesta, ofreciéndole nuevas alternativas, cada vez que lo hace, la otra parte, lo considerará como un premio y asumirá el control de todos los movimientos y de todas las concesiones.

La mejor forma de defender nuestros intereses es mantener todos los puntos enlazados, aquellos con los que estamos ya de acuerdo y aquellos con los que todavía no lo estamos. Se puede indicar las áreas acordadas considerando que ya no existen temas pendientes. Una de las técnicas o herramienta útil de tratamiento de propuestas y contrapropuestas, consiste en hacer un resumen. Los resúmenes nos darán la posibilidad de organizar el tema, recordar a quien lo necesite lo que ocurre y demostrar que hemos escuchado atentamente. Al momento de la recepción de las propuestas pueden surgir dificultades de comunicación. Por eso, se aconseja resumir la posición de la otra parte antes de responder.

Considerar varios aspectos, a la hora de realizar propuestas globales que incluyan todas las variables presentes en la negociación, por ejemplo, dirigir los intereses de la otra parte; pensar creativamente en todas las posibles variables y valorar nuestras concesiones desde el punto de vista de nuestro opositor.

La creatividad es un aspecto clave en la negociación, y si pudiéramos hacer uso de ella a la hora de presentar una propuesta global, se deberían considerar preguntas como: ¿Quién obtiene algo?, ¿Qué?, ¿Cuánto?, ¿Cuándo? Recordemos que es recomendable evitar llegar a acuerdos sobre temas aislados. Si mantenemos enlazados todos los temas, tendremos mayor margen en la fase de intercambio.

### 3) Concesiones

Las concesiones forman parte del proceso de intercambio y se rigen por unos principios para que no se conviertan en regalos. No es posible negociar acuerdos sin intercambiar concesiones. Si no se intercambia, entonces no se está negociando, sino sometiendo o presionando.

Se puede negociar porque las partes valoran las cosas de manera distinta. Normalmente la lógica diría que como tengo algo que es de mucho valor para mi será también de mucho valor para el otro, pero si se sigue esta lógica es posible que el otro conteste con un “no me interesa”.

La realización de las concesiones es algo consustancial a la negociación, y exige una gran información sobre la situación real del otro. Establecer un plan antes de empezar a negociar, permite contar con criterios de aplicación, por ejemplo, saber hasta dónde se puede llegar, por dónde empezar, qué se puede dar a cambio de tal otra concesión, etc. Recordemos nuevamente lo importante de estudiar el punto de vista del oponente.

#### **Criterios de aplicación durante el momento de las concesiones**

Algunas pautas para realizar el intercambio de concesiones, podrían ser:

- Realizarlas poco a poco
- Realizarlas únicamente después de asegurarse de que la otra parte “las merece”.
- Nunca ofrecer nada al otro que no haya pedido.

(Es una práctica muy habitual y poco acertada ofrecer a la otra parte concesiones que no nos ha pedido pensando que así se va ablandando y nos lo agradecerá.)

- Estar alertas a si la otra parte pide algo

(De ser así se dispone de una variable que tiene valor de negociación. Detrás de cada petición se esconde una necesidad y, por tanto, se podrán utilizar sus peticiones como palancas para obtener lo que se quiere.)

- Dividir las concesiones

(De esa forma, se puede intercambiar cada una por otra concesión del otro. Una concesión sin condición es una pérdida).

- No usar las concesiones para ablandar al otro.

(Es importante mostrarse seguro de lo que se está diciendo, cuidando la postura y el tono de voz, porque esto va a impactar en la percepción que tenga el otro.)

- Ir reduciendo las concesiones a medida que se acercan al objetivo.

En tanto que la negociación implica movimiento, lo que hace falta en los primeros pasos de una negociación es manifestar la voluntad de moverse, y no necesariamente dar pruebas de esa voluntad.

No es lo mismo una señal de flexibilidad que una concesión real. Si efectivamente se realizan concesiones, éstas deben seguir algunas pautas o reglas básicas del intercambio, en especial, el “ustedes se mueven en esto y nosotros nos movemos en aquello.”

Muchas veces se hacen concesiones sin considerar lo que éstas valen para la otra parte. Creen que basta con considerar el valor para ellos mismos. Si no valen mucho para ellos, no ven inconveniente en concederlas pronto y de forma gratuita.

Esta actuación está equivocada y casi nunca crea buena voluntad, sino que a veces contribuye a producir el efecto contrario.

Es aconsejable antes de intercambiar una concesión que realicemos una serie de preguntas:

- ¿Qué valor tiene para mí?,
- ¿cuánto me cuesta conceder esto?
- ¿Qué valor tiene la concesión para la otra parte?
- ¿Qué quiero a cambio?,
- ¿Por qué lo quiero intercambiar?,
- ¿cuál es el precio?

Sólo después de haber respondido estas preguntas podremos hacer consciencia de los efectos y reacciones de las concesiones, y de alguna forma a través de ellas lograr acercarnos al otro e influir en él.

#### 4) Efectos de las concesiones

La Negociación es una partida de ajedrez, en la que tenemos que ir haciendo movimientos preparatorios e inteligentes para terminar bien. Las concesiones sin duda provocan efectos ya que es una forma táctica de influir en el comportamiento del otro.

Existen algunos mitos alrededor de las concesiones. Por ejemplo:

- Suponer que siempre crean benevolencia del otro
- Suavizan la actitud de la otra parte.
- Son siempre útiles para hacer que la negociación tome un buen rumbo.

Sin embargo, la verdad es que las concesiones muchas veces hacen que la otra parte se sienta más decidida. Hacen que la otra parte se comporte de manera más ambiciosa.

Hacen que el otro desconfíe, y que piense sobre qué se esconde realmente detrás de nuestras intenciones.

Para reducir estos efectos negativos, es que se aconseja hacer las concesiones en el momento oportuno; No debemos rechazar o reaccionar negativamente a la primera propuesta; se debe valorar al máximo las concesiones; No se debe ceder sin una contraprestación y mucho menos realizarla bajo amenaza.

Finalmente se recomienda contemplar un margen para realizar alguna concesión al final de la negociación.

#### 5) Técnica de persuasión

"Las personas persuasivas tienen la increíble habilidad para hacer que otros individuos se acerquen a su manera de ver las cosas."

Su arma secreta es que son muy agradables y hacen que otros no sólo "comprendan" sus ideas, sino que también saben cómo "caer bien". Ser persuasivos es la suma de numerosos factores, entre otros, aquellos que demuestran que somos confiables, pero, además, la persuasión depende de nuestra capacidad de aplicar de forma oportuna técnicas de persuasión.

La capacidad de persuadir tiene un importante componente natural, no cabe duda, sin embargo, ello no significa que no podamos suplir esa falta con el aprendizaje. Por ejemplo, si se quiere ser persuasivo y lograr transmitir confianza, se debe conocer bien a la otra parte, utilizando herramientas de comunicación que nos permitan identificarnos con ella. Es importante no presionar; las personas persuasivas establecen sus ideas con asertividad y confianza, sin tener que ser agresivas. No piden grandes cosas y no discuten vehementemente, porque la persona persuasiva, sabe que la sutileza es mejor para acercarse a las personas.

Las ideas de las personas inseguras se ven deficientes y poco convincentes, por eso la persuasión no se relaciona con el miedo.

La persona persuasiva:

- Usa un lenguaje corporal positivo, utiliza bien los gestos, expresiones y tono de voz, ya que puede ser fundamental para que la gente escuche los argumentos.
- Ser honesto es esencial para ser persuasivo, porque las personas sienten que pueden confiar en ellos.
- Una gran táctica de persuasión es saber conceder un punto al interlocutor. Sin duda es necesario hacer buenas preguntas, ya que uno de los errores que se

suele cometer, es al oír hablar a otros y dejar de escucharlo realmente para concentrarse en lo siguiente que vamos a decir.

Las personas son más fáciles de persuadir cuando se usan elementos visuales, se puede utilizar esta herramienta contando historias vívidas que den sabor a sus argumentos.

Según diversas investigaciones, la mayoría de la gente decide si otra persona le cae bien en los primeros siete segundos de conocerla, esto puede sonar tenebroso, pero puedes dejar una gran primera impresión con el lenguaje corporal. Las personas persuasivas se aseguran de aprenderse los nombres de otros y utilizarlos cada vez que los ven ya que, según indican estudios, hacen que las personas se sientan validadas.

### **Principios básicos de las diferentes Técnicas de Persuasión**

Una negociación no debe ser un debate. El objetivo de un negociador no debería ser tomar una posición y defenderla a toda costa, intentando mostrar que tiene razón, sino influir sobre el adversario, persuadirlo y convencerlo. Es importante no llegar a conclusiones antes de que el adversario haya explicado su posición completamente.

Robert B. Cialdini es un psicólogo y escritor norteamericano, autor del libro “Influencia: la psicología de la persuasión”. En esta obra describe seis principios que sirven de base para las técnicas persuasivas. Describe así el:

#### 1. Principio de reciprocidad

Este principio se basa en el hecho de que las personas solemos responder ante la acción de alguien con otra acción que la compense. Irá el autor que se siente la necesidad de devolver los favores que se reciben.

#### 2. Principio de compromiso y coherencia

Es fundamenta en el hecho de que las personas tendemos a ser consecuentes con nuestras decisiones; una vez que nos hemos comprometido con alguien o algo públicamente, ya sea de forma verbal o escrita, seremos más reacios a actuar contra dicho compromiso. Este segundo principio tiene que ver con la necesidad de ser consistentes entre lo que pensamos, decimos, sentimos y hacemos.

### 3. Principio de escasez

Este principio se basa en una necesidad muy arraigada en nuestro interior, el impulso básico de esta necesidad es que el miedo a perder algo es mucho más poderoso que el deseo de ganarlo. Algo que despierta interés en nosotros aumenta su atractivo si tiene una disponibilidad limitada o nos dicen que se agota en poco tiempo.

### 4. Principio de aprobación social o consenso

La mayoría de los seres humanos, nos dejamos llevar, en mayor o menor medida, por lo que piensa la gente de nuestro entorno. La influencia de las personas de nuestro alrededor es muy poderosa y puede servir para hacernos cambiar de actitud o de opinión. Cotidianamente se busca el apoyo de la mayoría, asumiendo que como la mayoría lo elige, entonces es lo mejor.

### 5. Principio de autoridad

Según este principio, estamos más predispuestos a dejarnos influenciar cuando somos interpelados por una autoridad. Esto no tiene que ver con la coacción o el ejercicio del poder, sino con el aura de credibilidad y de status que la autoridad supone. En este caso el autor parte de la base de que, si somos especialistas en una materia concreta, nuestro nivel de persuasión aumentará de forma proporcional al reconocimiento de nuestro público. Tendemos a creer que quienes están en posiciones de liderazgo tienen más conocimiento, más experiencia, o más derecho a opinar.

### 6. Principio de la Simpatía

Un principio fundamental en el arte de la persuasión. Significa que quien nos caiga mejor tiene más posibilidades de persuadirnos que otra persona que nos resulta antipática. El principio de simpatía, también traducido como de afición, gusto o atracción, nos señala que estamos más predispuestos a dejarnos influir por personas que nos agradan, y menos por personas que nos producen rechazo. De acuerdo al “efecto halo”, a las personas físicamente atractivas suelen atribuírseles inconscientemente otros valores positivos, como la honestidad, la transparencia y el éxito.