



**FICA**  
Industria,  
Construcción y Agro  
Castilla y León

# HABILIDADES Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN



# OBJETIVOS



- Conocer los puntos fuertes y débiles como negociador/a de las personas participantes.
- Conocer cómo preparar, conducir y cerrar una negociación. „
- Identificar estrategias, tácticas y técnicas de negociación y promover estrategias positivas para solucionar posibles conflictos.
- Entrenar las competencias y habilidades necesarias para acompañar, gestionar, y lograr influir en las demás personas.
- Proporcionar un conocimiento general de la Programación Neurolingüística (PNL), y su desarrollo práctico en las facetas personales y profesionales del individuo, haciendo énfasis en su aplicación en la manipulación de estados mentales propios, en el uso del lenguaje como un recreador de la experiencia, y el cambio personal, favoreciendo el proceso de influencia positiva en las demás personas.
- Dotar a los asistentes de autonomía a la hora de expresarse en la comunicación de género persuasivo (persuadir, influir, convencer, vender, asimilar lenguajes, etc.).
- Adquirir habilidades para la gestión de, mejora de la comunicación, gestión del tiempo y desarrollo del talento.



# CONTENIDOS



## 1. LA NEGOCIACIÓN

- DEFINICIÓN
- PRINCIPIOS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN
- MODELOS DE NEGOCIACIÓN
- ELEMENTOS DE NEGOCIACIÓN
- HABILIDADES DEL /A NEGOCIADOR /A

## 2. HABILIDADES PERSONALES PARA LA NEGOCIACIÓN

- CONOCER A SÍ MISMO /A COMO NEGOCIADOR /A: IDENTIFIQUE SUS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES .
- IDENTIFICAR EL ESTILO DE NEGOCIACIÓN DE LA OTRA PARTE .
- SABER CONDUCIRSE Y ADAPTAR SU ESTILO A LOS DISTINTOS MOMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN .

## 3. HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA LA NEGOCIACIÓN

- COMUNICACIÓN VERBAL
- COMUNICACIÓN NO VERBAL
- LA ESCUCHA ACTIVA

# CONTENIDOS



## 4. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

- IDEAS PRINCIPALES DE PNL
- LENGUAJE , PENSAMIENTO Y EMOCIONES
- EL ARTE DE TRANSMITIR E INFLUENCIAR A LAS PERSONAS Y A UNO /A MISMO /A
- EL ARTE DE ESCUCHAR

## 5. COMUNICACIÓN PERSUASIVA

- EL PROCESO DE PERSUASIÓN
- VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE PERSUASIÓN
- ESTRATEGIAS DE PERSUASIÓN

## 6. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

- FACTORES A ANALIZAR PREVIOS A LA NEGOCIACIÓN
- FASES DE LA NEGOCIACIÓN
- ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE NEGOCIACIÓN
- TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

# PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN

**MIÉRCOLES 17 DE JUNIO  
8.30 A 14.30**

**JUEVES 18 DE JUNIO  
8.30 A 14.30**

**VIERNES 19 DE JUNIO  
8.30 A 12.30**

- **PRESENTACIÓN**
- **LA NEGOCIACIÓN**
- **HABILIDADES DEL/A  
NEGOCIADOR/A**
- **HABILIDADES PERSONALES  
PARA LA NEGOCIACIÓN**
- **HABILIDADES  
COMUNICATIVAS PARA LA  
NEGOCIACIÓN**

- **PROGRAMACIÓN  
NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) : EL  
ARTE DE TRANSMITIR E INFLUIR  
EN LAS DEMÁS PERSONAS Y EN  
UNO/A MISMO/A**
- **COMUNICACIÓN PERSUASIVA**

- **ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE  
NEGOCIACIÓN**
- **DESPEDIDA Y CIERRE**



**FICA**  
Industria,  
Construcción y Agro  
Castilla y León





A LOS MAYORES LES GUSTAN LAS CIFRAS CUANDO SE LES HABLA DE UN NUEVO AMIGO, JAMÁS PREGUNTAN SOBRE LO ESENCIAL DEL MISMO. NUNCA SE LES OCURRE PREGUNTAR: "¿QUÉ TONO TIENE SU VOZ? ¿QUÉ JUEGOS PREFIERE? ¿LE GUSTA COLECCIONAR MARIPOSAS?" PERO EN CAMBIO PREGUNTAN: "¿QUÉ EDAD TIENE? ¿CUÁNTOS HERMANOS? ¿CUÁNTO PESA? ¿CUÁNTO GANA SU PADRE?"

SOLAMENTE CON ESTOS DETALLES PUEDEN CONOCERLE. SI LES DECIMOS A LAS PERSONAS MAYORES: "HE VISTO UNA CASA PRECIOSA DE LADRILLOS, CON GERANIOS EN LAS VENTANAS Y PALOMAS EN EL TEJADO", JAMÁS LLEGARÁN A IMAGINARSE CÓMO ES ESA CASA. ES PRECISO DECIRLES: "HE VISTO UNA CASA QUE VALE CIENTO MIL PESOS". ENTONCES EXCLAMAN EN USIASMADOS: "¡OH, QUÉ PRECIOSA ES!"



**FICA**  
Industria,  
Construcción y Agro  
Castilla y León



# LA NEGOCIACIÓN

# ¿QUÉ ENTENDEMOS POR NEGOCIACIÓN?





# DEFINICIONES



- La negociación resulta una disciplina de suma importancia para poder establecer interacciones y resolver conflictos en forma racional, emocionalmente inteligente y profesionalizada (lanca,2001).
- Es un acto integral de comportamiento en el cual el negociador se enfrenta a un proceso complejo con distintos actores o partes que buscan una solución para satisfacer sus intereses en juego (Schilling,2001)

# DEFINICIONES

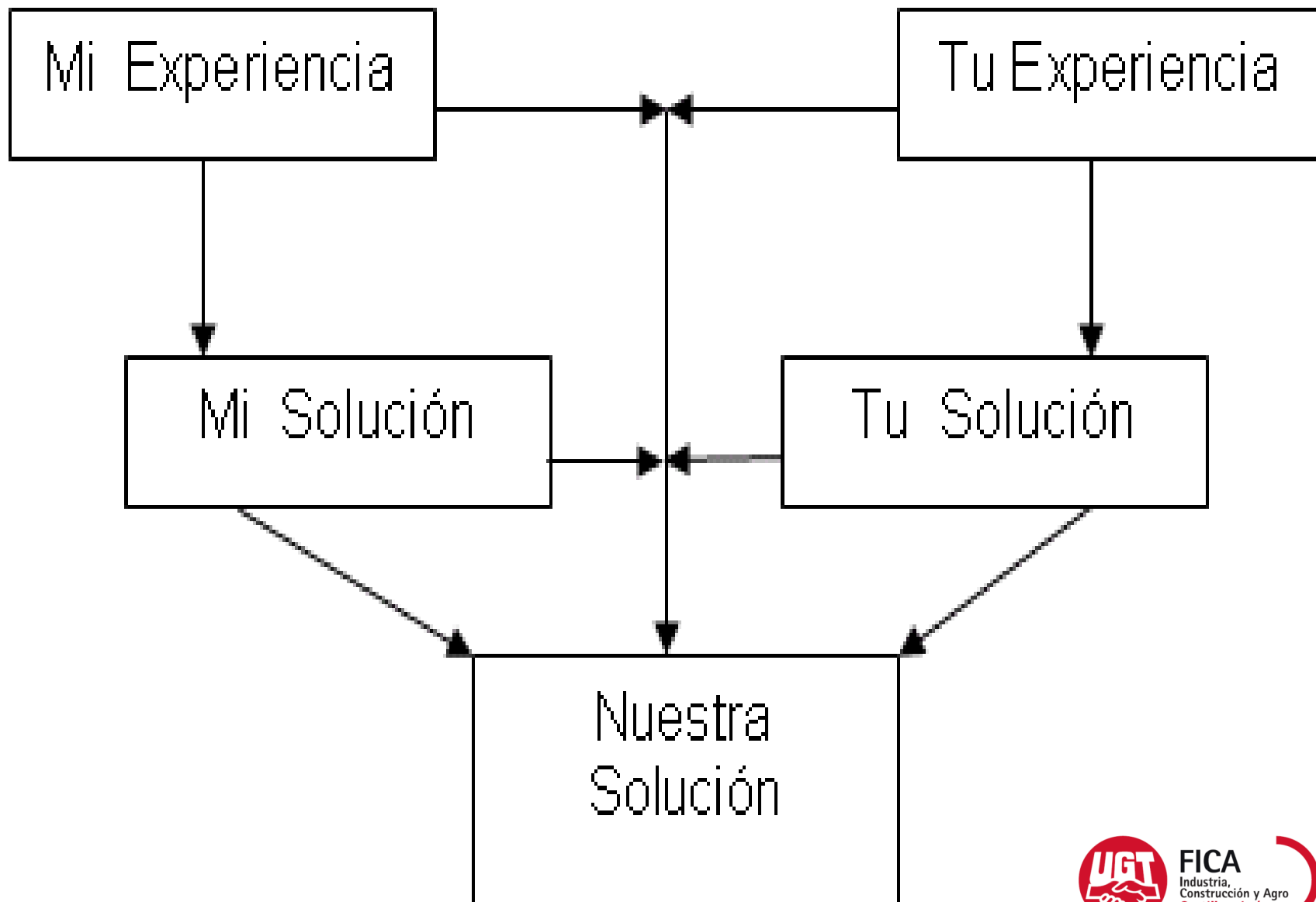


- Negociar es lo que ocurre cuando 2 partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse (Añez,2001).
- Negociar significa conferenciar, hablar, o discutir a efectos de alcanzar un acuerdo. ( Ilich,1996) .
- Negociar es la confrontación pacífica entre partes destinadas a la solución de conflictos que los enfrenta. Es un instrumento específico del comportamiento del ser humano

# LOS TRES PRINCIPIOS DEL PROCESO NEGOCIADOR

- LLEGAR A UN ACUERDO EN QUE AMBAS PARTES SE BENEFICIEN O GANEN
- ES UN MÉTODO CAPAZ DE CUMPLIR ETAPAS Y LLEGAR A UN OBJETIVO
- LAS PARTES DEBEN ESTAR SATISFECHAS DE LA SOLUCIÓN Y LA RELACIÓN DEBE QUEDAR CONSOLIDADA , NUNCA DAÑADA





# MODELOS DE NEGOCIACIÓN

## ■ LA NEGOCIACIÓN

DISTRIBUTIVA / COMPETITIVA



## ■ LA NEGOCIACIÓN INTEGRADORA



# LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

- La negociación distributiva, también conocida como negociación posicional, negociación de suma cero, negociación competitiva, o negociación ganar-perder, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes compiten por la distribución de una cantidad fija de valor.
- Posiciones iniciales extremas, se inician con pedidos extremos o irracionales e intransigentes
- Al final de una negociación netamente distributiva, lo que una parte ha ganado la otra lo ha perdido. Los puntos al final siguen sumando cero ya que previamente no se ha creado valor.

# LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA

- La negociación integradora, también conocida como negociación principista, negociación cooperativa, o negociación ganar-ganar, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas.
- En vez de aproximarse al problema de un modo competitivo como en la negociación distributiva (reclamando valor sólo para uno), en la negociación integradora las partes adoptan una actitud orientada a resolver el problema y a buscar un resultado favorable para ambas.
- De ahí que la meta de la negociación integradora sea la de crear tanto valor como sea posible para uno mismo y para la otra parte

# OBJETIVOS DE LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA



- Lograr CONFIANZA MUTUA, generando una relación de honestidad y confiabilidad.
- Lograr COMPROMISOS de la contraparte, haciéndolas sentir que están en el mismo barco
- Lograr un ADECUADO CONTROL sobre el adversario para cuando éste decida modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva.



# NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA

- La interdependencia es reconocida, se busca crear valor;
- Recursos limitados con ilimitadas formas de obtenerlos;
- Se concentra en lo sustantivo de la decisión; es competente pero no antagonista .



# RAZONA PARA ELEGIR UNA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA



- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de pros como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar.
- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de calidad, de enriquecer la calidad de emprender y completar los modismos tradicionales de "empresa" y de "acuerdo".

# EL DILEMA DEL NEGOCIADOR

- El dilema del negociador se da cuando un negociador se encuentra ante el dilema de competir y reclamar valor sólo para él a expensas de la otra parte, o de cooperar y crear valor en forma conjunta para lograr un resultado favorable para ambas partes.
- En la mayoría de negociaciones suelen combinar elementos de ambos tipos de negociación, pero en caso de que un negociador decida utilizar de manera exclusiva un solo tipo de negociación las consecuencias serían las siguientes:
  - si ambos negociadores deciden competir y reclamar valor ambos terminarán mal.
  - si ambos negociadores deciden cooperar y crear valor ambos terminarán bien.
  - si un negociador decide competir y el otro decide cooperar, al que decide competir le irá *muy* bien y al que decide cooperar le irá *muy* mal.
- El arte de la negociación requiere por parte de un negociador saber cuándo competir y reclamar valor, y cuándo cooperar y crear valor, así como saber equilibrar estrategias o tácticas de ambos tipos o estilos de negociación.

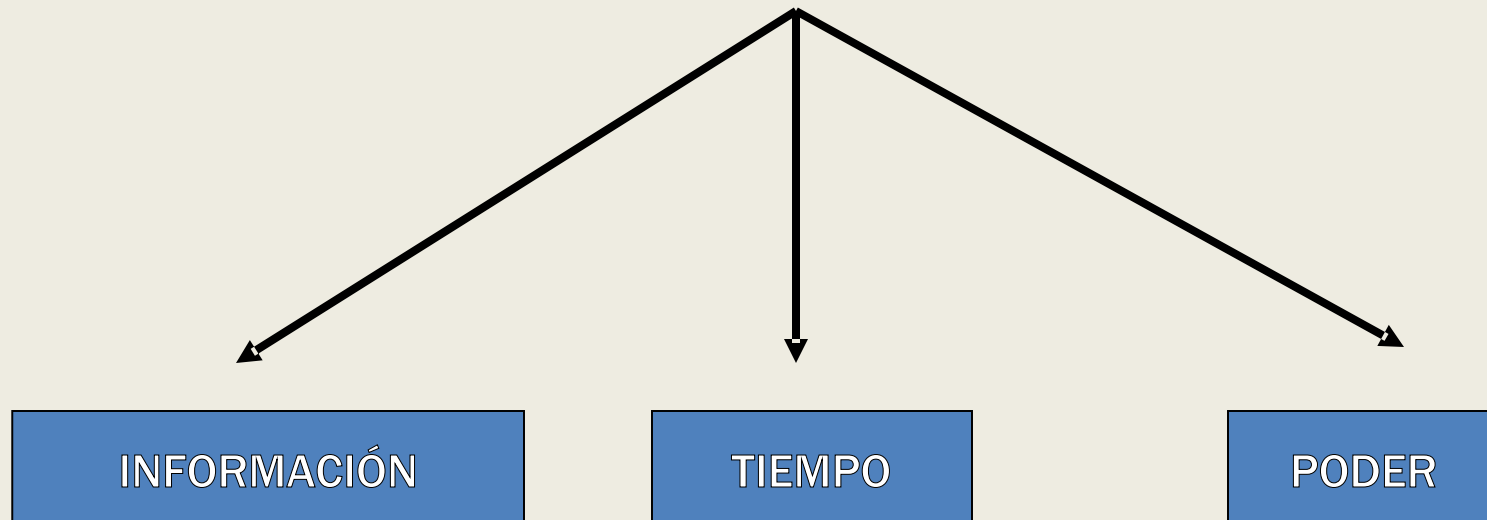
# ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

- PERSONAS : Separe a las personas del problema
- INTERESES : Concéntrese en los intereses no en las posiciones
- OPCIONES : Invente opciones de beneficio mutuo
- CRITERIOS OBJETIVOS : Insista en usar criterios objetivos, independientes de la voluntad

# LOS 6 PASOS DE LA NEGOCIACIÓN

1. Conocerse.
2. Expresar metas y objetivos.
3. Inicio del proceso de negociación.
4. Expresiones de desacuerdos y conflictos.
5. Reevaluación y concesión.
6. Acuerdo de principio o arreglo.

# COMPOSICIÓN DE LA NEGOCIACIÓN



# EL TIEMPO



*“El mejor resultado solo se logra con tiempo y persistencia”*

- Ser paciente: Los acuerdos se logran sobre el final del tiempo previsto o poco después.
- Conservar la calma, pero estar alerta para actuar en el momento más adecuado
- En una negociación problemática la mejor estrategia es no revelar a la otra parte el límite del tiempo puesto que siempre se puede flexibilizar, evaluando los beneficios y perjuicios
- El oponente, por muy calmado que pueda aparentar estar siempre tiene un tope de tiempo. En muchas ocasiones esa tranquilidad oculta verdaderas presiones

# EL PODER



- **DE COMPETIR:** No entrar a una negociación sin tener opciones.
- **DE LEGITIMIDAD:** La gente esta condicionada a lo impreso.
- **DE ARRIESGARSE:** Es mezcla de coraje y sentido común.
- **DE COMPROMISO:** “Enganchar” a la persona con la idea o proyecto.
- **DE DOMINAR EL TEMA:** El conocimiento otorga reconocimiento.
- **DEL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES:** Siempre en una negociación existen dos puntos:
  - El tema y demandas específicas que se proclaman
  - La necesidades reales que rara vez se verbalizan



# EL PODER



- **DE INVERSIÓN:** Dejar los “puntos fuertes” para la parte final de la negociación.
- **DE IDENTIFICACIÓN:** Compromiso de las personas con los objetivos y actitud.
- **DEL PRECEDENTE:** Referirse a otras situaciones similares anteriores.
- **DE LA PERSISTENCIA:** No somos lo suficiente cuando negociamos.
- **DE LA ACTITUD POSITIVA:** Enfrentar la situación diaria en sentido positivo
- **DE LA PERSUACIÓN:**
  - Que comprendan lo que decimos.
  - Tener evidencias abrumadoras.
  - Demostrar que la oferta satisface los reales deseos y necesidades

# ERRORES QUE SE COMETEN AL NEGOCIAR

- Improvisación .
- Objetivos pocos claros.
- Superficialidad en la información.
- Desconocimiento de la otra parte.
- Ceder la iniciativa al otro.
- Dejarse llevar por las emociones.
- Menospreciar a la otra parte.



# LA CLAVE DE LA NEGOCIACIÓN : DE POSICIONES A INTERESES ...



# POSICIONES

- Declaraciones que expresan *lo que uno dice que desea* en términos de cosas concretas, puntuales.
- Son las *exigencias iniciales*, superficiales que tiene cada actor en un conflicto .



# INTERESES



- Son necesidades, deseos, preocupaciones, temores subyacentes de los actores en un conflicto,
- Explican o motivan la posición o conducta adoptada; motivan su decisión su comportamiento en uno u otro sentido.

# INTERESES



Los intereses responden a las  
preguntas:

- *¿Por qué...*
- *¿Para qué...*
- *¿Con qué propósito...*
- *¿Qué es lo más importante para usted...*

## POSICIONES

Propuestas concretas,  
puntuales, “cerradas”

Sólo hay una forma  
de lograr la posición

*Ej: “Quiero 500 euros”*

## INTERESES

Preocupaciones,  
Categorías generales.

Hay más de una  
Opción para satisfacer  
el interés

*Ej: “Reconocimiento de daños”*

# HABILIDADES DEL/A NEGOCIADOR/A



**FICA**  
Industria,  
Construcción y Agro  
Castilla y León





# EL/LA NEGOCIADOR/A

*“EL SÓLO CONOCIMIENTO NO TRANSFORMA A LA PERSONA EN UN BUEN NEGOCIADOR ”*



# CARACTERÍSTICAS DEL/A NEGOCIADOR/A



- 1.- Autoestima
- 2.- Perseverancia
- 3.- Disciplina
- 4.- Honestidad

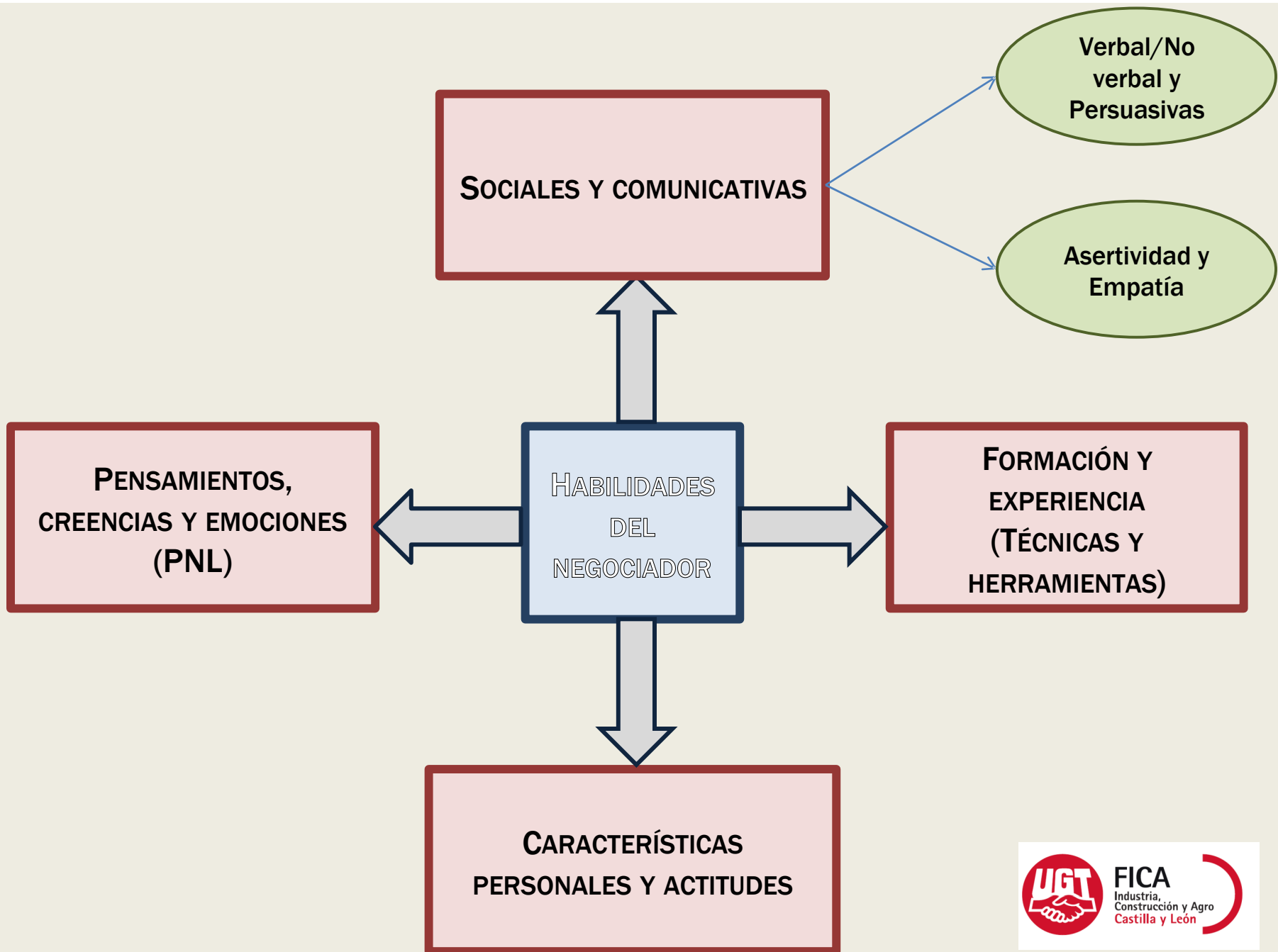
RASGOS INTERNOS

- 
- 5.- Entusiasmo
  - 6.- Cordialidad
  - 7.- Empatía
  - 8.- Buen Comunicador

RASGOS EXTERNOS

- 
- 9.- Competente
  - 10.- Organizado

RASGOS PROFESIONALES



# HABILIDADES DEL/A NEGOCIADOR

- AUTOCONOCIMIENTO. El buen negociador debe conocerse a sí mismo, saber cuáles son sus puntos fuertes y sus debilidades.
- ACTITUD DE APRENDIZAJE CONSTANTE. Está abierto a la crítica y acepta posibles errores
- PREVENIR EL EXCESO DE STRESS. Las negociaciones difíciles ocasionan mucha presión. El buen negociador debe evitar situaciones de bloqueo mental.
- MOTIVACIÓN. Un negociador sin motivación pierde poder y es normal que los acuerdos que ultime no sean todo lo gratificantes que pudieran ser.
- CAPACIDAD PARA ENCONTRAR RESPUESTAS. El buen negociador debe generar continuamente diferentes alternativas. Tiene que ser una persona creativa y con iniciativa.

# HABILIDADES DEL/A NEGOCIADOR

- RESPONSABLE. Es honesto con los compromisos del acuerdo. Se trata de una persona sincera y honrada, que cumple su palabra.
- COMPENSIVO. El buen negociador atiende lo que dice su rival, escucha sus opiniones y sus necesidades.
- GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD. Imprescindible para aprovechar las posibilidades que ofrecen las diferencias.
- INFLUYENTE. El buen negociador es una persona persuasiva, que sabe conectar con la otra parte.
- CAPACIDAD DE LIDERAZGO. El mejor negociador es aquel que transmite a la otra parte la idea de que ha realizado un gran acuerdo. Potencia el entusiasmo por el trato cerrado

# CARACTERÍSTICAS DEL/A NEGOCIADOR/A



- FIRME, SÓLIDO : tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).
- AUTO CONFIANZA : el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.

# CARACTERÍSTICAS DEL/A NEGOCIADOR/A



- ÁGIL: capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.
- RESOLUTIVO : busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuales son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.

# CARACTERÍSTICAS DEL/A NEGOCIADOR/A



- ACEPTA EL RIESGO : sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía ).
- PACIENTE : sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
- CREATIVO : encuentra la manera de superar los obstáculos, "inventa" soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.





# TIPOS DE NEGOCIADORES/AS

- NEGOCIADOR /A ENFOCADO /A EN LAS RESULTADOS .
- NEGOCIADOR /A ENFOCADO /A EN LAS PERSONAS .



# NEGOCIADOR/A ENFOCADO EN LOS RESULTADOS

- Lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa. Intimida, presiona, no le importa generar un clima de tensión.
- Tiene una elevada (excesiva) auto confianza, se cree en posesión de la verdad. Considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con objeto de conseguir el máximo beneficio posible.
- Las relaciones personales no es un tema que le preocupen, ni tampoco los intereses del oponente.

# NEGOCIADOR/A ENFOCADO EN LOS RESULTADOS

- Si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su **planteamiento**. Utilizará cualquier estratagema para presionar y lograr sus metas.
- Este tipo de negociador puede ser efectivo en negociaciones puntuales pero es totalmente inapropiado para establecer relaciones duraderas.



# NEGOCIADOR/A ENFOCADO EN LAS PERSONAS

- **Le preocupa especialmente** mantener una buena relación personal. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte.
- **Es un/a negociador/a que** busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones.
- **Le gusta jugar limpio**, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula.
- **Este/a negociador/a puede resultar excesivamente blando**, de una ingenuidad de la que se puede aprovechar la otra parte, especialmente si el oponente responde al modelo anterior.



# TIPOLOGÍA DEL NEGOCIADOR/A

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>	<b>Reconocimiento</b>
<b>ANALÍTICO</b>	Desea tener “todos los hechos” para tomar decisiones	Pide hechos concretos inmediatos. Docmto. que avalen
<b>ESTÉTICO</b>	Atención en como se ven las cosas, en su impacto sobre los sentidos	Gran importancia en la apariencia. Sensaciones que le agradan. (olor, detalles, color)
<b>INTUITIVO</b>	Es como se “siente” acerca de lo que se está negociando. ”Visceral”	Juicios rápidos y generalizados “no me gusta mucho” “creo que va a....”

# HABILIDADES PERSONALES PARA LA NEGOCIACIÓN



**FICA**  
Industria,  
Construcción y Agro  
Castilla y León



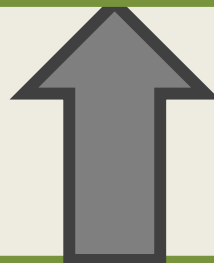
# BUSCANDO EL/LA NEGOCIADOR/A QUE HAY DENTRO DE CADA UNO/A



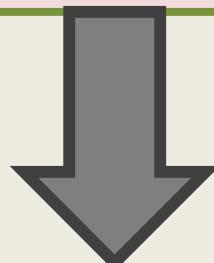


# autoconocimiento

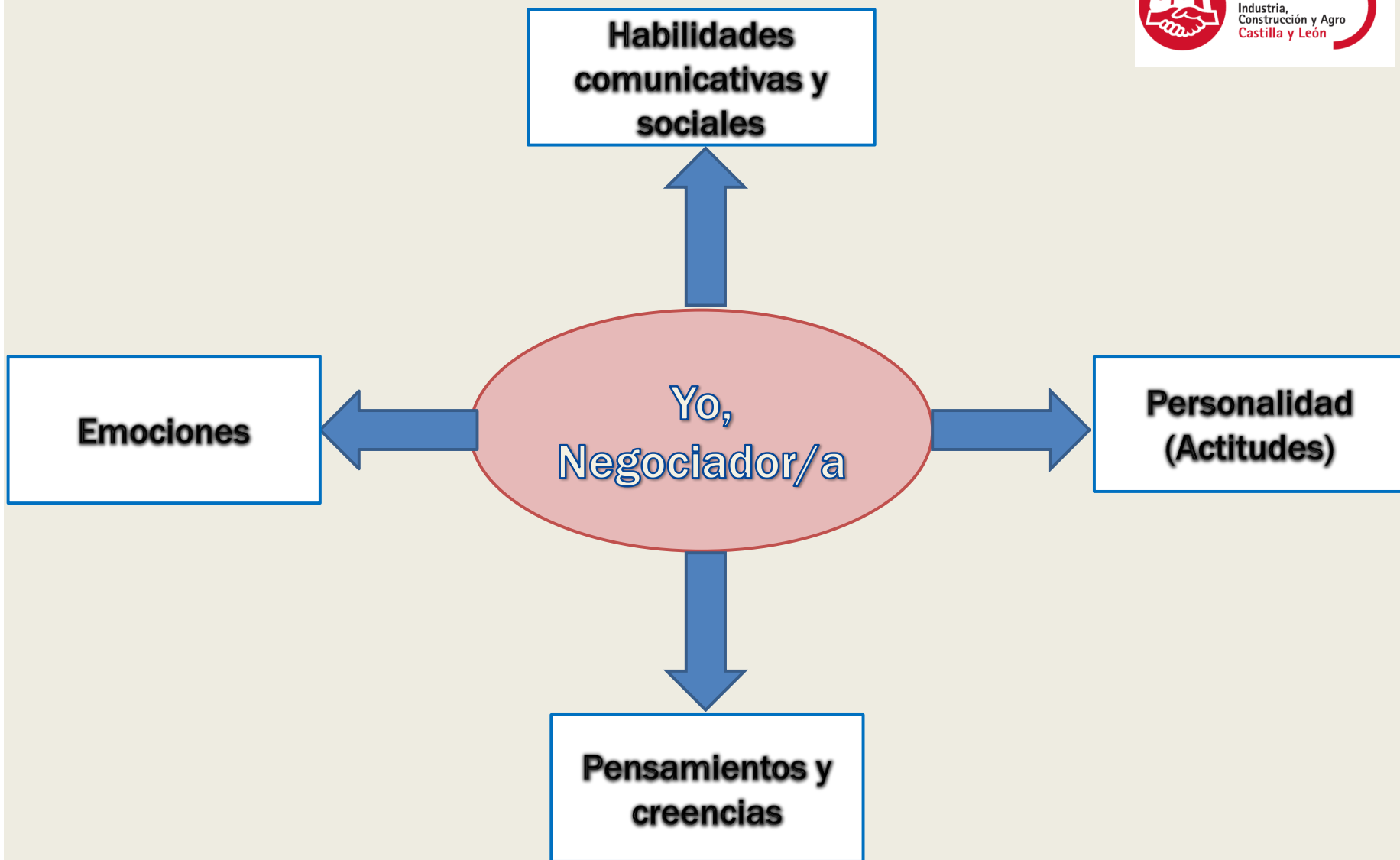
**FORTALEZAS**



**YO**



**DEBILIDADES**



# ACTITUDES



- INTERÉS E ILUSIÓN: Podemos tomar la negociación como un desafío, un reto.. Cada una de ellas es distinta, y un resultado no condiciona los siguientes. Un buen negociador es resistente a la frustración y sabe levantarse rápido de una operación para abordar la siguiente.
- VALENTÍA Y AUTOCONFIANZA : Se debe aceptar el riesgo y asumir las responsabilidades. Hay que ser paciente, no precipitarse y no desistir.
- SO CIABILIDAD Y RESPETO : Un negociador ha de tener facilidad para entablar relaciones personales. Aunque se sea firme en las ideas y convicciones, se debe ser suave en las formas. Nos enfrentaremos a problemas, no a personas.
- ASERTIVIDAD : Especialmente hay que saber decir NO sin cerrar puertas y sin mostrar intransigencia ni malos modos.
- HONESTIDAD Y BUENA FÉ. En una negociación no se pretende engañar a la otra parte. Y si se llega a un acuerdo, la intención y la voluntad de todos los implicados es cumplir lo pactado.

# HABILIDADES



- OBSERVADOR : Ha de entrenarse esta facultad para poder captar estados de ánimo, actitudes, expectativas, necesidades e intenciones del otro.
- UN BUEN COMUNICADOR : Es preciso presentar con claridad. Hay que captar la atención y expresarse de forma fluida y adecuada a las necesidades de quien esté enfrente.
- PERSUASIVO : Se deben emplear los argumentos adecuados y convencer, pero también hay que establecer una atmósfera en que todo el mundo se sienta cómodo.
- AGILIDAD MENTAL Y CREATIVIDAD : Debe tenerse la capacidad de captar sobre la marcha puntos de acuerdo y desencuentro. Y facilidad para, a partir de ello, poner de forma rápida alternativas sobre la mesa, sirviéndose de las oportunidades que puedan presentarse

# CONOCIMIENTO DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS



- PROTOSCOLOS Y PROCEDIMIENTOS : Cómo actuar, qué secuencia de tareas realizar y como reorientar el proceso en función de los resultados de cada momento.
- MÉTODOS Y TÉCNICAS para evaluar circunstancias tales como en qué punto se halla el proceso, el nivel de avance, qué es lo que falta y como alcanzar los objetivos.
- HERRAMIENTAS . El empleo de medios que faciliten recoger, presentar o valorar información, como esquemas, formularios, listas de chequeo y otros, bien de forma individualizada bien comparativa y/o asegurar que no olvidamos nada.

# MEJORAR LAS HABILIDADES SOCIALES



- Defensa de los propios derechos.
- Hacer y Rechazar peticiones.
- Hacer y Aceptar cumplidos.
- Iniciar, mantener y terminar conversaciones.
- Tomar iniciativas en las relaciones con otros.
- Expresión de sentimientos positivos/negativos (agrado, afecto/ molestia, enfado,desagrado).
- Expresión de opiniones personales, aún el desacuerdo.
- Solicitar cambios de conductas.
- Disculparse o admitir ignorancia.
- Afrontar / manejar críticas.

# HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA LA NEGOCIACIÓN



# LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO COMUNICATIVO



La comunicación es el corazón de la negociación  
Va dirijo al manejo de conflictos

- Si no se manifiestan los deseos y necesidades de un modo adecuado y eficaz, será imposible lograr los objetivos.
- La manifestación de un deseo se convierte en un proceso de mutuas concesiones gracias a la negociación y se consigue llegando a un acuerdo con otra persona, al mismo tiempo.

# CONTENIDOS

- LA COMUNICACIÓN
- NIVELES DE COMUNICACIÓN
- COMUNICACIÓN EFICAZ
- CARACTERÍSTICAS DEL BUEN COMUNICADOR /A
- TIPOS DE COMUNICACIÓN
  - VERBAL
  - NO VERBAL
- ESTILOS DE COMUNICACIÓN
- ESCUCHA ACTIVA



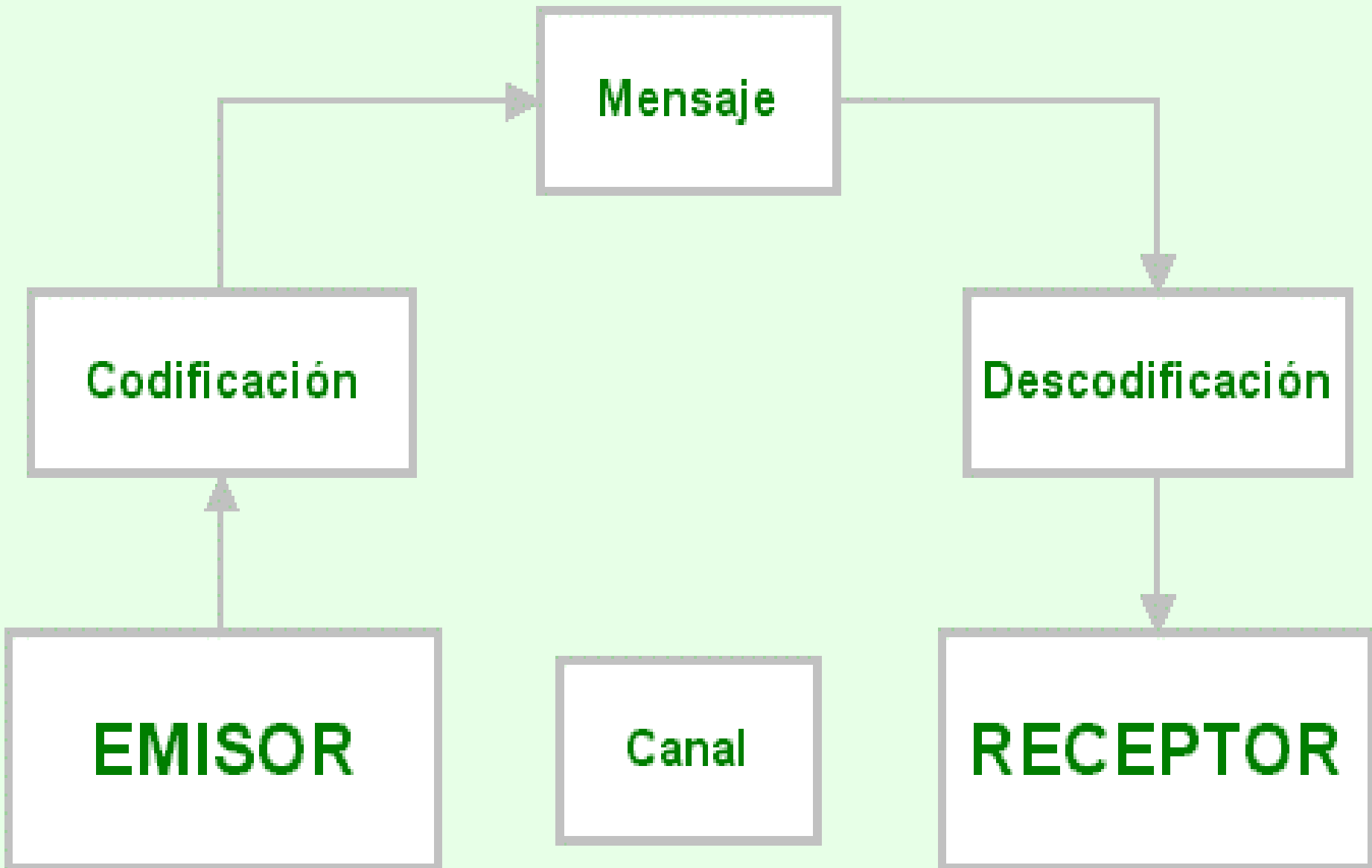
# COMUNICACIÓN

*La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos .*



**LA COMUNICACIÓN**

# LA COMUNICACION



# NIVELES DE COMUNICACIÓN



- **Comunicación intrapersonal:** Existe primero un nivel el cual es con el que nos comunicamos con nosotros mismos, que nos sirve para saber más de nosotros, reflexionar. Cuando pensamos nos comunicamos con nosotros mismos esta es la comunicación intrapersonal. Se puede decir que este es el nivel más básico de la comunicación.
- **Comunicación interpersonal:** Ocurre entre personas, uno a uno, o uno a varios. Cuando una persona expresa a otra sus ideas por medio de un lenguaje, y aquella responde de alguna forma, sucede la comunicación interpersonal, pues basta una señal o un gesto para comunicar algo.
- **Comunicación grupal:** Este tipo de comunicación es parecida a la anterior solo que en este existe un número mayor de personas las cuales intercambian ideas. Cuando hay un debate, una conferencia, una clase es cuando se genera este nivel de comunicación.
- **Comunicación masiva:** Esta es básicamente el tipo de comunicación el cual se transmite a través de los medios masivos de comunicación, la TV, el cine, el periódico, la radio, la web, etc.

# PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN



- Es imposible no comunicar.
- Comunicarse adecuadamente mejora la calidad de vida.
- Ponerse en el lugar del otro es una vía útil para comprenderlo.
- Aprender a conocerse a si mismo es la mejor manera de conocer a los demás.
- Pensar positivo es la razón del éxito en la comunicación. “El sueño de hoy es la realidad del mañana”.
- Vivir su propio modelo, ser competente y no competitivo .
- Actuar y comunicarse es buen camino para llegar al éxito.
- Eliminar el prejuicio y la parcialidad.
- Escuchar es una de las mejores formas de comunicarse.
- Es mejor callar cuando no se tiene algo agradable que decir.
- Hacer sentir importante a los demás es valorarlos justamente.
- Demostrar sincero interés por las personas ayuda a que se sientan seguras y llenas sus expectativas.

# COMUNICACIÓN EFICAZ



- Defina el objetivo de su comunicación.
- Identifique a quien se deberá comunicar.
- Averiguar cuanto sabe acerca del tema y cual es su posición.
- Elija el medio de comunicación más adecuado.
- Sea claro, preciso y conciso.
- Prepárese para responder las probables objeciones.
- Escuche con atención cuando el receptor intervenga.
- Utilice la retroalimentación para asegurarse que su mensaje ha sido entendido.
- Elija el momento y lugar más adecuado para realizar su comunicación.
- Evalúe el resultado de su comunicación ¿logró el objetivo propuesto?



**Buscar nuevos caminos de Comunicación**

**Ser flexible**

**Respetar el Ser Humano con el cual nos comunicamos**

**PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN ES NECESARIO**

**Compartir experiencias**

**No juzgar, Ni comparar**

**Aprender de las equivocaciones y seguir adelante**

**Saber rectificar cuando cometemos un error**

**Saber que No somos dueños de la verdad**



# FACTORES QUE FAVORECEN LA COMUNICACIÓN

- Elección del lugar y momento apropiado
- Estados emocionales positivos
- Escuchar activamente
- Empatía
- Hacer preguntas específicas
- Pedir la opinión
- Manifestar deseos y sentimientos en primera persona
- Mensajes consistentes y coherentes
- Estar dispuesto/a a aceptar o estar parcialmente de acuerdo con una crítica
- Información positiva
- Ser recompensante
- Utilizar el mismo código de comunicación
- Hacer observaciones concretas
- Acomodar el contenido del discurso a las posibilidades del otro/a
- Expresar sentimientos

# FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA COMUNICACIÓN



- De la organización: **Distancia física, especialización de funciones.**
- De las relaciones: **valores personales, actitudes antagónicas,**
- Aptitudes: **estratégicas, tácticas económicas, geográficas y temporales**
- Barreras personales: **proviene de las emociones, los valores y los malos hábitos de escuchar. Las emociones actúan como filtros en la comunicación. Se escucha y se ve lo que emocionalmente sintonizamos. La comunicación, entonces, no se puede separar de nuestra personalidad.**
- Barreras físicas: **ocurren en el ambiente. Ruidos, distancia entre las personas, interferencias físicas de otro tipo.**
- Barreras semánticas: **relacionadas con el significado. Surgen de la limitación de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos suelen tener más de un significado y debemos elegir uno de ellos.**

# TIPOS DE COMUNICACIÓN



## ■ Comunicación verbal:

- Palabras (lo que decimos)
- Tono de nuestra voz

## ■ Comunicación no verbal:

- Contacto visual
- Gestos faciales (expresión de la cara)
- Movimientos de brazos y manos
- Postura y distancia corporal

Palabras, 7%



Lenguaje  
Corporal,  
55%

Voz, 38%

# Características de un buen comunicador

# CARACTERÍSTICAS DEL/A BUEN/A COMUNICADOR/A



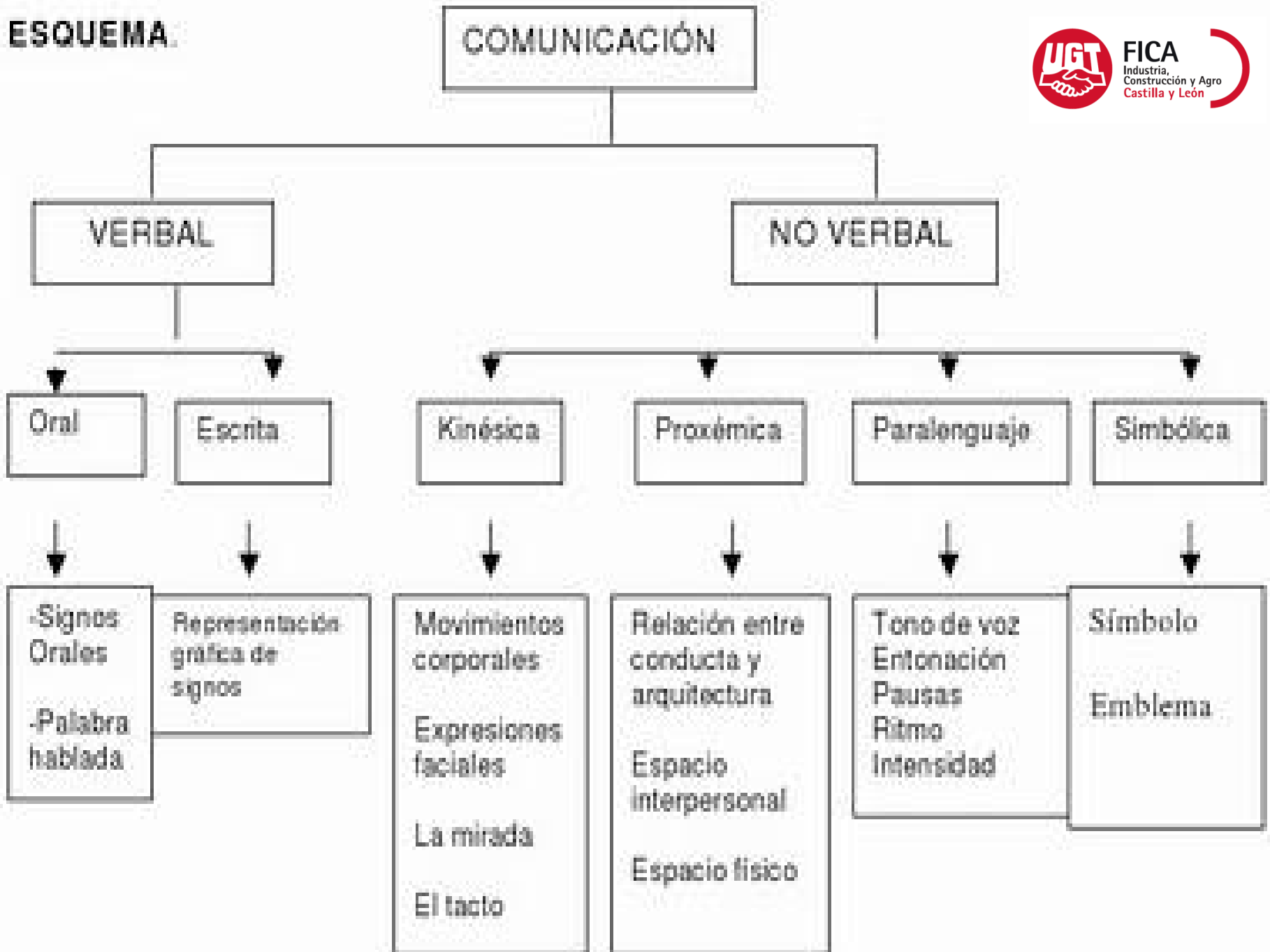
- Saber de lo que habla
- Muestra seguridad en lo que dice
- Sabe escuchar
- Sus palabras tienen una estructura
- Es directo y contundente
- Muestra empatía con el interlocutor
- Naturalidad al hablar
- Vocaliza
- Mira a los ojos y gesticula
- Mantiene un ritmo que despierta el interés
- Sabe transmitir emociones con lo que dice



# ELEMENTOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ



# ESQUEMA





# LA COMUNICACIÓN VERBAL



# COMUNICACIÓN VERBAL



- Las habilidades comunicativas verbales son las habilidades de pensamiento para idear, seleccionar y organizar un lenguaje con la finalidad de producir mensajes comprensibles y coherentes.
- El dominio de la comunicación verbal supone:
  - Claridad y eficiencia en la comunicación.
  - Organización estructurada del discurso.
  - Adaptación a la audiencia.
  - Complementariedad entre el lenguaje verbal y corporal.
  - Uso adecuado del tono de voz y de los medios de apoyo.
  - Capacidad par transmitir realmente lo que se pretende comunicar

# FUNCIONES DE LA VOZ



- Denotar nuestra personalidad.
- Comunicar nuestros sentimientos, actitudes y Emociones.
- Transportar el mensaje.
- Generar imágenes.
- Hacer más interesante la comunicación.
- Conocer más del mensaje y de las personas a las que escuchamos.
- Expresar, hablar, comunicar.



# CUALIDADES PRIMORDIALES DE LA COMUNICACIÓN ORAL



- **CLARIDAD** : Un estilo es claro cuando el pensamiento del que emite el mensaje penetra sin esfuerzo en la mente del receptor.
- **CONCISIÓN** : Resulta de utilizar solo palabras indispensables, justas y significativas para expresar lo que se quiere decir.
- **COHERENCIA** : Cuando se habla para un público, cuando se comunica oralmente, el orden en el correr de las ideas ha de ser tal, que el oyente no se vea precisado a coordinarlas en su cerebro.
- **SENCILLEZ** : Huye de lo complicado.
- **NATURALIDAD** : Un orador será natural cuando se sirve de su propio vocabulario, de su habitual modo expresivo. Hablar naturalmente es procurar que las palabras y las frases sean las propias, esto es, las que el tema exige, huyendo siempre de la afectación y del rebuscamiento; (pero sin caer en la vulgaridad).

# ELEMENTOS A CONTROLAR DE LA COMUNICACIÓN VERBAL



- **LAS INFLEXIONES DE LA VOZ:** Se debe modular la voz cuando hablamos con los demás, es decir, hacer inflexiones o cambios de melodía, evitando que nuestro discurso resulte monótono y aburrido, para que el mensaje que queremos transmitir no pierda eficacia .
- **LA CLARIDAD** Debemos pronunciar bien las palabras, articulándolas con claridad .
- **EL VOLUMEN:** Se debe de utilizar un volumen de voz adecuado a la situación. No es necesario hablar muy fuerte para que nuestro interlocutor nos comprenda .
- **LAS INTERRUPCIONES:** Las interrupciones son las “paradas” obligadas que solemos hacerle a nuestro interlocutor cuando él está hablando. Debemos esperar a que se produzca una pausa, o haber terminado su exposición para intervenir nosotros.

# ELEMENTOS A CONTROLAR DE LA COMUNICACIÓN VERBAL



- **LA DURACIÓN** : Cuando mantenemos una conversación con alguien, nuestra intervención no debe de ser tan extensa que le impida a la otra persona intervenir. Se debe de ceder al interlocutor la posibilidad de hablar el 50% de la conversación .
  
- **LO QUE SE TARDA EN RESPONDER** : Si una persona tarda mucho tiempo en contestar después de que hayamos terminado nosotros de hablar nos hace pensar que:
  - No le interesa lo que decimos
  - No nos ha prestado atención
  - No sabe qué responde
  
- **El contenido de las conversaciones** : Lo que decimos dentro de una conversación debe ceñirse al tema del que se está hablando, hemos de ser concretos y no divagar, evitando los cambios de tema sin sentido.

# HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN VERBAL

1. Iniciar conversaciones
2. Mantener conversaciones
3. Finalizar conversaciones
4. Afrontar silencios



# 1. INICIAR CONVERSACIONES



## *Conductas que ayudan a iniciar una conversación*

- **Hacer una pregunta o comentario sobre la situación común.**
- **Hacer un cumplido a la otra persona sobre su conducta apariencia o algún otro atributo .**
- **Hacer una observación o pregunta casual sobre lo que la otra persona está haciendo.**
- **Preguntar si puede uno unirse a la otra persona o pedirle que se una a usted.**
- **Ofrecer algo a la otra persona.**
- **Dar la opinión o compartir la experiencia de lo que dice la otra persona.**
- **Saludar a la otra persona y presentarse a uno mismo.**
- **Postura correcta, contacto visual y volumen de la voz adecuado**



# 2. MANTENER CONVERSACIONES

Es el arte de mantener el equilibrio entre escuchar y hablar , haciendo que nuestra participación sea agradable.

*Conductas que ayudan a mantener una conversación :*

- Mirar a la otra persona.
- Dar señales de que escucha a la otra persona.
- Respetar el turno.
- Hablar algo que esté relacionado con lo que la otra persona dice o sino avisar de que cambiamos de tema.
- Usar información sobre uno mismo y también la que se ha obtenido en la conversación a base de preguntas y comentarios. Intercalar el escuchar a la otra persona con hablarle.
- No hablar o escuchar demasiado.
- Iniciar temas de conversación y cambiar cuando comience a ser aburrido.
- Preguntar sobre la otra persona.
- Responder de forma abierta .



# 3. FINALIZAR CONVERSACIONES



- Para acabar una conversación es importante saber cuando y cómo terminar una conversación:
- Si observas que se habla menos o los silencios o pausas son mayores, es que el tema de conversación se está agotando.
- Haz saber a los demás que has acabado ese tema, o que te quieres ir, diciendo algo así: “Me ha gustado mucho lo que hemos hablado. La semana que viene podremos comentar el próximo partido. Hasta luego”.

# 4. AFRONTAR SILENCIOS



- ¿Qué nos decimos a nosotros mismos en esas situaciones para ponernos ansiosos?  
¿Qué podemos hacer?
- Si la otra persona se queda callada no tiene que ser negativo, puede ser porque:
  - Se haya terminado el tema y esté buscando otro.
  - El tema es interesante y está pensando sobre él.
  - Los dos estáis pensando en agradar al otro.
  - Puede estar preocupado por algo
- ¿Qué puedes hacer?
  - Buscar que es lo que te estas diciendo a ti mismo para ponerte ansioso y controlarlo.
  - Sacar un tema nuevo de conversación
  - Hablar sobre algo que te haya dicho la otra persona.
  - Comentar lo incómodos que te resultan los silencios y la tensión que te causan.



**FICA**  
Industria,  
Construcción y Agro  
Castilla y León



# Comunicación no verbal



# COMUNICACIÓN NO VERBAL



- A través de ella se crean las primeras impresiones fundamentales (modo saludar, forma de movernos, vestimenta...)
- Transmite estados de ánimo y emociones (especialmente con la mirada y las manos)
- La congruencia entre la comunicación verbal y no verbal es fundamental

*“Una expresión aislada carece de sentido, necesitamos relacionarla para que tenga sentido”.*

(Bruner)

# FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

- Repetir
- Sustituir
- Contradecir
- Complementar
- Acentuar
- Regular o controlar

## Funciones de la comunicación no verbal

- Enfatizar al lenguaje verbal
- Expresar sentimientos y emociones
- Sustituir palabras
- Orientar la forma en que el mensaje verbal debe ser interpretado
- Contradecir la comunicación verbal
- Regular la comunicación

# EL LENGUAJE CORPORAL SE VUELVE FUNDAMENTAL

## Las manos

Mover las manos cuando hablamos en un modo natural de expresar nuestros pensamientos.

## El rostro

- El contacto visual es una de las más poderosas habilidades del lenguaje corporal se conoce como habilidad de atención, porque le hace saber a los clientes y colaboradores que esta usted interesado, receptivo y atento a lo que esta diciendo

## Expresión facial (cuerpo)

- Es como un letrero publicitario, refleja si estas contento, triste o alterado.

## La voz

- No es lo que se diga sino como lo dice. Un tono de voz monótona significa desinterés, aburrimiento, desgano. Un tono fuerte, significa autoritismo. Un tono apresurado y fuerte significa que esta centrado y no quiere saber nada de nada.

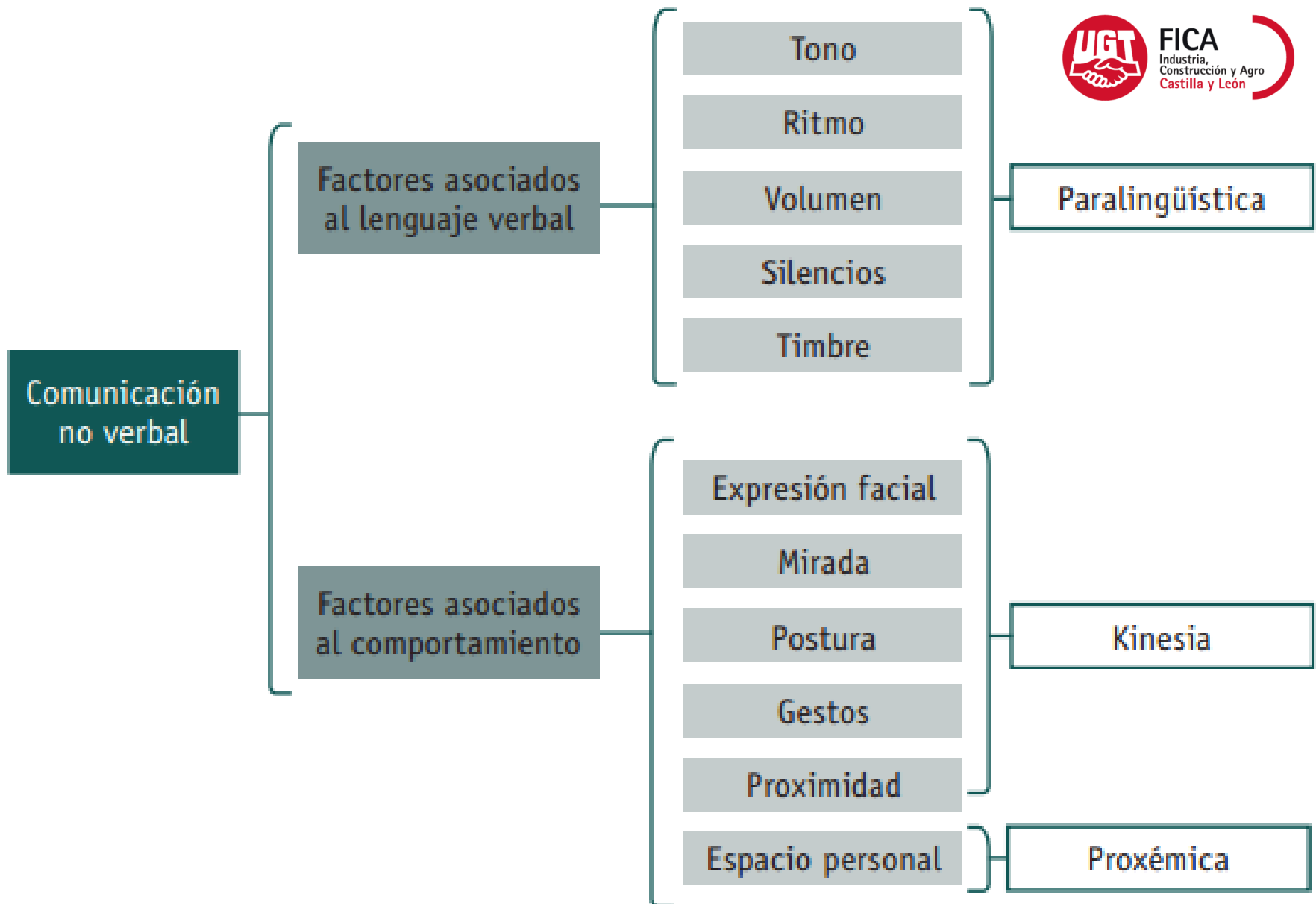
## La distancia física (Empatía)

- El mensaje emocional es considerado la habilidad más importante en el manejo de quejas con los clientes internos y externos, ellos saben o quedamos satisfechos cuando sabemos escucharlos y sentirlos.

# DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

- **PARALINGÜÍSTICA:** Uso de la voz para transmitir (por ejemplo, cualidades de la voz, silencios)
- **KINESICA:** Son los gestos, movimientos del cuerpo, expresiones faciales, postura corporal, mirada.
- **PROXÉMICA:** Uso del espacio social y personal, estructuración del mismo





Esquema 4.1. Factores asociados al lenguaje verbal y al comportamiento.

# LA PARALINGUISTICA



- Es el conjunto de características de las cualidades no verbales de la voz, tales como las vocalizaciones; ciertos sonidos no lingüísticos, como la risa, el bostezo, el llanto, el gruñido; ciertas distorsiones e imperfecciones del habla, como pausas repentinas y repeticiones y silencios momentáneos, que utilizamos consciente o inconscientemente para apoyar o contradecir los signos verbales, kinésia, proxémica, etc.
- Estas son características de la voz que nos diferencian como individuos, aunque existen factores o elementos que influyen en aquellas por diversos motivos; Estos pueden ser: timbre, intensidad o volumen, velocidad, tono, campo entonativo, duración silábica y ritmo.

# LA PROXÉMICA



Es el estudio de la forma en que las personas utilizan el espacio (personal y/o social) para comunicarse. Por espacio entendemos el aspecto físico del lugar o la distancia para hablar

b) **Distancia personal:** Es un espacio de 50 cm a 75 cm, que designa la distancia fija que separa a los individuos que no tienen contacto entre sí, especie de caparazón que un cuerpo crea inconscientemente para aislarse de los demás. Podemos decir que es la distancia que separa a las personas en una reunión social, o en la oficina y en las fiestas.

c) **Distancia social:** Es un espacio de 1 a 2 metros y medio, que marca el límite del poder que ejercemos sobre los demás, es decir, el límite a partir del cual la otra persona no se siente afectada por nuestra presencia. Esta es la distancia que nos separa de los extraños: el carpintero que hace reparaciones en casa, el cartero, etc.

d) **Distancia pública:** Es un espacio que va más allá de los 2 metros y medio, y que se considera impersonal. Es la que está fuera del círculo en el que el individuo se encuentra directamente afectado. Esta distancia es bien conocida por los actores y los políticos.

# LA KINESICA



- **Postura corporal:** La postura es la disposición del cuerpo o sus partes en relación con un sistema de referencia que puede ser, bien la orientación de un elemento del cuerpo con otro elemento o con el cuerpo en su conjunto, bien en relación a otro cuerpo. En la interacción son susceptibles de ser interpretadas las señales que provienen de la posición, de la orientación o del movimiento del cuerpo.  
Las posiciones corporales se definen por la disposición del cuerpo a aceptar a otros en la interacción.
- **Los gestos:** El gesto es el movimiento corporal propio de las articulaciones, principalmente de los movimientos corporales realizados con las manos, brazos y cabeza.
- **Expresión facial:** La expresión facial es el medio más rico e importante para expresar emociones y estados de ánimo, junto con la mirada. Principalmente, y aparte de la expresión de emociones, la expresión facial se utiliza para dos cosas: para regular la interacción, y para reforzar al receptor.
- **La mirada:** La mirada se estudia aisladamente, aunque forma parte de la expresión facial por la gran importancia que tiene en la comunicación no verbal por si sola. Se le atribuyen un importantísimo papel en la percepción y expresión del mundo psicológico. La variedad de movimientos posibles que podemos llevar a cabo con los ojos y su área próxima resulta ínfima si la comparamos con la de las expresiones faciales.

# EL LENGUAJE EMOCIONAL EN LA COMUNICACIÓN



# ALGUNAS REGLAS GENERALES SOBRE COMUNICACION NO VERBAL

## ACTITUDES

## SIGNOS EXTERNOS

DEFENSIVA

Brazos cruzados  
Piernas cruzadas

SUSPICAZ  
DESCONFIADA

Cubrirse la cara  
No mirar a la cara

NERVIOSISMO

Restregarse los ojos  
Restregarse la nariz  
Mirada hacia los lados  
Mirada hacia la puerta  
Fumar mucho y muy deprisa  
Sudor, estrujarse las manos  
Aclarar la garganta  
No sostener la mirada  
Manejar el lápiz

INDIFERENCIA  
ABURRIMIENTO

Movimientos mano/pie  
Hacer sonar llaves o monedas  
Incremento de los «tics»  
Tamborileo  
Garabatos  
Apoyar la mano en la frente  
Tener la mirada en blanco

## FRUSTRACION

Respiración  
Masaje en la nuca  
Dedos en el pelo  
Pataleo  
Mano cerrada  
Rictus labial



## TRANQUILIZANTE

Tomar el brazo, tocar el hombro  
Manos en el bolsillo  
Bolígrafo en el labio  
Postura cómoda

## APERTURA

Postura relajada  
Manos abiertas

## EVALUACION

Manos en el muslo (sentado)  
Manos en las caderas (de pie)

## AUTOCONFIANZA

Brazos abiertos sujetando el borde de la mesa  
Acercamiento  
Posición inclinada hacia el frente  
Desabotonar la chaqueta  
Apoyo total en el respaldo del asiento  
Manos quietas en el brazo del sillón  
Manos cruzadas en la espalda (de pie)  
Manos en las solapas

## DOMINIO TERRITORIAL

Cambiar objetos de su sitio

## AUTOCONTROL

Manos cruzadas en el codo  
Sujetar las muñecas  
Manos en triángulo  
Tobillos cruzados

# Estilos de Comunicación





# ESTILO PASIVO O INHIBIDO



## ■ *Conducta verbal:*

- Indirecto
- Habla poco
- Volumen de voz bajo

## ■ *Conducta no verbal:*

- Poco contacto visual
- Cabizbajo
- Postura deprimida
- Desplazamiento constante del peso del cuerpo.
- Manos húmedas y voz débil

# ESTILO AGRESIVO



## ■ *Conducta verbal:*

- Poca fluidez verbal
- Interrupciones
- Volumen de voz elevado

## ■ *Conducta no verbal:*

- Contacto ocular retador
- Cara y expresión tensa
- Tendencia al contraataque

# ESTILO ASERTIVO



## ■ *Conducta verbal:*

- Habla fluida
- Seguridad
- Nivel de voz conversacional
- Buena entonación (tono seguro)
- Utiliza los mensajes YO

## ■ *Conducta no verbal:*

- Contacto ocular directo pero no desafiante
- Relajación corporal
- Expresión facial adecuada a la situación
- Gestos firmes, postura cómoda y manos sueltas

<b>Conducta</b>	<b>Pasiva</b>	<b>Agresiva</b>	<b>Asertiva</b>
<b>Lenguaje verbal</b>	Se disculpa constantemente, habla poco para no interrumpir	Comunicación imperiosa, extensa	Expresa el contenido, habla lo que necesita hablar, incluye sentimientos y pensamientos
<b>Proceder general</b>	Actúa con la esperanza de que otros adivinen sus deseos	Exagera para demostrar superioridad. Amenazante, dedo acusador	Actúa con naturalidad, apariencia de seguridad y fortaleza
<b>Tono de voz</b>	Débil, tembloroso, volumen bajo y monótono	Fuerte, frío, imperioso	Firme, cálido, bien modulado, relajado
<b>Ojos</b>	Bajos, caídos, llorosos. Evitan contacto visual	Frios y desorbitados, penetrantes	Francos, abiertos, expresivos. Contacto visual
<b>Postura</b>	Busca apoyo, permanece con la cabeza gacha	Rígida, dura, alzada	Balanceada, derecha, relajada, tranquila
<b>Manos, brazos y piernas</b>	Sudorosas, temblorosas. Movimiento inseguro	Puños cerrados, movimientos excesivos	Movimientos naturales, relajados, acogedores



# LA ESCUCHA ACTIVA

# CONCEPTO DE ESCUCHA ACTIVA

*“La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.”*

*“La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.”*

# ELEMENTOS A EVITAR EN LA ESCUCHA ACTIVA

- No distraernos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continua y vuelve a ascender hacia el final del mensaje.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo.
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contraargumentar.
- Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.



# HABILIDADES PARA LA ESCUCHA ACTIVA

- **Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meterse en su pellejo" y entender sus motivos.
- **Parafrasear:** Significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice.
- **Emitir palabras de refuerzo o cumplidos:** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir.
- **Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración.



# LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA



**FICA**  
Industria,  
Construcción y Agro  
Castilla y León



# CONTENIDOS

- PNL
- PRESUPOSICIONES DE LA PNL
- BENEFICIOS DE LA PNL
- TÉCNICAS DE PNL
- EL METAMODELO DEL LENGUAJE



# PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

- La PNL Estudia cómo nos comunicamos con nosotros/as mismos/as -comunicación intrapersonal- y cómo nos comunicamos con otros -comunicación interpersonal -.
  - *Programación* se refiere a nuestra aptitud para producir y aplicar programas de comportamiento.
  - *Neuro* se refiere a las percepciones sensoriales que determinan nuestro estado emocional subjetivo.
  - *Lingüístico* se refiere a los medios de comunicación humana, tanto verbal como no verbal.
- La PNL define tres elementos como constituyentes claves de la conducta humana:
  - El sistema nervioso (el soporte neurológico).
  - El lenguaje que sirve para la comunicación externa e interna (con uno mismo) es verbal y no verbal.
  - La conducta que se puede aprender.

# PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA



- La PNL explica el proceso de aprendizaje de un proceso en una serie de etapas por las que pasa el individuo que aprende:
  - *Incompetencia inconsciente:* No se sabe qué es un automóvil y, mucho menos conducirlo.
  - *Incompetencia consciente:* Momento en el que más se aprende. El conductor es consciente de que no sabe conducir y lo intenta.
  - *Competencia consciente:* El conductor ya sabe conducir y presta demasiada atención al proceso como embrague, intermitentes, palanca de cambio de velocidades.
  - *Competencia inconsciente:* Se libera la atención del consciente. El individuo realiza la acción sin ser prácticamente consciente y puede dirigir así su atención para otras cosas.

# PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PNL

- Como señalan J. C. Richards y T. S. Rodgers (1998), la PNL se fundamenta sobre cuatro principios básicos:
  - RESULTADOS : tener metas claras. Saber lo que uno/a desea ayuda a conseguirlo.
  - COMUNICACIÓN : establecer una comunicación con uno/a mismo/a y con los/las demás.
  - AGUDEZA SENSORIAL : observar la información que llega a través de todos los sentidos, darse cuenta de lo que se comunica de forma no verbal.
  - FLEXIBILIDAD : cambiar la forma de actuar si no funciona hasta conseguir la meta propuesta.

# PRESUPOSICIONES



- EL MAPA NO ES EL TERRITORIO: Los sentidos junto con las experiencias propias, creencias, culturas, lenguas, intereses y valores singulares actúan como filtros que utilizamos en la creación de nuestros mapas; por esta razón, cada persona tiene una configuración emocional distinta y reacciona de forma diferente a como lo haría otra ante las mismas situaciones.
- EL MAPA SE CONVIERTE EN EL TERRITORIO: Lo que uno cree que es verdad se convierte en verdad, lo cual de nuevo explica las distintas reacciones ante una misma realidad. Además, conocer este supuesto puede ayudar a desmontar algunas creencias negativas
- NO HAY FRACASO , SÓLO RETROALIMENTACIÓN , y una renovada oportunidad de éxito: de este modo el error es interpretado como una ocasión para aprender.
- SABER LO QUE UNO QUIERE AYUDA A CONSEGUIRLO: es importante negociar y explicitar los objetivos de enseñanza -aprendizaje.
- CADA PERSONA TIENE EN SU INTERIO ROS RECURSOS QUE NECESITA la tarea es capacitar a la persona para que desarrollen destrezas y estrategias apropiadas con mayor facilidad.

# PRESUPOSICIONES



- LA COMUNICACIÓN ES NO VERBAL ADEMÁS DE VERBAL : **la comunicación no verbal difiere de una cultura a otra.**
- LA COMUNICACIÓN ES NO CONSCIENTE ADEMÁS DE CONSCIENTE : **se debe procurar crear un entorno creativo que active esa parte no consciente**
- TODA CONDUCTA TIENE UNA INTENCIÓN POSITIVA
- EL SIGNIFICADO DE LA COMUNICACIÓN ES LA RESPUESTA QUE SE OBTENGA
- EN CUALQUIER SISTEMA , EL ELEMENTO QUE TENGA MAYOR FLEXIBILIDAD TENDRÁ LA MÁXIMA INFLUENCIA EN ESE SISTEMA

# BENEFICIOS DEL PNL



- Se pueden cambiar los hábitos negativos por positivos en cuestión de minutos (comer en exceso, fumar, falta de confianza, etc.)
- Una persona aprende a controlar sus acciones y emociones en cualquier situación (entrevistas de trabajo, presentaciones públicas, etc.)
- La persona que aprende estas técnicas, puede influir en el comportamiento de otra gente para mejorar su vida
- Brinda técnicas para mejorar la motivación y comportamientos, ya sea en la vida personal o profesional.
- Se pueden eliminar miedos y fobias de toda una vida en cuestión de minutos.
- Tiene muchas aplicaciones a nivel empresarial, ya que se puede utilizar en grupos de personas.



# SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL

## ■ 1. VISUAL

Postura algo rígida.

Movimientos hacia arriba

Respiración superficial y rápida.

Voz aguda, ritmo rápido,  
entrecortado

Palabras visuales (ve, mira,  
observa)

## ■ 2. AUDITIVO

Postura distendida

Posición de escucha telefónica

Respiración bastante amplia

Voz bien timbrada, ritmo mediano

Palabras auditivas (oye, escucha)

## ■ 3. KINESTÉSICO

Postura muy distendida

Movimientos que miman las  
palabras

Respiración profunda y  
amplia

Voz grave, ritmo lento con  
muchas pausas

Referencia a las  
sensaciones en la elección  
de palabras (siente,  
atiende, huele, saborea)

# TÉCNICAS MAS UTILIZADAS EN PNL: ANCLAJE

- Esta herramienta, basada en la psicología conductual, consiste en unas sesiones de entrenamiento en las que tocas una parte de tu cuerpo –la parte que sea y de la forma que quieras-, o piensas en una imagen o objeto neutros mientras estás relajado profundamente. Después, cuando estés en un momento de tensión, incluso durante un ataque de pánico, podrás tocarte esa parte del cuerpo, o pensar en esa imagen u objeto concreto, y conseguirás tranquilizarte.



# ANCLAJES

PROCESO MEDIANTE EL CUAL UN ESTÍMULO EXTERNO PRODUCE UN ESTADO INTERNO

\* Pueden estar relacionados con cualquier sentido.

\* Pueden ser funcionales o disfuncionales.

\* Se pueden crear y anular.



# TÉCNICAS MAS UTILIZADAS EN PNL: RAPPORT

- La técnica que denominan rapport asume que una vez que hemos conseguido sintonizar nuestro lenguaje no verbal con el de otra persona, de manera que respiremos de igual forma, tengamos el mismo tono de voz y nos movamos de la misma manera, al cambiar nuestro lenguaje no verbal, es decir, hacer pequeños cambios en nuestra forma de respirar, nuestro tono de voz y nuestros movimientos conseguiremos que la otra persona también cambie su forma de respirar, su tono de voz y sus movimientos. Es decir, se asume que los pequeños cambios fisiológicos ocurren recíprocamente entre dos personas sincronizadas.



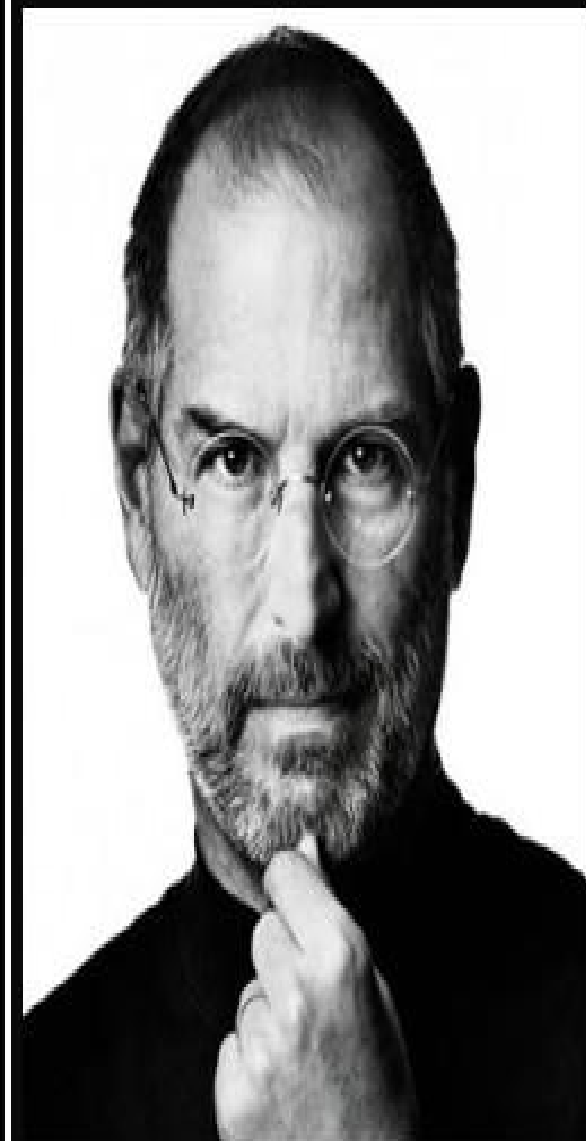
## LEY DE VARIABILIDAD REQUERIDA :

EL ELEMENTO QUE TIENE MAYOR FLEXIBILIDAD Y  
MAYOR NÚMERO DE ALTERNATIVAS CONTROLA  
EL SISTEMA



**FICA**  
Industria,  
Construcción y Agro  
Castilla y León





La creatividad simplemente consiste en conectar las cosas. Cuando le preguntas a personas creativas cómo hicieron algo, se sienten un poco culpables porque en realidad no crearon nada, simplemente vieron algo. Les fue obvio después de un tiempo. Eso es porque fueron capaces de conectar las experiencias que habían tenido y las sintetizaron de formas nuevas

(Steve Jobs)



[akifrases.com](http://akifrases.com)

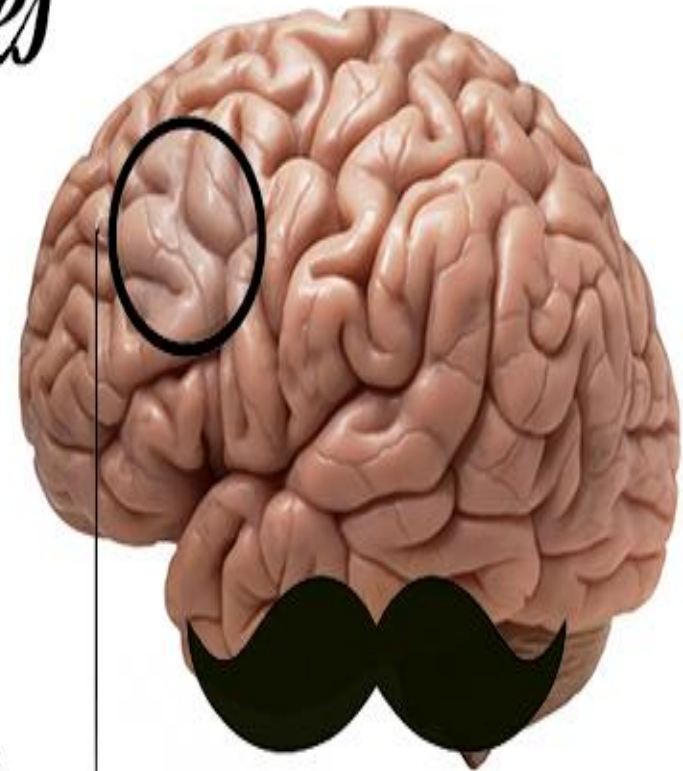
# PRESUPOSICIONES DE PNL EN COMUNICACIÓN



- La responsabilidad de la comunicación está en el comunicador
- El sentido de la comunicación es la respuesta obtenida
- Todo comportamiento es adaptativo y tiene una intención positiva
- Ley de variabilidad requerida: El elemento que tiene mayor flexibilidad y mayor número de alternativas controla el sistema
- Es útil hacer una distinción entre identidad y comportamiento
- La mayor cantidad de información es comportamental
- Cuerpo y mente forman una unidad y se afectan mutuamente
- Toda persona tiene los recursos necesarios para cambiar
- Lo que es posible para uno es posible para otro. La cuestión es saber cómo
- No hay fracasos, sólo resultados que son información valiosa de aprendizaje

“*Tus creencias no están hechas de realidades, sino más bien es tu realidad la que está hecha de tus creencias*”

*Richard Bandler*

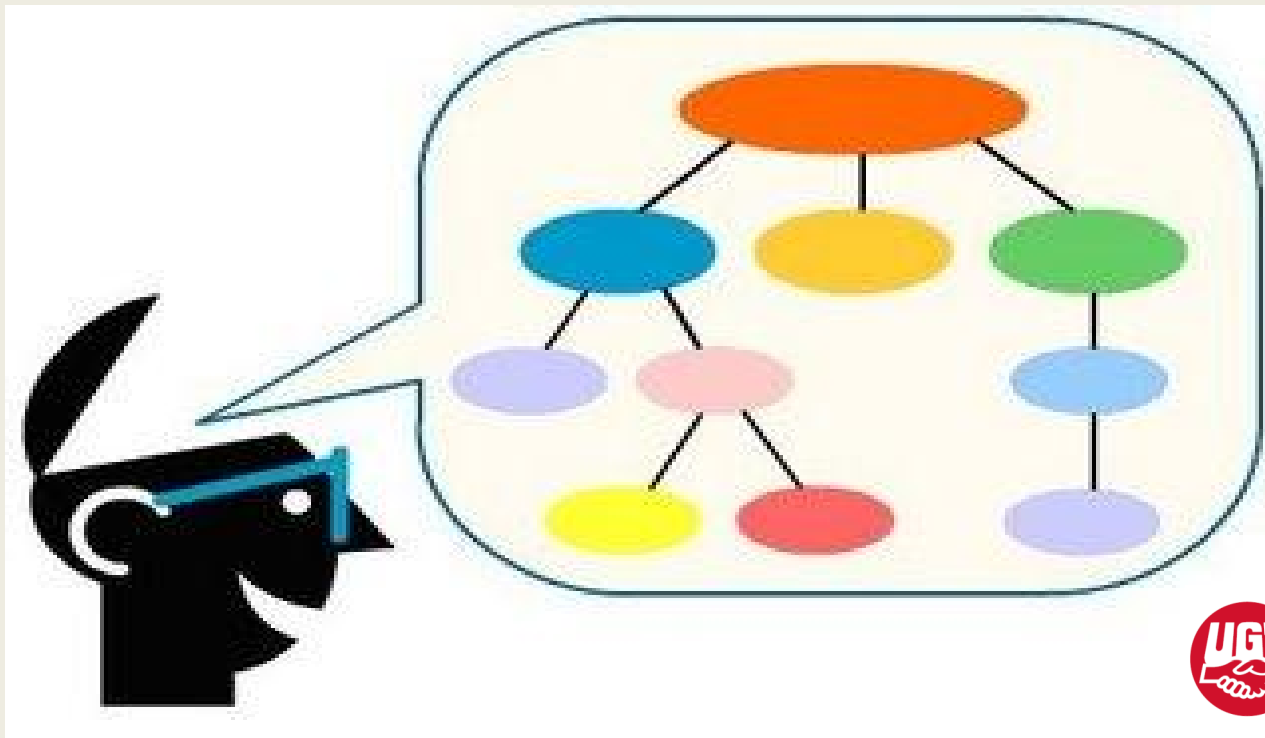




## NUESTROS MAPAS MENTALES

LAS DECISIONES QUE TOMAMOS PARA ADAPTARNOS AL MUNDO DEPENDEN DE NUESTRA VISIÓN DEL MUNDO .

NUESTROS MAPAS MENTALES PUEDEN TAMBIÉN IMPEDIRNOS ACEPTAR , PERCIBIR O PLANTEAR OTRAS POSIBILIDADES , OTRAS SOLUCIONES ...



# EL METAMODELO DEL LENGUAJE

- El metamodelo del lenguaje fue desarrollado por Grinder y Bandler mientras modelaban a dos terapeutas muy exitosos, Fritz Perls (terapia Gestalt) y Virginia Satir (terapeuta familiar). Estos expertos obtenían resultados extraordinarios de sus pacientes pidiéndoles que fueran más específicos sobre lo que contaban, utilizando una serie de preguntas para recoger información y comprender mejor el problema de sus clientes. Grinder y Bandler observaron que, al moverse desde la estructura profunda a la superficial, es decir, al poner en palabras sus experiencias, las personas, de manera inconsciente:
  - Presentaban información parcial sobre la experiencia (omisión).
  - Generalizaban a la hora de observar el mundo y a los otros ignorando posibles excepciones y condiciones especiales (generalización).
  - Sobresimplificaban o fantaseaban sobre lo que es posible o lo que había sucedido (distorsión).

# EL METAMODELO DEL LENGUAJE: OMISIONES

- **Omisión simple:** Algo se deja fuera de la frase.
- **Omisión de índice referencial:** La persona o personas u objetos a los que se refiere la frase no están claros.
- **Omisiones comparativas:** Se hace una comparación pero no se explica qué es lo que se está comparando. La frase suele contener palabras como: bueno, malo, mejor, peor, más, menos, etc...
- **Verbo inespecífico:** En este caso no está claro cómo se ha hecho algo.
- **Nominalización:** Un proceso ha sido convertido en una “cosa”. Las nominalizaciones son nombres, pero no los puedes tocar ni poner en una caja. Ejemplos comunes de nominalización son: comunicación, relación, liderazgo, respeto, verdad, libertad, depresión, miedo, amor, alegría, etc... Nuestra tarea es hacer una pregunta usando el verbo para que el proceso se ponga de manifiesto.

# EL METAMODELO DEL LENGUAJE: GENERALIZACIONES

- **Cuantificadores universales:** Son palabras como todo, nada, siempre, nunca, sólo, todos, etc...
- **Operadores modales de posibilidad o necesidad:** Palabras que se refieren a la posibilidad o necesidad de hacer algo y que reflejan un estado interno intenso relacionado con nuestras obligaciones en la vida. La clave está en desafiar esa limitación para explorar nuevas posibilidades. Estas preguntas devuelven a la persona la capacidad de elegir y pasa de estar reaccionando a una posición proactiva.

# EL METAMODELO DEL LENGUAJE: DISTORSIONES

- **Lectura mental:** El que habla dice que conoce lo que otra persona cree, siente o piensa.
- **Referencia perdida:** Se hacen juicios de valor y no está claro quién los ha hecho.
- **Causa-efecto:** El que habla establece una relación causa-efecto arbitraria entre dos sucesos o acciones. Construcciones habituales incluyen: si/entonces, porque, hace que, lleva a, provoca, etc...
- **Equivalencia compleja:** En esta situación, dos situaciones dispares se interpretan como si fueran idénticas. Estas dos experiencias pueden ser unidas por: así que, significa, implica.
- **Presuposiciones:** Una parte de la frase presupone o implica la existencia o no existencia de algo aunque no se mencione explícitamente.

# LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA



# CONTENIDOS

- COMUNICACIÓN PERSUASIVA
- ELEMENTOS CLAVES PARA LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA
- PRINCIPIOS DE LA PERSUASIÓN
- VARIABLES RELACIONADAS CON LA PERSUASIÓN
- LEYES PARA DOMINAR LA PERSUASIÓN
- TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA



# DEFINICIÓN DE PERSUASIÓN

*“Una actividad o proceso en el que un comunicador intenta inducir un cambio en las creencias, actitudes y/o conductas de otra persona o grupo de personas a través de la transmisión de un mensaje y en un contexto en el que el receptor (o receptores) del mismo tiene la posibilidad de aceptar o rechazar la recomendación que se le propone”*

*(Perloff, 1993).*



# COMUNICACIÓN PERSUASIVA

- La comunicación persuasiva es toda aquella comunicación orientada a conseguir que los demás apoyen nuestras decisiones y opiniones.
- Esta comunicación se basa en resaltar la lógica y positivismo de nuestros argumentos y causa para recibir apoyo, pero no todo se reduce a algo tan fácil como explicar lo bueno y obviar lo malo ya que hay una serie de recursos que hacen mucho más efectiva la comunicación persuasiva

# COMUNICACIÓN PERSUASIVA

- La persuasión es una herramienta de comunicación útil para transformar ideas, creencias, actitudes y, en el mejor de los casos, comportamientos.
- Las técnicas de persuasión se dividen en dos grupos: las racionales y las emocionales. Algunas técnicas racionales serían la argumentación, la lógica, la retórica, el método científico y la evidencia. Algunas técnicas emocionales serían la publicidad, la fe, la imaginación, la propaganda, la seducción, la culpa y la lástima.

# COMUNICACIÓN PERSUASIVA

- PARA PERSUADIR NECESITAMOS FIJAR UN OBJETIVO QUE SEA ASEQUIBLE MEDIANTE LA COMUNICACIÓN . Eso significa planificar los argumentos ofreciendo una perspectiva que el interlocutor no había tenido en cuenta. Por ello, los buenos persuasores buscan siempre un resultado final en el que los dos ganen. Aquí reside la magia.
- PERSUADIR ES UN ARTE PORQUÉ TIENE EN CUENTA TANTO LO QUE TÚ QUIERES TRANSMITIR COMO LO QUE TU INTERLOCUTOR ESTÁ RECIBIENDO , SUS RESPUESTAS , SUS SENTIMIENTOS Y SUS INTERESES . Es la base de cualquier negociación y permite la conexión emocional entre dos personas, imprescindible para crear un buen vínculo.
- UN MENSAJE EFECTIVO ES AQUEL QUE TRANSMITE EFICAZMENTE MI INTENCIÓN COMUNICATIVA . Para ello debemos sincronizar tres piezas claves en la comunicación: el mensaje verbal, el mensaje no verbal y las emociones que se ponen en juego .

# PIEZAS CLAVES DE LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA

- EL MENSAJE VERBAL sigue un recorrido desde el emisor hasta el receptor con tantas interferencias que siempre sorprende que consigamos entendernos. Está lo que debería decir, lo que quería decir, lo que creía haber dicho, lo que callé, lo que realmente dije, lo que el otro escuchó, lo que entendió, lo que pensó que yo quería decir y lo que estaba esperando que dijera.
- EL MENSAJE NO VERBAL, es decir, persuadir mediante el tono, la postura, los gestos, la expresión facial, la mirada, las pausas... éste tiene que coincidir con el contenido del mensaje verbal porque nos fiamos más de la comunicación no verbal que del mensaje literal.
- NUESTRAS EMOCIONES. Para persuadir al otro, es importante que tu posición sea relajada, que respetes los turnos sin interrupciones, que asientas, que interrogues con la mirada, que sonrías...

# DOS RUTAS DE PERSUASIÓN

- RUTA CENTRAL . Implica una evaluación crítica y exhaustiva del mismo, estableciéndose un proceso relativamente racional, de carácter controlado, consciente y que se centra en la adecuación o veracidad de los argumentos.
- RUTA PERIFÉRICA . La aceptación ocurre por razones distintas a la validez atribuida a los argumentos de la comunicación. Sería un tipo de procesamiento rápido, superficial y automático, que se centra en las claves periféricas.

# FASES DE LA PERSUASIÓN: CONFRONTACIÓN



- En la fase de confrontación, el persuasor se enfrenta a un público completamente hostil hacia la posición y el mensaje persuasivo motivo de la comunicación.
- Por ello, el contexto de la audiencia es confrontado con la intención de reducir, en la medida de lo posible, la abierta oposición y la actitud negativa a la influencia social de la fuente, buscando sobre todo ofrecer información suficiente para que los receptores acepten en el cuadro de creencias, opiniones y valores que defienden la posibilidad de otra opción distinta a sus posiciones.
- El objetivo por tanto del mensaje persuasivo es incidir en las percepciones y apreciaciones del público, no tanto en sus actitudes o valores.

# FASES DE LA PERSUASIÓN: CONVERSIÓN



- En la situación de conversión, por el contrario, el contexto de la audiencia es favorable a una modificación o reversión de actitudes y percepciones por la fuente.
- En ella el mensaje persuasivo se enfrenta con tres tipos de públicos claramente diferenciados : los incrédulos, críticos y distantes respecto con el emisor y su objetivo manipulador; los desinformados, más asequibles a los esfuerzos persuasores pues con sólo una buena disposición de las informaciones favorables a la fuente se puede modificar las actitudes de este tipo de audiencia; y los apáticos, en los que el emisor procura resaltar la importancia del posicionamiento favorable a la fuente del público en torno a las propuestas sugeridas en el mensaje respecto al problema o tema de la comunicación, haciéndole ver la decisiva importancia y necesidad del posicionamiento del receptor.

# FASES DE LA PERSUASIÓN: DISUASIÓN



- Por último, en la estrategia disuasoria, a diferencia de la conversión y la confrontación, no se busca modificar las actitudes y creencias del público receptor, sino más bien el reforzamiento de los valores ya compartidos, intensificando aquellos aspectos actitudinales, cognitivos o axiológicos más relevantes para la fuente en virtud de los objetivos particulares que busque en cada momento el emisor, por medio de sencillas técnicas de refuerzo.



# DIRECTRICES GENERALES PARA LA PERSUASIÓN

- Conozca los hechos. **Sea capaz de dar testimonio de cualquier argumentación que realice de manera sensata, firme, pero también de una manera no demasiado humilde.**
- Conozca a su audiencia. **No tiene que persuadir a todos los miembros de una audiencia, ni siquiera intentarlo. Pero, cuanto más se sepa sobre la audiencia antes de llevar a cabo el intento de persuasión, se podrá diseñar mejores argumentos eficaces específicos para esa audiencia.**
- **Expresar las similitudes entre usted y su audiencia . Ponga de manifiesto sus valores, creencias y experiencias en común, ya que la similitud entre el comunicador y la audiencia incrementa la persuasión. Las similitudes que se transmiten no se deben inventar, sino que deben ser auténticas y manifestadas con sinceridad .**

# PRINCIPIOS DE LA PERSUASIÓN

1. RECIPROCIDAD
2. COHERENCIA
3. PRUEBA SOCIAL
4. SIMPATÍA
5. AUTORIDAD
6. ESCASEZ



“El que olvida prepararse, se prepara para ser olvidado”



**FICA**  
Industria,  
Construcción y Agro  
Castilla y León



# RECIPROCIDAD



- Se refiere a la necesidad que existe en las relaciones sociales de restaurar el equilibrio. Es decir, cuando recibimos cualquier cosa, sentimos la necesidad de devolver algo a cambio.
- El principio de reciprocidad se fundamenta en tratar a los demás como ellos nos tratan a nosotros. Por tanto, es más fácil convencer a aquellas personas a las que previamente se les ha regalado alguna dádiva, o se les ha hecho un favor. Ese sentimiento de obligación hacia nosotros las hará más proclives a acceder a nuestros requerimientos. Un favor inicial puede crear las obligaciones que serán correspondidas con creces en el futuro.
- La norma de reciprocidad es uno de los pilares para el funcionamiento de las sociedades. Es importante porque beneficia a los individuos y al grupo en su conjunto. Garantiza que cualquier recurso que uno comparta en un momento determinado le será devuelto por los demás cuando lo necesite

# COHERENCIA Y COMPROMISO

- El ser humano tiene una tendencia a parecer coherente frente a los demás.
- A la hora de *tomar cualquier decisión, notaremos la “presión” de comportarnos de acuerdo a nuestro compromiso previo.*
- La influencia del principio de coherencia se basa en el deseo de ser y parecer una persona de actitudes y comportamientos consecuentes a lo largo del tiempo. Una vez que nos hemos comprometido públicamente a algo o con alguien, entonces somos mucho más propensos a cumplir con ese compromiso... de ahí la consistencia.

# APROBACIÓN SOCIAL



- Es un principio irreprochable en psicología que es más inteligente la suma de los individuos (y en muchas ocasiones un sólo individuo) que la masa.
- Actuamos de la misma manera que lo hace la sociedad (o sub - grupos sociales) para lograr la aceptación de la misma. A menudo aunque la sociedad esté equivocada.
- Decía el célebre economista John Maynard Keynes:  
*“Es más fácil equivocarse con la multitud que enfrentarse a la multitud y decir la verdad”.*

# SIMPATÍA

- Somos más propensos a ser influenciados por las personas que nos gustan.
- El gusto se basa en compartir algo similar con gente que te gusta, y también se basa en algo tan superficial como la apariencia física de una persona.
- La simpatía es clave para persuadir. Raramente nos dejaremos persuadir por algo o alguien que no nos gusta.



Muestra simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.

(Dale Carnegie)

# AUTORIDAD



- La autoridad tiene muchas manifestaciones diferentes, no siempre relacionadas con el poder directo sino también con la credibilidad.
- En el principio de autoridad entran en juego dos elementos, jerarquía y símbolos:
  - La jerarquía se basa en la creencia de que las personas que llegan a puestos superiores en la jerarquía tienen más conocimiento y experiencia que el resto.
  - Los símbolos aportan credibilidad; el uniforme de un policía, el traje caro un banquero, la bata de un médico, los títulos que posea un académico, etc.

# ESCASEZ



- Con este principio, la gente tiene que saber qué se está perdiendo si no actúa rápidamente. Se basa principalmente en que las cosas son más atractivas cuando su disponibilidad es limitada, o cuando nos arriesgamos a perder la oportunidad de adquirirlas.
- La ley de la oferta y la demanda juegan un papel muy importante en este principio de la escasez. Las oportunidades parecen más valiosas cuanto más difíciles nos resulta conseguirlas.



# VARIABLES RELACIONADAS CON LA PERSUASIÓN

- El impacto persuasivo depende de las siguientes variables:
  - La fuente (*quién dice el mensaje*),
  - El mensaje (*qué se dice*),
  - El canal comunicativo (*a través de qué medio se transmite*)
  - Las características de la audiencia (*a quién se dice*)



# LA FUENTE: QUIEN DICE EL MENSAJE



- Las características de la fuente son los rasgos observados o inferidos en el comunicador:
  - El sexo, la edad, los movimientos corporales, la expresión facial.
  - Características sociales como el poder y el estatus social.
  - Rasgos de personalidad como la credibilidad o el atractivo.
- La influencia del emisor es un aspecto importante en el logro de una más eficaz influencia de los informadores sobre los destinatarios últimos de los mensajes.
- Los dos factores más estudiados: la credibilidad y el atractivo de la fuente .

# CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DEL COMUNICADOR PERSUASIVO

- Tanto la credibilidad como el atractivo pueden ser características reales (el emisor realmente es experto, competente y atractivo) o fabricadas, pero en última instancia el poder persuasor de ambas características depende de cómo son percibidas por los receptores.
- El emisor de un mensaje (persona o institución) puede hacer todo lo que pueda por ser y parecer creíble y atractivo, pero finalmente es el receptor de su mensaje el que juzgará sus intentos y los juzgará con sus recursos cognitivos y en unas condiciones concretas más o menos facilitadoras.

# LA CREDIBILIDAD



- La credibilidad es la única y mejor forma de predecir el éxito persuasivo. La confiere el receptor. Las características que la determinan son el conocimiento, la honestidad, sociabilidad, extroversión y la compostura. Cuando el auditorio considera que el comunicador no tiene las anteriores es probable que el contenido del mensaje no influya.

Dos dimensiones:

- La competencia, grado de pericia o expertismo percibido
  - La confianza o sinceridad percibida.
- Se ha encontrado que cuanto más creíble es una fuente, mayor será su efecto en el cambio de actitud.
  - También se ha observado que el efecto de la credibilidad de la fuente puede disminuir con el paso del tiempo (*sleeper effect*).

# LA CREDIBILIDAD



- La credibilidad no es sólo una característica del emisor del mensaje que potencia su eficacia persuasiva, también puede ser una característica que el receptor atribuye al emisor basándose en su apariencia.
- Tenemos tendencia a dejarnos influir por personas que son o creemos que son creíbles y llegamos a esta conclusión analizando concretamente su competencia y experiencia en el tema en cuestión y su sinceridad.
- Personas que son o parecen expertas en un tema, que no tienen intereses personales en convencernos de aquello de lo que hablan, e incluso que hablan en contra de sus propios intereses, pueden resultar sumamente convincentes.
- Funciona eficazmente:
  - Hablar con conocimiento de causa (competencia y experiencia)
  - Desconfirmar las expectativas de los receptores del mensaje (sinceridad).

# LA ATRACCIÓN



- El carisma que manifiesta personalmente el emisor es otro factor decisivo de influencia social en el proceso de persuasión.
- La atracción es una cualidad que es importante en la persuasión debido a que las personas atractivas por lo general son más populares y por tanto tienen más capacidad persuasoria.
- La atracción condiciona la atención, percepción y retención selectivas de la audiencia, así como la conversión y reforzamiento de creencias, opiniones, valores y conductas compartidos por la audiencia con la fuente, como modelo ideal de socialización.

# LA ATRACCIÓN



- El nivel de atracción entre las personas se incrementa de forma proporcional al grado de semejanza entre sus actitudes.
- De esto se deduce que es más probable convencer a personas con las que se comparten opiniones, creencias, valores, edad y otras características físicas, que a personas con las que no se comparte nada de lo anterior.
- Igualmente, resultan mucho más atractivas las personas que pertenecen a nuestro grupo que aquellas que pertenecen a otros grupos y esto aunque el grupo haya sido formado a partir de un criterio irrelevante.

# LA SIMILITUD



- La gente por lo general tiende a ser más influida por aquellos a quienes concede ciertos atributos y a quienes respeta por su competencia y experiencia. Factores similares como edad, educación, posición económica, creencias y valores determinan .
- Al presentar un comunicador con el que la audiencia comparte referentes socioculturales, por similitud, el proceso de comunicación es favorecido estableciéndose de este modo un vínculo con el que la fuente puede persuadir a la audiencia de los beneficios de las ideas u objetivos perseguidos.



# EL PODER



- El poder implica la habilidad para controlar conducta y cambiar creencias, opiniones y valores.
- Existen cinco tipos de poder:
  - Legítimo.-autoridad: que tiene la fuente por la naturaleza de su posición
  - Compensativo: capacidad de ejercer influencia sobre otros por medio de recompensas materiales o sociales.
  - Coercitivo: Capacidad de castigar a quienes no cumple sus demandas
  - Referente: Intercambio de favores.
  - Experto: Se ejerce cuando la fuente tiene más conocimientos y experiencia por lo tanto puede influir en los demás.

# EL MENSAJE: QUÉ SE DICE

- El mensaje es el instrumento que concreta en palabras e imágenes las ideas y los sentimientos del emisor.
- Los factores del mensaje como el tipo de mensaje y su organización, propician una mayor persuasión.



# EL MENSAJE: QUÉ SE DICE



- Se ha realizado cara a cara
- **Obtiene la atención de la audiencia. La audiencia debe escuchar físicamente (o ver) el mensaje antes de ser persuadido por él. De lo contrario, no puede suceder nada más. Lo primero es captar la atención hacia el mensaje.**
- **¿Qué es lo que llama la atención de la audiencia hacia el mensaje? Los mismos factores que atraen la atención hacia prácticamente cualquier estímulo físico:**
  - La novedad
  - El contraste con otros estímulos (algo que destaca)
  - La sorpresa (algo imprevisto o inesperado)
  - Las cualidades estéticas
  - EL color
  - El tamaño
  - El volumen
  - La duración
- **Se repite. La investigación sugiere claramente que, en la mayoría de los casos, cuanto más a menudo se repite un mensaje, más fácil resulta creer en él.**
- **Ofrece beneficios o recompensas a la audiencia meta. En resumen, las personas pueden ser persuadidas si salen ganando**

# EL MENSAJE: QUÉ SE DICE



- Además de lo anterior, un mensaje tiene más probabilidades de ser persuasivo cuando:
  - Es respaldado por otros miembros de la autoridad o que tienen un alto estatus en la comunidad y/o en el grupo.
  - Sugiere que uno de los beneficios que ofrece es escaso
  - Sugiere que un beneficio tiene un límite de tiempo o fin de plazo,
  - Es coherente con el comportamiento pasado o las expectativas de la audiencia. **Las personas se resisten a creer o a actuar de manera inconsistente a sus anteriores creencias o acciones. No obstante, si el mensaje se puede adaptar para que encaje con dichas creencias o acciones y para que sea una extensión natural de ellas, esto le da una ventaja de persuasión.**
  - Apela a las normas, a su audiencia o al grupo meta .
  - Utiliza el principio de reciprocidad, **al sugerir, en efecto, que el comunicador (u otra persona) le ha ayudado en el pasado y ahora a cambio necesita algo de ayuda. O, como una variación (manifestada de manera directa o implícita), el mensaje sugiere que si la audiencia ayuda ahora, puede solicitar y recibir ayuda posteriormente.**

# EL CANAL: A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO SE TRANSMITE EL MENSAJE



- El estilo del mensaje, el modo de organización y estructuración del contenido, de las ideas y propuestas de las comunicaciones persuasivas tienen, en la planeación, una especial forma retórica que, sistemáticamente, organiza la percepción y el proceso de adhesión del público receptor respecto al contenido de los mensajes y los objetivos de los emisores. Hay que tomar por ello siempre en cuenta cómo se seleccionan los mensajes y cómo se estructuran en el proceso de creación persuasiva.
- Burgoon y Miller resumen, citando a Toulmin, en tres componentes los argumentos persuasivos de toda comunicación :
  - La demanda, en la que el emisor solicita a la audiencia un curso de acción específico con la intención de producir un cambio en la conducta o actitud del receptor, afirmando, negando o evaluando los contenidos objeto de la campaña.
  - La garantía, que, en apoyo de la demanda, ofrece un marco de justificación a la audiencia sobre la necesidad de aceptación de la propuesta del mensaje persuasivo, con el fin de ser aceptada implícitamente a través de la promesa.
  - La evidencia, que provee datos y pruebas racionales mediante la simple presentación de información objetiva que refuerza la demanda, la creencia en el cumplimiento y verosimilitud de la garantía, y la propia credibilidad de la fuente, a través ya sea de la demostración o de la cita autorizada.

# LAS CARACTERÍSTICAS DE LA AUDENCIA: A QUIÉN SE LE DICE

- Un intento de persuasión es más probable que sea eficaz cuando la persona meta o la audiencia (los dos términos se utilizan aquí con sinónimos):
  - Conoce, acepta y respeta al comunicador (el comunicador es creíble).
  - Ya cree en el mensaje.
  - Está predispuesto a actuar en nombre de sus creencias.
  - Ya tiene un historial de haber actuado (y de actuar con éxito) en nombre de la causa.
  - Se ve motivada más a actuar debido a los beneficios que le atraen específicamente.
  - Es capaz de llevar a cabo la acción deseada (la acción es factible).
  - Tiene suficiente tiempo y recursos para tomar la acción deseada.

# RESUMEN: 12 LEYES PARA DOMINAR LA PERSUASIÓN

- Mortensen denomina las doce leyes universales para dominar la persuasión:

1. LA LEY DE LA DISONANCIA : La gente normalmente tiene más tendencia a seguir y a gravitar hacia las personas que son coherentes en su comportamiento

2. LA LEY DE LA OBLIGACIÓN O DE LA RECIPROCIDAD : Cuando los demás hacen algo por nosotros sentimos una fuerte necesidad, incluso una presión, para devolver el favor

3. LA LEY DE LA CONECTIVIDAD : Cuanto más conectados nos sentimos con alguien, o nos sentimos más parte de alguien, o cuando alguien nos gusta o nos atrae, más persuasivo nos resulta

# 12 LEYES PARA DOMINAR LA PERSUASIÓN



4. LA LEY DE LA VALIDACIÓN SOCIAL: Tendemos a cambiar nuestras percepciones, opiniones y comportamientos de acuerdo y coherentemente con las normas del grupo consideramos que el comportamiento es más correcto cuando vemos que lo tienen otras personas

5. LA LEY DE LA ESCASEZ: Las oportunidades siempre son más valiosas y emocionantes cuando son escasas y están menos disponibles.

6. LA LEY DEL ENVOLTORIO VERBAL: Cuanto más hábil sea una persona en el uso del lenguaje, más persuasiva será .

7. LA LEY DEL CONTRASTE: Cuando nos presentan dos alternativas completamente distintas de forma sucesiva , en general, si la segunda opción es muy distinta de la primera, tendemos a verla incluso más diferente de lo que es en realidad



# 12 LEYES PARA DOMINAR LA PERSUASIÓN



8. LA LEY DE LAS EXPECTATIVAS Una persona tiende a tomar decisiones en función de cómo esperan los demás que actúe

9. LA LEY DE LA IMPLICACIÓN Cuanto más se atraigan los cinco sentidos de alguien, cuanto más los implique mental y física mente y cree el ambiente adecuado para la persuasión, más efectividad y persuasión conseguirá.

10. LA LEY DE LA VALORACIÓN Todas las personas necesitan y quieren elogios, reconocimientos y aceptación

11. LA LEY DE LA ASOCIACIÓN Para mantener el orden en el mundo, nuestro cerebro relaciona objetos, gestos y símbolos con nuestros sentimientos, recuerdos y experiencias vitales. Los maestros de la persuasión se aprovechan de la asociación para evocar sentimientos y pensamientos positivos que correspondan al mensaje que intentan transmitir

12. LA LEY DEL EQUILIBRIO A la hora de persuadir, debe concentrar su mensaje en las emociones, a la vez que mantiene el equilibrio entre la lógica y los sentimientos

# TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA



# TÉCNICA DE LA ETIQUETA



- Esta técnica de persuasión se basa en colocarle una etiqueta a la persona que quieres convencer, simplemente haciéndole una pregunta.
- La idea es que busquemos una característica positiva de nuestro interlocutor, que esté en sintonía con lo que vamos a pedirle a continuación.
- Con esta técnica se apela al concepto que cada cual tiene de sí mismo y al principio de la coherencia según el cual, una vez que hemos tomado una decisión (sobre todo delante de alguien), nos forzaremos a ser congruentes y a asumir el compromiso.
- La clave para usar esta técnica de persuasión consiste simplemente en encontrar la etiqueta justa para la persona que, a la misma vez, responda a nuestro objetivo final

# TÉCNICA DESORGANIZA-REPLANTEA



- Las relaciones sociales son como un baile de pareja donde cada persona anticipa los movimientos del otro y prepara una respuesta. En una discusión, cuando intentamos convencer a alguien, se aplica el mismo principio. Entonces, ¿qué pasaría si uno de los dos se saliese de ese “guión” al que estamos acostumbrados?
- En 1999 unos psicólogos comprobaron qué sucede cuando intentamos convencer a alguien saltándonos un poco los convencionalismos.
- Cuando se introduce un elemento disruptor para el que no estábamos preparados, nuestra mente se ve forzada a cambiar sus patrones de razonamiento. Durante esos instantes se produce una sobrecarga cognitiva y somos más proclives a aceptar cualquier sugerencia que pueda parecernos medianamente razonable.

# TÉCNICA DE LA AUTOAFIRMACIÓN

- A veces es difícil lograr que las personas nos escuchen. ¿Cómo puedes convencer a alguien si no te da la oportunidad de exponer tus razones? La respuesta es simple: poniendo tus argumentos en su boca, porque las personas normalmente le prestan más atención a sus argumentos que a los de su interlocutor, sobre todo cuando intentan ganar a toda costa .



# LA AUTOPERSUASIÓN DE LA AUDIENCIA



- Al intentar dominar el arte de la persuasión existe otra estrategia: lograr la auto-persuasión de la audiencia.
- Consiste en el proceso por el que involucramos de forma activa a los oyentes en el descubrimiento de la lógica de nuestra propuesta, consiguiendo que se persuadan ellos/as mismos/as.



# TÉCNICAS PARA LA AUTOPERSUACIÓN



1. VISUALIZAR Se utiliza para ayudar a las audiencias para que visualicen los beneficios potenciales para ellos de nuestra propuesta.

2. PREGUNTAR LAS PREGUNTAS ADECUADAS . Se utiliza para lograr enganchar la atención de la audiencia en un diálogo sobre nuestra propuesta.. Las preguntas que se pueden plantear pueden ser de distintos tipos:

a)*Preguntas inquietantes* que vayan a la raíz de las preocupaciones o dudas de la audiencia y que con la respuesta adecuada pueden servir para solventar y vencer los miedos y temores de ésta ante nuestra propuesta.

b)*Preguntas dirigidas a implantar determinada información que nos interesa en la mente de los oyentes* . Sirven para lograr que la audiencia se fije en determinado aspecto de nuestra propuesta que puede influir de para generar una visión favorable de ésta .

c)*Preguntas retóricas* que permiten dar la respuesta al mismo tiempo que hacemos la pregunta. Este tipo de preguntas ayudan a que el oyente acepte una propuesta claramente definida. Son útiles cuando se utilizan en el momento en el que estamos presentando un resumen o la conclusión de la propuesta.

# TÉCNICAS PARA LA AUTOPERSUACIÓN



3. ESCUCHAR DE FORMA ACTIVA . Significa que debemos reflexionar y sintetizar tanto el contenido como las emociones mostradas en la respuestas de la audiencia a nuestras preguntas. De esta forma estamos demostrando que hemos escuchado y entendido a los oyentes con lo que contribuimos al esfuerzo de persuasión. Para ello podemos:

a) Reflejar el contenido: *Parafrasear*

b) Reflejar las emociones: *Empatizar*

c) Resumir las ideas: *Sintetizar*



# RECOMENDACIONES: ARISTÓTELES



- **ARISTÓTELES** hablaba sobre los tipos de de argumentos y tácticas que pueden utilizar se en un discurso para conseguir persuadir a una audiencia:

1.- ARGUMENTOS LIGADOS AL ETHOS: apelan a los aspectos éticos y buscan establecer la credibilidad del orador. Son, en suma, las actitudes que debe adoptar el orador para inspirar confianza a su auditorio. Así, debe mostrarse:

- Sensato y fiable: esto es, capaz de dar consejos razonables y pertinentes.
- Sincero: no debe disimular lo que piensa o lo que sabe.
- Simpático y considerado: debe mostrar que está preparado a ayudar a su auditorio.
- Justo

- 2.- ARGUMENTOS LIGADOS AL PATHOS: de orden puramente afectivo, apelan a las emociones y buscan crear un nexo entre el orador y la audiencia, mostrando que los sentimientos de ambas partes sobre el tema en cuestión son similares.

- 3.- ARGUMENTOS LIGADOS AL LOGOS: apelan a la lógica. Buscan demostrar que las propuestas del orador son razonables, fruto de la reflexión y que cuentan con evidencia que las apoyan

# ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

# LAS TRES PREGUNTAS CLAVES PARA COMENZAR O CONTINUAR UNA NEGOCIACIÓN

- 1- ¿ESTOY CÓMODO EN LA SITUACIÓN DE NEGOCIACIÓN?
- 2- ¿SATISFACERÁ MIS NECESIDADES?
- 3- ¿CÓMO SE PRESENTA LA RELACIÓN BENEFICIO/COSTO



# FUNDAMENTOS PARADIGMÁTICOS DE LOS PROCESOS MODERNOS DE NEGOCIACIÓN

- ATENCION A LOS INTERESES DE LAS PARTES
- CONSIDERACION DEL PUNTO DE VISTA DE LA CONTRAPARTE
- ORIENTACION HACIA LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUALES
- ATIENDA EL FACTOR HUMANO SIN DESATENDER LA SUSTANCIA
- PRESTELE ATENCION AL PROCESO



# FACTORES A ANALIZAR PREVIOS A LA NEGOCIACIÓN

- FACTOR DE PODER : Determinaremos este factor en función de las necesidades, objetivos a alcanzar y objetos de intercambio propios y de nuestro oponente. Para definirlo tendremos que establecer la dependencia relativa de cada una de las partes, los recursos de que cada parte dispone y el valor que les asigna la otra, quién tiene mas problemas en caso de desacuerdo
- FACTOR DE RELACIÓN En la determinación de este factor intervienen tres variables:
  - La necesidad de mantener la relación
  - El nivel de confianza
  - La necesidad de alcanzar un acuerdo y que se cumpla.

# FACTORES A ANALIZAR PREVIOS A LA NEGOCIACIÓN

- FACTOR DE TIEMPO: Se trata de determinar quién, entre los oponentes, tiene más tiempo para alcanzar un acuerdo y consiguientemente hacer una evaluación de los problemas de cada uno, teniendo en cuenta que a mayor prisa menor poder .
- FACTOR DE POSICIÓN Este factor ha de determinarse para realizar correctamente la apertura, pero también hay que vigilarlo a lo largo de toda la reunión. Con este factor queremos determinar:
  - Si salvo novedades de última hora no negociaré y buscaré lo que necesito en otro
  - Si impongo yo las reglas
  - Si decido dialogar e intercambiar o si simplemente voy a regatear
  - Cuales son nuestros límites y los de la otra parte
  - Los puntos de ruptura y la zona de concesiones
  - Las alternativas que consideramos y sus impactos.

# FACTORES A ANALIZAR PREVIOS A LA NEGOCIACIÓN

- FACTOR TÁCTICO : Este factor es necesario establecerlo incluso en el caso de que la estrategia sea no negociar, pues puede que no negocie hoy, pero me interese negociar mañana y por tanto no me interese cerrar la puerta.
- Al establecer este factor habremos determinado:
  - Si deseamos realizar una negociación individual o en equipo
  - Si deseamos una negociación en cooperación o e competencia
  - Si jugamos en casa o en campo contrario
  - Si negociamos cara a cara o por teléfono.
  - Estableceremos también las reglas que deseamos rijan la negociación y el clima que deseamos.
  - Elegiremos qué tácticas deseamos utilizar, cuales no, y en qué casos.

# TAREAS BÁSICAS EN LA NEGOCIACIÓN EN EQUIPO

- DIRIGIR
- SINTETIZAR
- OBSERVAR





# ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN



**1. DE PREPARACIÓN**

**2. DE NEGOCIACIÓN**

**3. CREACIÓN DE OPCIONES**

**4. ACUERDO**



# 1ª ETAPA: PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

- **Diagnóstico del Conflicto**  
(Mapa del conflicto)
  
- **Elaboración de Reglas**  
para el desarrollo de la  
negociación



# MAPA DEL CONFLICTO

LAS TRES “P”:

- PERSONAS
- PROCESO
- PROBLEMA



PROCESO

PERSONAS

PROBLEMA

Es un  
PROCESO de  
comunicación  
entre  
PERSONAS  
para tomar  
decisiones sobre  
uno o mas  
temas/  
PROBLEMAS/  
que los  
vinculan

Fonte: El arte de negociar. Francisco Díaz

# REGLAS DE LA NEGOCIACIÓN



¿Quién las formula?	Todas las partes involucradas
¿Cuándo se formulan?	Antes de empezar la negociación (las partes reunidas)
¿Qué debe incluir?	Reglas administrativas Reglas de comportamiento

# 2ª ETAPA: LA NEGOCIACIÓN



- Explicación, ampliación, aclaración de las posiciones iniciales
  
- Educar e informar a cada parte sobre los temas:
  - ¿por qué son importantes?
  - ¿cómo llego cada uno a sus demandas iniciales?
  
- Eventualmente las partes podrían proporcionar al otro documentación que ayude a aclarar su postura.

# LA NEGOCIACIÓN



- Concentrarse en los temas **de negociación (el problema)** y no en las características **personales de los negociadores.**
- **De ser necesario realizar** **concesiones mutuas**
- **Tratar las ofertas iniciales como un punto de partida, pues** **tienden a ser extremas.**
- **Enfatizar soluciones integrativas** **ganar-ganar.**
- **Crear un clima de** **apertura y confianza.**

# 3ª ETAPA: CREACIÓN DE OPCIONES Y TOMA DE DECISIONES



- A través de la creatividad se articulan los intereses prioritarios de las partes con el fin de lograr soluciones satisfactorias
- Tener el panorama del conflicto claro
- Estimular la creatividad de las partes
- Trabajar con cada uno de los asuntos conflictivos *-problemas-* a modo de agenda de discusión
- Aplicar métodos de solución apropiados



# 4ª ETAPA: EL ACUERDO

## ■ Lograr soluciones:

- claras
- viables
- duraderas



## ■ Obtener de todas las partes el compromiso de cumplimiento

# EL ACUERDO



- Identificar quienes suscribirán el acuerdo y acreditar su representación
- Detallar con precisión:
  - soluciones acordadas
  - puntos sobre los cuales no hay acuerdo
  - puntos cuya negociación ha sido pospuesta y fecha para la renegociación
- Estrategia para asegurar sostenibilidad del acuerdo

# RESUMEN DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

## PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Preparación

Discusión o desarrollo

Cierre

Acuerdos

Resultados

Seguimiento

## Distintas alternativas

## Descripción



### Paso 1º: **Conocerse**

Planeo conocer a la parte con la que negociaré. Mi objetivo será interacción inicial amistosa, tranquila y en términos comerciales

### Paso 2º: **Expresar Metas y Objetivos**

Espero compartir mis metas y objetivos con la otra parte. Al mismo tiempo, espero enterarme de las metas y objetivos de la otra parte. Si es posible, que la atmósfera durante este paso sea de cooperación y confianza mutua

## Distintas alternativas

## Descripción



### **Paso 3º: Inicio del proceso de Negociación**

Para iniciar el proceso surgirán temas específicos a tratar. Planeo estudiarlos todos antes que las negociaciones empiecen a determinar si me sería ventajoso delimitarlo o combinarlos. Una vez hecho esto, puedo tratarlo uno por uno.

### **Paso 4º: Expresiones de Desacuerdos y conflictos**

Cuando se haya hecho será posible resolver las diferencias de tal manera que resulte aceptable para ambas partes.

## Distintas alternativas

## Descripción



### Paso 5º: Reevaluación y Concesión

En un momento uno expondrá concesiones. ¿Supongamos que?. Se debe escuchar con mucha atención para detectar si se está ofreciendo el intento de concesión.

### Paso 6º: Acuerdo de principios o Arreglos

Cuando se llegue a un acuerdo hay que confirmarlo. Siempre significa poner por escrito. Esto reducirá el peligro de mal entendidos . Es importante determinar la el nivel de autoridad de la parte.

# FACTORES CLAVE PARA MEJORAR EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

**INTERDEPENDENCIA  
PROACTIVA**



**ACCIONES QUE CONDUCEN A CADA UNA DE LAS PARTES A  
TRABAJAR POR EL BENEFICIO DE CADA UNA Y DE AMBAS**

# INTERDEPENDENCIA



- La negociación no es una herramienta para convencer a otros de que hagan lo que nosotros queremos.
- Es un proceso de búsqueda conjunta de soluciones a problemas u oportunidades compartidas; el resultado puede ser diferente del que uno hubiese descubierto solo.
- Para lograr la satisfacción de los intereses particulares, es necesario a menudo ayudar a la contraparte a satisfacer los suyos. Si insistimos en lograr nuestros objetivos como condición para apoyar a la contraparte en la satisfacción de sus intereses, debemos suponer sin duda, que ellos insistirán en lo mismo para ayudarnos a lograr nuestros objetivos.



# ACTITUD PROACTIVA

- La actitud proactiva lleva a la aceptación de responsabilidad por lograr nuestro objetivos, por los resultados que producimos, por un cambio responsable.
- Ofrece la clave para el manejo efectivo del conflicto y permite un tránsito fluido entre causa y efecto, sin caer víctima de la arrogancia.



# CÓMO SE CONSTRUYEN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN



## ■ MARCOS DE REFERENCIA Y DETALLES

- ¿EN QUÉ FASE DE ACTIVIDAD SE ENCUENTRAN LAS NEGOCIACIONES EN ESTE MOMENTO ?

## ■ PEQUEÑOS PASOS Y GRANDES CAMBIOS

- ¿ESTÁN LOS NEGOCIADORES LLEGANDO A PEQUEÑOS ACUERDO O A GRANDES ACUERDOS ?

## ■ ØBTENER INFORMACIÓN E INFLUIR

- ¿CÓMO ESTÁN TRATANDO DE OBTENER INFORMACIÓN LAS PARTES Y DE INFLUIR RESPECTIVAMENTE UNAS EN OTRAS ?

# CÓMO SE CONSTRUYEN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN



## ■ AÑADIR Y ELIMINAR

- ¿ESTÁN LAS PARTES TRATANDO DE AMPLIAR O DE CONTRAER A LAS PARTES IMPLICADAS Y CUÁL ES LA AGENDA ?

## ■ AGLUTINAR Y FRAGMENTAR

- ¿ESTÁN LOS NEGOCIADORES TRATANDO DE AGLUTINAR TEMAS O DE FRAGMENTARLOS ?
- ¿QUÉ AYUDARÍA A LLEGAR A ACUERDOS , AGLUTINAR O FRAGMENTAR ?

## ■ SECUENCIACIÓN Y SINCRONIZACIÓN

- ¿ESTÁN LAS PARTES TRATANDO DE HACER COSAS EN SERIE O EN PARALELO ?

# ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACIÓN



## ■ PARTES Y TEMAS

- ¿QUIEN PARTICIPA?
- ¿CUALES SON LOS TEMAS?
- ¿QUIEN INFLUYE EN CADA PARTE PARTICIPANTE?

## ALTERNATIVAS Y EVENTOS QUE FUERZAN LA ACCIÓN

- ¿COMO VEN LAS PARTES SUS OPCIONES?
- ¿QUE LOS IMPULSA TOMAR DECISIONES?
- ¿COMO PODRIAN REFORZAR SUS ALTERNATIVAS?
- ¿HAY EVENTOS QU PUEDEN CONDICIONAR LA MARCHA DEL PROCESO?

## ■ INTERESES / DESEOS / ACUERDOS

- ¿QUE LES INTERESA A LOS NEGOCIADORES
- ¿A QUE ACUERDOS ESTAN DISPUESTOS A LLEGAR

# ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACIÓN



## ■ INFORMACIÓN E INCERTIDUMBRE

- ¿QUIEN SABE QUE?
- ¿COMO CONSEGUIR UNA VENTAJA INFORMATIVA?
- ¿CUALES SON LA IMPLLICACIONES DE UTILIZAR UNA DETERMINADA ESTRATEGIA EN LA NEGOCIACION?

## ■ POSICIONES Y PAQUETES

- ¿QUIEN PIDE QUE?
- ¿POR QUE LO PIDEN?
- ¿SE ESTAN REALIZANDO LAS NEGOCIACIONES POR TEMAS O POR PAQUETES?

## ■ CREACIÓN Y CAPTACIÓN DE VALOR

- ¿CUAL ES EL POTENCIAL DE Creación DE VALOR CONJUNTO?
- ¿CUAL ES EL POTENCIAL DE CAPTACION DE UNA PARTE DE ESE VALOR?

# TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

# EXPECTATIVAS DE FUTURO



- Es uno de los argumentos principales de toda negociación. Se usa en todos los niveles y en todos los aspectos de la vida .
- La mejor forma de reaccionar ante el empleo de esta táctica consistirá en poner a prueba estas promesas pidiendo detalles y compromisos concretos de esos ofrecimientos futuros .
- En muchas ocasiones al hacerlo veremos como se desvanecen como castillos en el aire, lo que nos devolverá nuevamente a la realidad y a negociar la situación real actual.

# EL ANCLA



- Nuestro opositor abre la negociación con una petición extremadamente alta, mucho más de lo que habíamos previsto. Nos enfrentamos con la alternativa de retirarnos o tratar de ponernos a su altura .
- Esta táctica permite obtener buenos resultados en las negociaciones sobre temas subjetivos, difíciles de objetivar y valorar.
- Su objetivo consiste en tentarnos a hacer una oferta mucho más alta de la que hubiéramos hecho en otro caso, de la que teníamos previsto hacer, lo que puede conseguir si nosotros creemos que la firmeza de su petición es grande. Al adoptar una posición extrema nos obliga, o intenta obligarnos acercarnos a sus objetivos.



# ALTERNATIVA A LA TÁCTICA DEL ANCLA



- La alternativa es: resistir o revisar nuestra posición .
- También podemos presentar una oferta muy baja para compensar su alta petición inicial. En lugar de revisar nuestro límite acercándonos a nuestro opositor, revisamos objetivos alejándonos de él .
- Ante todo si la oferta que recibimos es verdaderamente inaceptable, lo más importante es hacerle ver rápidamente a nuestro interlocutor la realidad de la situación. Por eso sería muy peligroso simplemente entrar a debatir el ofrecimiento hecho, pues con ello nosotros mismos le estaríamos concediendo alguna credibilidad.

# EL BUENO Y EL MALO



- Nuestro opositor se muestra en una línea muy dura con respecto a la cuestión debatida. Menciona también posibles sanciones. Luego habla otro miembro del equipo (a veces la misma persona representa ambos papeles) y presenta una postura más razonable que la primera, aunque tal postura puede seguir siendo inaceptable. Esta segunda forma tenderá también a garantizar una solución a los problemas citados anteriormente .
- Es una de las tácticas más viejas. Aplicada certeramente, suele ser también una de las de mayor éxito. Tiene algunos riesgos para el que la emplea. Si se exagera el papel del malo, el efecto puede ser más provocador que intimidatorio, pudiendo romperse directamente la negociación.

# EL BUENO Y EL MALO



- Si el bueno aparece muy pronto, contribuirá a aumentar la seguridad de la otra par te, que interpretará su actitud conciliadora como una respuesta a su reacción ante los planteamientos del malo. O sea, que se anima a la otra par te a resistir, no a rendirse .
- La figura del malo suele ser vir para crear una plataforma de negociación ventajosa, creando así un margen de negociación para el bueno. Una adaptación de la táctica del bueno y el malo, es la denominada “el frente ruso” consiste en utilizar distintas propuestas en lugar de estilos diferentes de presentación. Nuestro opositor recibe dos propuestas, una peor (para él) que la otra y se ve obligado a aceptar la otra para evitar la propuesta más temible. Las posibilidades de éxito de esta táctica dependen de la credibilidad de las alternativas, y evidentemente del poder de negociación de cada una de las par tes.

# EL FAROL



- A través de esta táctica, una de las partes, exige de forma explícita a la otra parte, que mejore su ofrecimiento, pues tiene otra/s propuesta/s que le ofrecen condiciones más ventajosas. Se trata casi siempre de un “farol”.
  
- Existen tres posibles reacciones ante el empleo de esta táctica :
  - Farol sobre farol : "En ese caso le aconsejo que las acepte“
  - Las cartas boca arriba : "Si me exige que iguale esa oferta tendrá que enseñármela".
  - Tomar la iniciativa : "¿Debo entender que usted prefiere mi oferta, pero desea que justifique el precio?"

# EL ENLACE



- En ocasiones, la otra parte puede querer centrarse o comenzar por algún punto en el que es evidente nuestra debilidad con el objetivo de conseguir algunas concesiones extra por nuestra parte.
- En estos casos, resulta útil utilizar la táctica de “enlace” que consiste en enlazar ese tema en el que somos débiles con otros en los que seamos más fuerte. Ejemplo: "Estoy dispuesto a discutir nuestro retraso en el pago de sus facturas siempre que ustedes examinen la baja calidad de algunos de los componentes que nos enviaron la semana pasada".

# APUNTAR AL CORAZÓN



- Con esta táctica, una de las partes de la negociación trata de despertar la compasión de la otra parte, relacionando el tema en conflicto con los posibles efectos negativos o caóticos a los que esa situación o tema de conflicto podría conducir.
- Esta táctica con determinadas personas permite la obtención de muy buenos resultados, mientras que con otros simplemente será una pérdida de tiempo. Esto dependerá fundamentalmente de la personalidad del negociador con el que tratemos .
- En el caso de emplearla, debemos considerar el efecto de su uso sobre la percepción de nuestro poder en negociación. Sería peligroso que se interpretase como un intento de llanto, como nuestra última alternativa.

# LA PLUMA EN EL AIRE



- En ocasiones anunciar los éxitos antes de tenerlos seguros puede ser peligroso. La otra parte puede usar la táctica de “la pluma en el aire” y en el último momento pedir una serie de concesiones a las que no hubiera sido necesario ceder, sino hubiéramos hecho público nuestros resultados o acuerdos de forma precipitada .
- El otro negociador no tiene más que retrasar la firma del acuerdo cuando nosotros estamos ya celebrando nuestro triunfo o hemos hecho público el acuerdo, para obtener de nosotros concesiones imprevistas de última hora.

# BOLSILLOS VACÍOS



- Esta es una de las tácticas más poderosa de un negociador cuando se utiliza después de una cuidadosa preparación. Es casi irresistible. En muchas ocasiones no nos damos cuenta que nos la han colocado hasta después de concluida la negociación.
- Consiste en convencer a la otra parte de que deseamos llegar a un trato pero que no hay posibilidad alguna de acceder a sus demandas iniciales, con el objetivo de que reduzcan sus exigencias a veces de manera significativa.
- La táctica de Bolsillos vacíos supone presentar pruebas de la imposibilidad de pagarles el precio que piden.
- Cuando nos enfrentemos a esta táctica de negociación, lo menos que debemos hacer es tener mucha cautela y no creernos todo lo que nos muestren



# ARRIBA Y ABAJO



- Esta es una táctica que puede emplearse para bloquear una demanda inaceptable.
- Si nos limitamos a decir "no" ante tales demandas, seguimos dejando el saque en manos de la otra parte. La mejor respuesta es una contraoferta "arriba y abajo".
- Está concebida como táctica de bloqueo, para forzar a la otra parte a retirar su petición al imponer nosotros una condición inaceptable. Las mejores propuestas del tipo arriba y abajo son aquellas que reflejan las peticiones de la otra parte "

# TÉCNICAS DE CIERRE



- Técnica del Resumen: Exposición resumida de aquellos beneficios por lo que ha demostrado mayor interés.
- Técnica del Balance: Presentar las ventajas y desventajas de su decisión.
- Técnica de la Presunción: Asumimos que la otra parte está interesada en el acuerdo: iniciamos la formalización del mismo.
- Técnica del Incentivo: Es eficaz cuando, además de los beneficios que tiene la propuesta, podemos ofrecer algo “extra”.
- Técnica de la Alternativa: Presentamos a la otra parte dos posibilidades distintas que conducen al acuerdo permitiendo que sea el quién decida cual prefiere.

# MAAN



- **M**ejor
  - **A**lternativa
  - **A**un Acuerdo
  - **N**egociado
- Es aquella alternativa real, fuera de la negociación a la cual recurriremos de no lograr un acuerdo negociado mejor que dicha alternativa.

# VENTAJAS DEL MAAN



- Permite aprovechar información obtenida durante la negociación.
- Permite explorar soluciones imaginativas
- Le da confianza, evitará que acepte algo que no satisface sus intereses.
- Le ayuda a decidir cuando marcharse y cuando no, sin tanta ansiedad.

## **MANDAMIENTOS DE LA NEGOCIACIÓN EFICAZ**



- **Intenta obtener mucho, conseguirá más**
- **Comprende las necesidades y exigencias de tu cliente, antes de revelar tus puntos de negociación.**
- **Ofrece tus concesiones a cambio de algo**
- **No pierdas de vista el Interés Común**
- **Sé creativo en la búsqueda de soluciones**
- **Mantén la tranquilidad, respeta sus puntos de vista**
- **Sé inteligente, escucha para argumentar con más solidez**
- **Los acuerdos “Yo gano, Tu pierdes” se convierten, a corto plazo, en acuerdos “Yo pierdo, Tu pierdes”**
- **Lo importante no es lo que dices sino como lo dices**
- **Mantén un buen clima de comunicación**

# GRACIAS...

TO BE  
CONTINUED...



**FICA**  
Industria,  
Construcción y Agro  
Castilla y León

