

**Asignatura I:**  
**La dinamización social: las técnicas de grupo.**  
**El papel de los directores de proyectos.**  
**Gestión de los equipos de trabajo**

---



**D. Jose Valeriano Alvarez Cabal**

**Enero 2010**

# Comunicación. Negociación.

---



**D. Jose Valeriano Alvarez Cabal**

**Enero 2010**



# Comunicación

---

06/01/2010



# Comunicación interpersonal

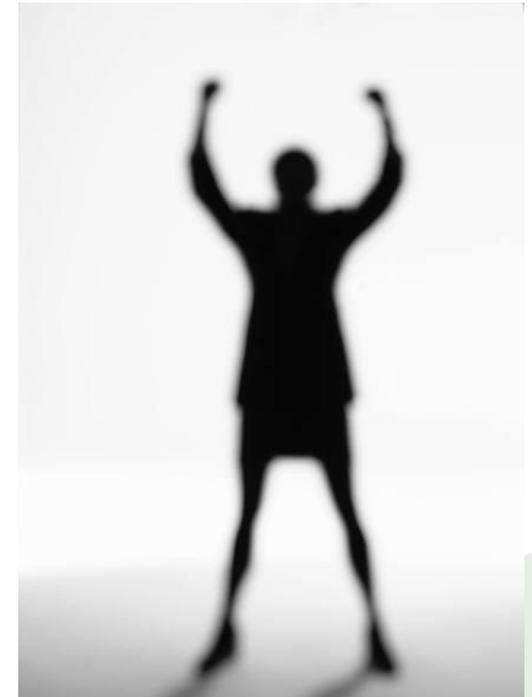


**Comunicación verbal: el “que”**

**Comunicación paraverbal: el “como”**

## Comunicación no verbal

- Mirada
- Sonrisa
- Saludo
- Orientación
- Proximidad
- Gestos



# Comunicación interpersonal

Doble contenido: Intelectual y Afectivo

- Intelectual: lo que queremos comunicar
- Afectivo: Nuestra actitud hacia el tema, hacia el interlocutor,etc.



Fuerte componente cultural

**Lo que se trasmite con más precisión no es lo que se dice, sino lo que se siente**

# Comunicación interpersonal

---

Acude al despacho de su jefe para exponerle unas ideas nuevas.  
¿Cómo interpreta su lenguaje corporal?

Se recarga en la silla, cruzando los brazos sobre el pecho con los puños cerrados

- a) Se pone a la defensiva
- b) Esta incomodo en la silla
- c) Esta enojado contigo

Esta relajado, casi indiferente. Mientras hablas, coloca una pierna sobre el brazo de la silla en la que esta sentado

- a) Le esta dando el sueño e intenta estar despierto
- b) Se esta entusiasmando con lo que dices
- c) Es indiferente a lo que le presentas

Se lleva la mano a la mejilla, apoyando en ella el mentón y extiende el índice hasta el mentón

- a) Cansado
- b) Evaluando la oferta
- c) Aburrido



# Obstáculos a la comunicación

---

**Tendencia a enjuiciar**

**Defensividad**

**Implicaciones personales**

**Suposiciones**



# Tendencia a enjuiciar

Es una tendencia natural a hacer juicios de valor, aprobaciones o desaprobaciones.

Emisor: “No me gusta como visten los jóvenes de hoy”

Receptor: {  
Aprobación “A mi tampoco, es horrible”  
Valoración “*Este es un clásico, como yo*”  
Desaprobación “No esta tan mal, es cómoda y adecuada a su edad”  
Valoración “*Este es un retrogrado impenitente*”

¿Cómo solventarlo?

Empatía: *comprender al emisor*

Comprobar comprensión: *repetir ideas del emisor*



# Defensividad

---

Se produce cuando se percibe o se imagina una amenaza en el grupo

Cuando habla, además del contenido que expresa, está pensando en como afectara a los demás, en como hacer frente a la amenaza, en como lograr el apoyo de las demás personas

El receptor defensivo distorsiona lo que escucha en función de la amenaza percibida siendo incapaz de comunicarse con empatia



# Implicaciones personales

---

En la comunicación se vuelcan creencias e ideas personales, suposiciones, percepciones propias, etc.

Nos damos por aludidos y pensamos que lo que escuchamos nos afecta.

Se desvía la atención para centrarse en las implicaciones personales y en la respuesta inmediata

## Solución

Percatarse de la implicación personal

Analizar si es correcto lo que pienso y porque ha de molestarme

Adquirir experiencia de situaciones similares



# Suposiciones

---

En toda comunicación, los interlocutores suponen y sienten cosas que no son reales. Estas suposiciones se tratan como hechos objetivos desvirtuando la comunicación

Si no se detiene este proceso de confusión, las suposiciones acaban dándose como ciertas.

Solución:

Comprobar la comprensión  
Expresar las suposiciones





# Negociación

---



# Negociación

---

Proceso por el que dos o más partes con intereses comunes o en conflicto, intentan llegar a un acuerdo

Es un **proceso** dinámico, no un momento concreto

Es **progresivo** hasta llegar al acuerdo

El contacto cara a cara es solo una parte del proceso

**Muchos temas, muchos veces y a muchos niveles**



# Objetivos de la negociación

---

- Acuerdo sabio y prudente
- Eficiente
- Debe mejorar la relación



# Tipos

---

El modo de actuar debe particularizarse para cada situación y oponente

Negociación inmediata <-> Negociación progresiva

Negociación puntual <-> Relación duradera



# Conceptos de negociación

---

## Negociación competitiva

Se establece en términos de confrontación  
No importa lo que el otro sienta

## Negociación cooperativa

Se establece en términos de cooperación  
La otra parte debe quedar satisfecha con el acuerdo



# Matriz de tipos de cooperación

		Competitividad	
		Alta	Baja
Cooperación	Alta	Alta cooperación Alta competitividad	Alta cooperación Baja competitividad
	Baja	Baja cooperación Alta competitividad	Baja cooperación Baja competitividad

# Negociación competitiva

---

- Los participantes son adversarios
- El objetivo es la victoria
- Se desconfía del otro
- Se insiste en la posición
- Se contrarrestan los argumentos
- Se amenaza
- No se muestra el límite inferior
- Se exigen ganancias para llegar a acuerdos

Es normalmente adecuado preparar las negociaciones de forma competitiva para luego pasar a cooperativo

# Principios de la negociación competitiva

---

Procurar que sea la otra parte la que mas hable

Planificar las concesiones. No hacer dos seguidas sin conseguir algo

Tomarse un tiempo adicional antes de cerrar el acuerdo



# A tener presente

---

**Hablar predisponiendo al oponente a decir sí.**

**No responder a exabruptos. Seguir una línea de racionalidad y atenerse a lo planificado**

**Tomar nota detallada de todo lo que se diga**



# Negociación cooperativa

---

Los participantes tienen una relación amistosa

El objetivo es el acuerdo

Se confía en el otro

Se insiste en el acuerdo

Se informa

Se *muestra* el límite inferior

Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte

Se aceptan pérdidas con tal de llegar a acuerdos



# Cooperar: Separar las personas del problema

---

No se deben adoptar posturas radicales

“Duro con el problema y suave con las personas”

Desarrollar y utilizar la “inteligencia emocional”

Centrarse no en lo que se dice, sino en lo que lo motiva

Preguntar para descubrir intereses

comunes,

diferentes y

contrapuestos



# El prisionero

Dos delincuentes son detenidos y encerrados en celdas de aislamiento de forma que no pueden comunicarse entre ellos. El alguacil sospecha que han participado en el robo del banco, delito cuya pena es diez años de cárcel, pero no tiene pruebas. Sólo tiene pruebas y puede culparles de un delito menor, tenencia ilícita de armas, cuyo castigo es de dos años de cárcel. Promete a cada uno de ellos que reducirá su condena a la mitad si proporciona las pruebas para culpar al otro del robo del banco

## Dilema del prisionero

Matriz de Pagos  
(años de cárcel)

		Preso Y	
		lealtad	traición
Preso X	lealtad	2   2	10   1
	traición	1   10	5   5



# Para cuatro personas

---

<b>4 X</b>	<b>Todos pierden 1</b>
<b>3X 10</b>	<b>Ganan 1 Pierde 3</b>
<b>2X 20</b>	<b>Ganan 2 Pierden 2</b>
<b>1X 30</b>	<b>Gana 3 Pierden 1</b>
<b>40</b>	<b>Todos ganan 1</b>

# Armas de la negociación

---

- La Amenaza
- El vinculo afectivo
- El Intercambio



# Amenaza

---

## Ventajas

Resultado inmediato

Bajo coste a corto plazo

Reafirma el propio ego

No precisa análisis

Claridad en el mensaje

Interrumpe la acción

## Inconvenientes

Deteriora la relación

Coste alto a medio plazo

Desmotiva

Debe cumplirse para no perder credibilidad

Genera rechazo

Alto riesgo de equivocarse



# Relación afectiva

---

## Ventajas

Gran afectividad inicial

Bajo coste a corto plazo

Refuerza las relaciones personales

Crea confianza

Favorece la comunicación

Sin compensación inmediata

## Inconvenientes

Se deteriora con el uso

Crea endeudamiento

Debilita otras formas de influir

Pierde credibilidad con el tiempo

Puede crear confusión en los roles

Limita medio y largo plazo



# Fases de la negociación

---

- Preparación
- Desarrollo
- Cierre



# Preparación

---

## 1. Identificar las partes

Conocer con quien se va a negociar

Conocer los limites de cada parte

Conocer la presión del tiempo

# Preparación

---

## 2. Establecer las necesidades

Las necesidades no serán visibles y no se comentaran en ningún momento de la negociación

Se establecerán las necesidades propias y las de la otra parte y se ordenaran para fijar su peso relativo



# Preparación

---

## 3. Fijar objetivos

En función de la información obtenida fijar

El punto de partida

La banda de acuerdo

El punto de ruptura



# Intercambio

---

## Ventajas

El resultado es estable

Facilita otros intercambios

Refuerza la relación

Crea confianza

Favorece la comunicación

Satisface ambas partes

## Inconvenientes

Precisa de conocimiento mutuo

Requiere análisis

No siempre es inmediato

Siempre tiene un coste

El beneficio nunca es absoluto

Puede caer en el mercantilismo

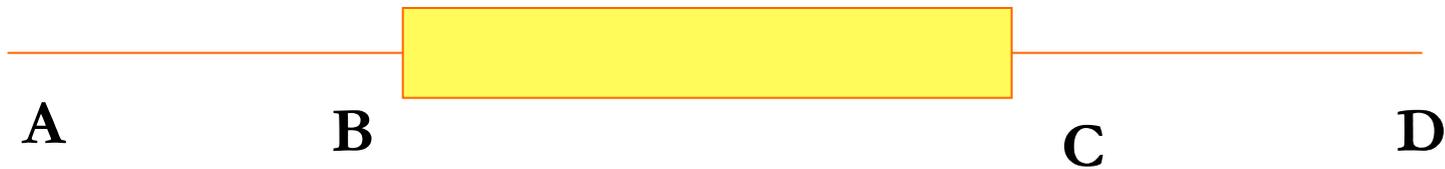


# Conocer: Bandas de negociación

---

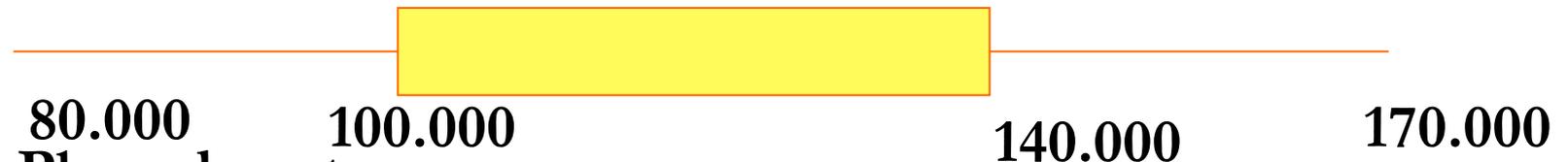
El objetivo es una banda de posibilidades

- A. Punto de ruptura
- B y C. Zona de objetivo
- D. Punto de arranque



# Ejemplo: Suministrador

Precio



Plazo de entrega



Mantenimiento

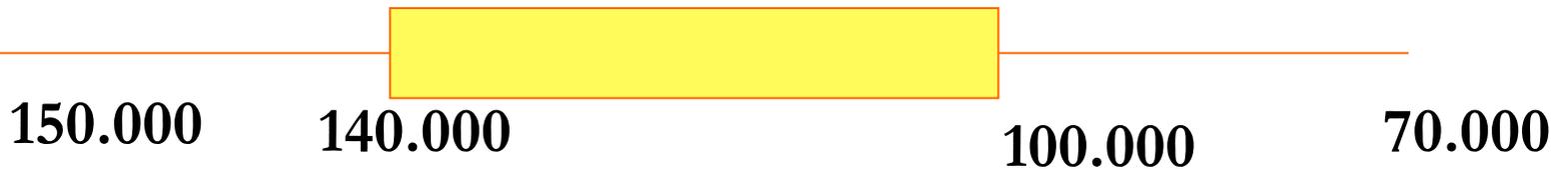


Forma de pago



# Ejemplo: Comprador

**Precio**



**Plazo de entrega**

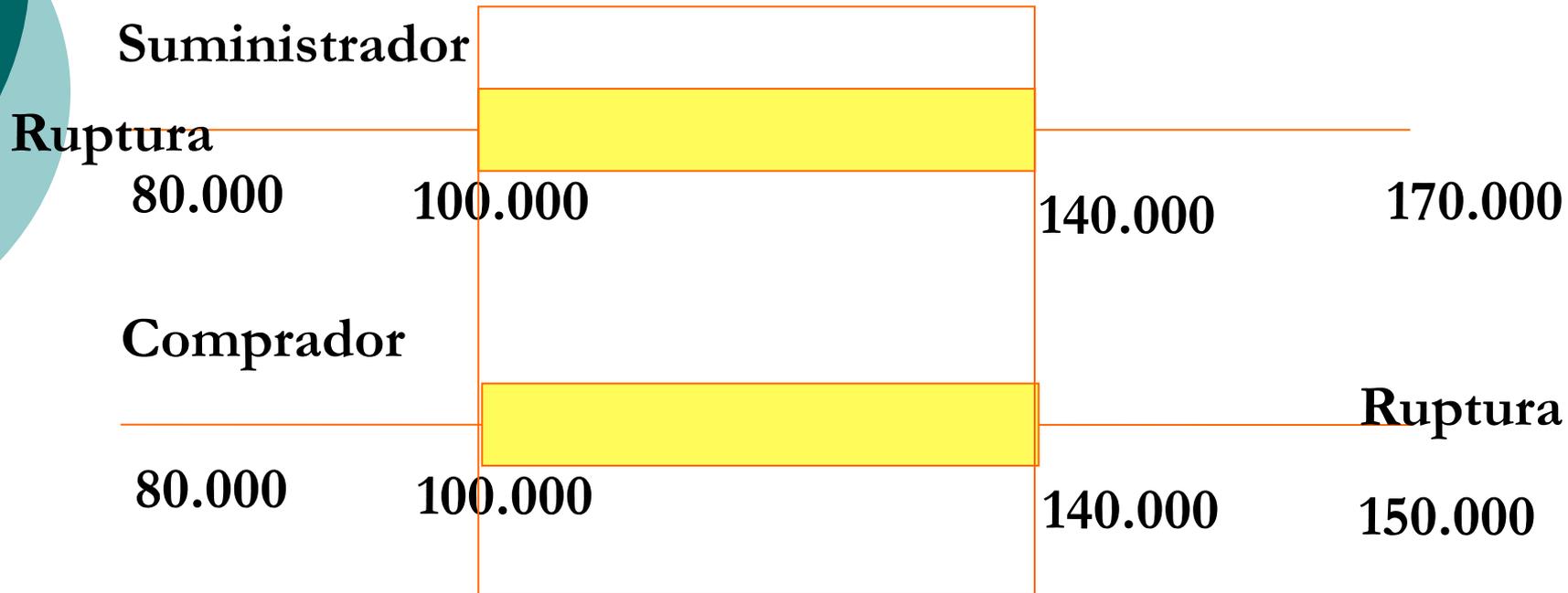


**Mantenimiento**



**Forma de pago**





## Suministrador

2 años

1 año

6 meses

Ninguno

## Comprador

3 años

2 años

1 año

6 meses



# Preparación

---

## 4. Evaluar el poder

El poder lo tiene quien:

- haya conseguido mejor información
- no tenga prisa
- sean capaces de ponerse en la situación del contrario
- tenga alternativas



# Coaliciones

Tipo	Ganancia
Sin acuerdo	0 €
Agroman&Benito	118.000€
Agroman&Cirsa	84.000€
Benito&Cirsa	50.000€
Agroman&Benito&Cirsa	121.000€



# Estrategia y escenario

---

Espacios amplios y cómodos

Iluminación cuidada

Mejor mesas redondas que rectangulares para disminuir el enfrentamiento

Sin diferencia en las sillas

Llevar papeles para demostrar preparación (también puede ayudar a ganar tiempo)



# Desarrollo

---

- Inicialmente se intenta establecer un clima de confianza
- Se intercambia información sobre las posturas
- El desarrollo será gradual
- Se intenta no prolongar en exceso las reuniones

# Desarrollo: discusión

---

- Posiciones enfrentadas no quiere decir personas enfrentadas
- Suavizar las formas y el lenguaje en las discusiones
- Aprovechar las pausas para distendir el ambiente
- No cerrarse en las discusión, intentar ser creativo
- Intentar tener presentes los intereses, reales y afectivos, de la otra parte
- Intentar aplicar criterios objetivos
- Las concesiones tienen que tener un objetivo claro y nunca realizar concesiones como respuesta a una presión

- Puede ser con o sin acuerdo
- Debe plasmarse por escrito (intentar realizarlo)

# Tácticas

---

## SALAMI

**Modificar la posición poco a poco con concesiones muy pequeñas**

**Bueno: Ralentiza la negociación. Se pierde mucho tiempo**

**Malo: Es irritantes, y manifiesta desconfianza**

**Contratactica: Otro salami**



# Tácticas

---

## DISCO RAYADO

Repetir y repetir el mismo argumento o el mismo inconveniente

**Bueno:** Provoca que se busque una nueva respuesta

**Malo:** Puede ser irritante

**Contratactica:** Contestar con ¿es la segunda vez que me lo dice? ¿Qué quiere decir realmente?



# Tácticas

---

## TENGO MEJORES OFERTAS

Posible ruptura por la existencia de otras oportunidades

Bueno: Trasmite prisa o fuerza un cambio de posición

Malo: Puede resultar poco creible

Contratactica: Contestar con “si tienes una oferta mejor, aceptala”



# Tácticas

---

## DEMASIADO CARO

Fijar el inconveniente en el precio o en otro factor

**Bueno:** Se centra en lo que interesa

**Malo:** Se corre el riesgo de transmitir que el resto de las condiciones se acepta

**Contratáctica:** Responder “Entonces, la oferta esta bien, solo queda justificar el precio.”



# Tácticas

---

## GANAR TIEMPO

Preparar interrupciones para ganar tiempo

**Bueno:** Permite analizar con frialdad la situación

**Malo:** Ralentiza el proceso y puede irritar

**Contratáctica:** No dejar preguntas abiertas



## LO SUYO NO ES UNA PROPUESTA

Descalificar la propuesta con brusquedad

Bueno: Acelera el final

Malo: Puede llevar a una ruptura

Contratactica: No atender a la forma agresiva y pedir una contrapropuesta



# Tácticas

---

## EL BUENO Y EL MALO

El negociador es bueno pero se ve obligado

**Bueno:** Trasmite que se esta ante una oportunidad mejor que la que otros ofrecerian

**Malo:** Tan usada que no es creible

**Contratactica:** No dejarse impresionar



# Tácticas

---

## DEBO HACER UNA CONSULTA

**Declararse incompetente para firmar el acuerdo**

**Bueno: Ralentiza y condiciona el acuerdo**

**Malo: Irritante y desautorizante para futuros acuerdos**

**Contratactica: Responder “en caso de negativo quiero negociar a partir de ahora con alguien que este autorizado”**



# Tácticas

---

## ES MI ULTIMA PALABRA

Marcar que es imposible ceder mas

Bueno: Acelera el proceso

Malo: Puede producir una ruptura

Contratactica: No atender a la posición agresiva



## CARTAS BOCA ARRIBA

Ultimatum que apela a la sinceridad

**Bueno:** Puede provocar un intercambio abierto

**Malo:** Se suele percibir como un ultimatum poco sincero

**Contratactica:** No mostrar las cartas propias hasta que se este convencido de las contrapartidas



# Tácticas

---

## LO QUE USTED NECESITA

Apelar al conocimiento del otro para tomar su posición y ver los intereses de ambas partes

**Bueno:** Puede ayudar a descubrir las necesidades del otro

**Malo:** Suele verse como prepotente

**Contratactica:** Situar la propuesta como una percepción no tan real “Desde su punto de vista puede parecerle que necesito ...”



# Tácticas

---

## AYUDEME A ACEPTAR

Apelar a la proximidad e identificación para lograr el cambio de postura

Bueno: Se deja a la otra parte el cambio necesario

Malo: Apela a las relaciones y a la urgencia de la otra parte

Contratactica: No aceptar “Ya he hecho todo lo que esta en mi mano”

