

Anexo 4 Persuasión y Negociación

Persuasión y negociación, la mejor forma de alinear esfuerzos y resolver conflictos.

Para empezar a ser persuasivo y negociador.

La persuasión es una acción que se ejerce para modificar un comportamiento, una actitud, o una preferencia de otra persona, y forma parte de la vida cotidiana.

Tú persuades todos los días:

- Dando el ejemplo.
- Explicando razones y argumentos.
- Motivando por cuestiones materiales o emocionales.
- Apelando a los sentimientos

La negociación es el complemento de la persuasión.

Negociar es establecer una relación entre dos o más personas, para lograr un acuerdo basado en el intercambio de posiciones, bienes, servicios o dinero; con el fin de obtener beneficios mutuos.

Existen algunos conceptos relacionados con el tema, que es importante definir:

- **Persuasión:** Acción con la que se persigue que una persona o un grupo de personas acepte modificar voluntariamente un comportamiento, una actitud o una preferencia.
- **Negociación:** Relación que establecen dos o más personas para llegar a un acuerdo de intercambio, buscando que resulte provechoso para todas las partes.
- **Coerción:** Presión ejercida sobre alguien para forzar su voluntad o su conducta. Incluye represión, inhibición y restricción.
- **Manipulación:** Intervención con medios hábiles y, a veces arteros, para obligar a una persona o un grupo de personas, a cambiar su comportamiento o modo de pensar, con el fin de obtener beneficios de dicho cambio, aún a costa de la persona o personas manipuladas.

La Persuasión tiene que ver con aspectos emocionales, el momento de persuadir es indicado para:

- Sondear necesidades, intereses y deseos para comprender al interlocutor.
- Inspirar el deseo de mejorar.
- Evidenciar las ventajas y beneficios que puede obtener, para si mismo y otras personas.

Negociación trata los aspectos duros de la interacción cuando se habla de compromisos, obligaciones, lo que hay que dar y lo que se espera recibir,

Como persuadir.

Existen puntos básicos que debes atender, al empezar el trato con tu interlocutor, y que tienen que ver con los cuatro aspectos que intervienen en un proceso de persuasión.

Tu persona:

- Tu imagen debe corresponder a tus objetivos.
- Demuestra conocimiento y seguridad.
- Usa sabiamente el sentido del humor.
- Expresa interés honesto y legítimo hacia los demás

Tu mensaje (lo que dices para persuadir)

- Usa argumentos coherentes y comprobables.
- Evita exageraciones y dogmas.

Tu interlocutor:

- Sondéalo.
- Identifica y comparte sus dudas, intereses y deseos.
- Interpreta sus emociones y sentimientos.

momento y el lugar:

- Tiempo y horario disponible.
- Recursos y materiales.
- Oportunidad y vigencia del mensaje.
- Los imprevistos.

Lo que no debes hacer

- Mal aspecto, vestimenta inadecuada.
- Nerviosismo, **tics**, angustia manifiesta.
- Querer dominar y vencer, ver a la otra persona como un rival al que se debe intimidar.
- Usar intencionalmente un lenguaje turbio para confundir.
- Demostrar antipatía y disgusto por tratar con la gente

Lo que si debes hacer

- Crear un ambiente cordial.
- Generar empatía y simpatía entre el interlocutor y tú.
- Demuestra aceptación y aprobación hacia la otra persona.
- Demuestra aprecio honesto y sincero.
- Descubrir necesidades, preocupaciones, motivaciones e intereses.
- Deja que la otra persona hable sin interrupciones.
- Observa y escucha con atención
- Usa tu lenguaje corporal para demostrar interés.
- Parafrasea y repite para asegurar que has comprendido

La persuasión consiste en proponer una línea de acción a una persona y convencerla de modificar su conducta para ejecutarla. El final del proceso de persuasión termina cuando la otra persona acepta de manera voluntaria la nueva línea de acción y se decide a ejecutarla.

Un proceso esquemático de la persuasión incluye tres momentos:

- Momento de confianza. Apertura y empatía con la otra persona, gana su confianza y aceptación. Demuestra seguridad en tus conocimientos y capacidades.

- Momento de sondeo. Detecta sus intereses, deseos y necesidades en relación a lo que deseas que haga, haz preguntas y deja que hable. No contradigas, no discutas no confrontes.
- Momento de intercambio. Presenta tu propuesta. Busca los puntos de afinidad entre lo que obtuviste en el Momento de Sondeo y tus propias necesidades. Maneja preguntas para inducir a que la otra persona descubra la forma de modificar su conducta para aceptar tu propuesta. La clave es: "No me digas por que no se puede hacer, busquemos cómo SI hacerlo"

Como negociar.

Cualquier negociación debe estar basada en la confianza y el respeto.

- Confianza de la otra persona hacia ti, con la certeza de estar tratando con un profesional.
- Respeto de ti hacia los demás, con el deseo honesto y sincero de ayudarlo a resolver un problema o mejorar su nivel de vida.

Recuerda siempre que cuando negocias te enfrentas a problemas, jamás te enfrentes a las personas

Cualidades del buen negociador

- Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- Capta el estado de ánimo de la otra persona, detecta su estilo de negociación, los rasgos de su personalidad y sus intenciones.
- Tiene una conversación interesante, animada, variada y oportuna, aunque también sabe cuando callar para escuchar y aprender.
- Es suave en las formas pero firme en sus ideas y objetivos.
- Sabe presentar con claridad su propuesta y consigue captar el interés de la otra parte
- Demuestra interés sincero por los problemas y necesidades del interlocutor; negocia de buena fe.
- No se deja intimidar ante personas o actitudes agresivas. Sabe mantener la calma en situaciones difíciles.
- Sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación
- Encuentra la manera de superar los obstáculos, explora soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.
- Sabe que los obstáculos están para superarlos, no desiste sin hacer un último intento.

Hay personas con facilidad innata para la negociación y que manejan estas cualidades de manera natural, pero estas aptitudes también se pueden aprender a base de intensa y decidida práctica.

Estrategias de negociación.

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

GANAR-GANAR.

Es la mejor estrategia, se debe usar si las relaciones entre las partes tienen perspectivas de duración, requiere que ambas partes estén dispuestas a confrontar sus intereses y ceder algunos a cambio de recibir otros. Sus cualidades son:

- Se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio
- Hay un clima de confianza y ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones
- Se defienden los intereses de ambas partes.
- En el transcurso de la negociación se puede ampliar el área de colaboración
- Se estrechan relaciones personales. Ambas partes querrán mantener viva esta relación profesional. Seguramente ambas partes quedan predispuestas a celebrar nuevas negociaciones en situaciones futuras.

GANAR-PERDER.

Es una estrategia desgastante y recomendable sólo para situaciones de crisis o cuando no son indispensables las relaciones entre ambas partes.

- Cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.
- El ambiente es de confrontación y mutua desconfianza.
- Se corre el riesgo de que el interlocutor aparentemente acepte el trato, pero finalmente se resista a cumplir y se presente un problema posterior.
- Las relaciones personales sufren un severo desgaste, es posible que en situaciones posteriores alguna o ambas partes se nieguen a intentar nuevas negociaciones.

Los cuatro tiempos de la negociación inteligente.

El momento de la verdad en la negociación, es cuando los representantes de las partes en litigio, se encuentran frente a frente, dispuestos a esgrimir argumentos y razones para obtener los máximos beneficios posibles.

Para este momento, el negociador que mejor haya aprovechado la etapa de preparación, cuenta con una ventaja significativa.

El momento de la negociación presenta cuatro tiempos:

1. El rapport
2. La presentación de argumentos.
3. La discusión.
4. Las objeciones y las concesiones.

En una situación ideal, los cuatro tiempos se marcan detalladamente y los negociadores pueden avanzar sincronizadamente hacia el final de la interacción.

En otros casos, los cuatro tiempos pueden traslaparse, debido a la dinámica que tome la negociación y que obligue a insistir sobre situaciones pasadas.

En un caso extremo, la negociación puede desviarse totalmente de los cuatro pasos y esto puede ser un síntoma de dos posibles situaciones:

- Uno (o ambos) de los negociadores no tiene ningún interés en llegar a acuerdos y prefiere tergiversar la negociación para rendir al interlocutor por cansancio y hastío.
- Uno (o ambos) participantes ignora la forma correcta de llevar una negociación y se deja (o dejan) llevar por la improvisación.

En ambos casos, la negociación tiene pocas posibilidades de llegar a un término satisfactorio para ambas partes, y su desenlace seguramente tendrá como efecto colateral disgusto por el resultado obtenido y frustración por el tiempo y esfuerzo invertidos; por parte de uno o ambos participantes.

Primer Tiempo: El rapport.

El ambiente que priva entre los negociadores durante la interacción es determinante para su desempeño:

- En un ambiente tenso los negociadores tienden a actuar con nerviosismo, que en situaciones adversas puede derivar hacia reacciones negativas.
- Cualquier negociación, aun para gente avezada en la materia, despierta sentimientos de tensión e incertidumbre, que pueden acrecentarse en el transcurso de las discusiones y llegar a crear un clima que bloquea cualquier intento de conciliación.
- Un mínimo grado de cordialidad, ayuda a despejar la tensión, relaja los ánimos y favorece las oportunidades de llegar a acuerdos.

El rapport es la etapa más breve, pues su duración es apenas de unos minutos, durante los cuales:

- Se intercambia información personal. Al momento de saludar, el buen negociador identifica por su nombre y puesto a cada uno de los participantes, así como su grado de intervención en la negociación.
- Se pueden tratar temas de similar interés para los participantes y que ayuden como introducción al tema: la situación general del sector, expectativas y perspectivas comunes, particularidades de cada una de las empresas, etc.
- No es conveniente abordar temas triviales.

Cuando hay interés en establecer una relación duradera con el interlocutor, o existe la intención de negociaciones futuras, el rapport cobra especial importancia ya que un buen grado de sintonía facilita enormemente la interacción y deja a los participantes predispuestos a posteriores contactos.

Hay negociadores, especialmente los que pretenden una fama de “duros”, que desdeñan esta etapa y entran directamente a la negociación.

Independientemente de que puede formar parte de una táctica de presión, es importante recordar que la negociación es un proceso entre personas donde se trata de enfrentar problemas y no confrontar a la gente.

La negociación tiene lugar entre personas y en sus decisiones influyen, además de los argumentos y razones que se aporten, sus emociones y sentimientos, que muchas veces resultan predominantes.

Segundo Tiempo: La presentación de argumentos.

La siguiente etapa de la negociación consiste en el intercambio de información.

De la misma manera que un médico no diagnostica hasta haber auscultado ampliamente a su paciente, el buen negociador no se precipita en llegar a conclusiones antes de asimilar toda la información posible.

En esta etapa existen seis reglas tácitas que no dejan de ser importantes:

1. La parte que convocó a la negociación, por lo regular empieza realizando una presentación de su oferta y/o su posición.
2. Cada una de las partes debe respetar el tiempo en que su interlocutor expone sus argumentos, sin interrumpir ni violentar.
3. Cada una de las partes debe aprovechar su turno de tomar la palabra exponiendo argumentos de manera precisa y efectiva, sin divagaciones.
4. En cualquier caso, “cantinflear” es síntoma de falta de seguridad, argumentos sólidos o capacidad para negociar. El riesgo de “cantinflear” es que un negociador aguerrido sabrá aprovechar la debilidad manifiesta de su antagonista.
5. Mientras mejor preparadas estén las partes, es más expedito y fructífero el intercambio de información.
6. No existe un tiempo límite para esta etapa, pero es importante que por lo menos uno de los negociadores tenga la experiencia y asertividad para detectar el momento en que debe terminar y pasar a la siguiente.

Dos consideraciones más, con respecto a la duración de la etapa de presentación de argumentos.

- Un intercambio de información demasiado breve, truncado por un negociador impaciente o precipitado, ocasiona que falten bases de conocimientos para las etapas posteriores.
- Un intercambio de información excesivamente largo, sobre todo cuando empieza a ser repetitivo, provoca hastío, cansa a los participantes y desgasta los ánimos para las etapas posteriores.

Tercer Tiempo: La discusión.

Una vez que ambas partes hicieron la presentación de sus argumentos, y con ello compartieron información suficiente para sustentar o modificar sus posiciones, llega el momento de trabajar para acercarlas, a través de la discusión y en busca del punto exacto en que puedan encontrarse.

En esta etapa de la negociación, influyen las características personales de cada negociador, la preparación que haya realizado previamente y sus intenciones subyacentes.

- Una preparación adecuada permite que la discusión tenga bases sólidas de conocimiento y no se atasque en falsos argumentos “no porque no” o “si porque si”.
- Las intenciones subyacentes son fundamentales, ya que un negociador que tenga la consigna de cerrarse a cualquier propuesta contraria, hará imposible que la negociación tenga mínimas posibilidades de éxito.

La discusión puede tomar muchas formas radicalmente distintas, desde pláticas amables hasta cruentas disputas. Trata de mantenerte en un punto razonable donde prive la cordialidad, pero sin perder el enfoque de lograr los resultados que más satisfagan sus expectativas.

Objetivos e intereses.

Ambas partes deben tener bien planteadas cuales son sus propósitos en la negociación. No es concebible un negociador que llega “a ver que pasa”.

En una negociación madura, los participantes comparten sus objetivos desde el primer momento, con el fin de que ambos sepan lo que pretende ganar la otra parte.

Una vez reconocidos los objetivos de los participantes, es más fácil confrontar los intereses que los animan, y en este orden de ideas se pueden descubrir cuatro niveles.

- **Intereses comunes.** En cualquier negociación puede haber puntos en los que ambas partes están de acuerdo, un buen inicio para la discusión radica precisamente en detectar estos intereses en común y tomarlos como base para llegar a un entendimiento previo.
- **Intereses inocuos.** Suele suceder que en una negociación surgen puntos de discusión sobre asuntos secundarios, muchas veces ajenos al meollo de la negociación y en donde los negociadores se desgastan inútilmente.
- **Intereses no-negociables.** Siempre existen factores que, si bien aparecen en la negociación, tienen tal valor o importancia para las partes, que no pueden verse afectados de modo alguno.
- **Intereses negociables.** Son los que realmente se pueden negociar, los puntos en que las partes están abiertas a dar y recibir concesiones.

El propósito de confrontar intereses es:

- Usar los intereses comunes como punto de partida para el entendimiento y los acuerdos finales.
- No perder el tiempo y recursos en discutir los intereses que, a fin de cuentas, carecen de importancia real para la negociación.
- Comprender y compartir los aspectos en que ninguna de las partes está dispuesta a ceder.
- Comprender y compartir lo que realmente es negociable para ambas partes.

De tal manera, que desde el inicio de la discusión es posible predecir el desenvolvimiento de la misma, en base a las combinaciones de intereses de ambas partes.

Argumentación.

Los argumentos son los elementos que usa el negociador para defender sus intereses y buscar ganar posiciones.

El negociador inteligente durante la discusión es:

- **Selectivo**, en tanto que usa los argumentos de mayor contundencia, en el momento más adecuado.
- **Flexible**, pues maneja la información suficiente como para hacer cambios de posición sin perder de vista su objetivo.
- **Estricto**, su mismo dominio de la información le permite encauzar siempre la negociación, evitando desviaciones intencionales o accidentales, que le hagan perder tiempo o desgastarse en asuntos triviales.
- **Firme** para presentar sus argumentos con convicción, pero sin llegar a la prepotencia que origine rechazo.

- **Creativo**, conoce lo suficientemente el tema de la negociación, así como su posición y la del interlocutor, que puede generar nuevos argumentos en el momento que lo requiera.

No tengas miedo de lanzar una exigencia desmedida, para "calar" a tu interlocutor. Nunca sabes lo que esta dispuesto a ceder.

Cuarto Tiempo: La objeciones y las concesiones.

Al momento de empezar la negociación, las posiciones de ambas partes se encuentran distanciadas y el propósito es aproximarlas hasta el punto de máxima coincidencia. Para ello, es necesario que cada parte haga concesiones, que permitan disminuir la distancia entre ambas.

Un negociador improvisado, que no sabe cuales son sus capacidades de concesión, puede caer en cualquiera de dos situaciones:

- Bloquearse en la negociación y quedarse congelado en una posición. Con lo que seguramente va a perder la negociación o dejar a su organización en situación desventajosa.
- Dejarse llevar por la improvisación y llegar a límites exagerados, y que tarde o temprano van a ocasionar conflictos en su organización.

Existen siete reglas para manejar las concesiones. Y todas exigen tener la información completa y adecuada para aplicarlas.

1. La posición inicial debe ser lo suficientemente inteligente para permitir maniobrar cómodamente con un margen razonable, pero sin llegar a extralimitaciones. Una posición exageradamente alta dificulta la negociación; si es demasiado estricta, limita la capacidad de realizar concesiones estratégicamente. Otros efectos contraproducente de posiciones iniciales extremas, es que hacen perder credibilidad al negociador y a la negociación; o motivan al interlocutor a truncar la negociación apenas iniciada.
2. Tomar la iniciativa y realizar la primera concesión es una decisión estratégica. En algunas ocasiones puede ser tomada como una señal de predisposición para llegar a un buen acuerdo y concede al negociador fuerza moral.
3. Cualquier concesión debe buscar un objetivo inmediato, para lo cual se formula en el momento en que puede tener mayor impacto y no de manera aleatoria.
4. El negociador que realiza una concesión debe esperar a que la otra parte responda de igual manera y no seguir haciendo concesiones sin obtener contrapartidas.
5. El valor de una concesión radica en la apreciación de quien la recibe, y no en la opinión del que la hace. Nuevamente es importante la información para detectar esas concesiones que resultan muy valiosas para una parte y no castigan excesivamente a la otra.
6. Las concesiones no pueden ser respuesta a presiones o amenazas, puesto que la otra parte lo interpretará como señal de debilidad y reforzará su empeño destructivo.

7. Una estrategia que fomenta las buenas relaciones entre las partes consiste en guardar cierto margen de maniobra para realizar una concesión final cuando se esté a punto de cerrar el acuerdo. Es una señal de buena voluntad y convence al antagonista de que logró el mejor resultado.

Objeciones.

Cada vez que alguno de los negociadores expone un argumento durante la discusión, es de esperar que la otra parte responda con una objeción.

Muchos negociadores, sobre todo los novatos, ven con miedo el momento en que surgen las objeciones durante la discusión, sin darse cuenta que las objeciones constituyen el corazón de la negociación pues su función es el “*estira y afloja*” de las posiciones de ambas partes hasta llegar al punto de encuentro.

Ante todo, la mayoría de las veces las objeciones representan:

- Inquietudes que un negociador experimenta ante los argumentos de su contraparte.
- Preguntas normales para clarificar un argumento.
- Confirmación de los puntos de desacuerdo o diferencia de opiniones.
- Muestras de indecisión y requerimiento de mayor información para solucionarlas.

Sólo en algunos casos, y por lo regular cuando uno de los negociadores tiene una actitud negativa o prepotente, las objeciones son:

- Apreciaciones destructivas con interés de demeritar la naturaleza de la negociación.
- Distractores para sacar la negociación de su cause y llevarla a tratar asuntos sin importancia o relación real con el tema.
- Provocaciones para llevar la negociación a un conflicto personal.

Uno de los peores errores que puede cometer un negociador es predisponer sus propios miedos acerca de lo que objetará el interlocutor y la forma en que serán rechazados sus argumentos.

Si cae en este yerro, *el negociador miedoso es quién hace fuertes las objeciones, aún antes de que existan.*

El negociador inteligente se previene contra las objeciones desde el momento de planear la negociación, aplicando una fórmula para tener la posibilidad de *pensar como pensaría el interlocutor.*

1. Elaborar un argumento.
2. Analizarlo y buscar todas las posibles objeciones.
3. Diseñar la solución más contundente a las objeciones.
4. Retornar al punto 1 y elaborar el siguiente argumento.

La fórmula anterior permite planear la manera más adecuada de responder a cada objeción, considerando el uso de alguna táctica establecida.

La réplica directa. Es una respuesta de naturaleza correctiva que se usa con cautela, hablando con tono informativo y agradable ya que un tono de discusión podría darle apariencia de presión y producir rechazo o resistencia.

Es muy útil cuando se trata de una objeción con un enfoque directo por parte del interlocutor y que exige una respuesta inmediata e igual de rotunda.

Esta táctica se recomienda sólo cuando la objeción merece una respuesta inmediata y contundente. Si las objeciones son de poca importancia, la réplica directa suele parecer agresiva.

Si... pero.... Es una táctica de alta efectividad, puesto que tiene los elementos para *desarmar* al interlocutor y consiste en demostrar acuerdo con la objeción, para refutarla después con información adicional.

La ventaja de ésta táctica es que se asienta un punto de acuerdo con el oponente, que puede servir como base para estructurar nuevos argumentos.

¿Por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo? Cuando se usa una pregunta como réplica a una objeción, obliga al interlocutor a reflexionar en voz alta sobre sus propios argumentos, y las respuestas sirven para profundizar en sus intereses y expectativas.

- Las preguntas obligan al interlocutor a justificar sus objeciones.
- Las preguntas exigen un esfuerzo intelectual para ser respondidas, que sirven para que el mismo que las expone, consolide las objeciones o las deseche por improcedentes.

La paráfrasis. Consiste en repetir una frase del interlocutor, enfatizando los detalles más importantes. En el caso del manejo de objeciones sirve para:

- Demostrar el interés del negociador en comprender la situación de su interlocutor.
- Usar expresiones que evitan la confrontación. *Después de todo, es lo mismo que dijo el oponente.*
- Hacer que el interlocutor *escuche* sus propias palabras, con lo que él mismo puede redefinir la validez de sus argumentos y razones.
- En caso de expresiones **dogmáticas** o poco razonables, el hecho de escucharlas motiva al interlocutor a calificarlas como inadecuadas y desecharlas.

Lo más importante de afrontar una objeción, no es demostrarle al interlocutor que está equivocado, sino demostrarle que si acepta los términos de la negociación, va a estar en lo correcto.

Tres consejos para no perder la negociación en las objeciones.

No interrumpir, escuchar.

- Las interrupciones irritan. Además, linda en la grosería cortar abruptamente el uso de la palabra de otra persona.
- Cuando un interlocutor quiere hablar, es porque *necesita* hablar.
- Sólo escuchando se puede descubrir la razón real de la objeción y buscar la réplica más adecuada.

No perder el hilo de la negociación.

- El consejo anterior tiene un doble filo pues si bien el dejar hablar libremente al interlocutor es una muestra de cortesía, y le permite desahogarse; también se

corre el riesgo de que pierda la concentración sobre la negociación y se involucre en otros temas.

- El negociador inteligente no permite que la negociación se desvíe con el riesgo de extraviarse, deja que el interlocutor termine de hablar, para después retomar la negociación en el último punto de valor que se haya tratado, con frases cómo:
 - “Volviendo al tema que estamos negociando. . . .”
 - “Retomando lo que estábamos tratando”

No dar respuestas demasiado largas a las objeciones.

- Las respuestas excesivamente largas y **doctas** pueden darle al interlocutor elementos para divagar o plantear nuevas objeciones.
- Lo mejor es usar frases cortas, concretas y sencillas.
- Siempre es preferible responder la objeción con un SI o un NO, en lugar de usar un discurso.