

Manual de autoevaluación de competencias comunicativas para negociar

*En algún momento de nuestras
vidas todos hemos formado parte
de un proceso de negociación.*



Consejos y ejercicios para comunicarnos mejor en
procesos de negociación

Gislina Mesa Contreras

Graciela Urías Arboláez

José Ramón Castellanos Castillo

Edición: Miriam Artilles Castro

Corrección: Estrella Pardo Rodríguez

Gislena Mesa Contreras, Graciela Urías Arboláez, José Ramón Castellanos
Castillo, 2018

Editorial Feijóo, 2018

ISBN: 978-959-312-283-2



Editorial Samuel Feijóo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Carretera a Camajuaní, km 5 ½, Santa Clara, Villa Clara, Cuba. CP 54830

ÍNDICE

Una introducción necesaria	4
Recordando conceptos generales	6
Competencia comunicativa para negociar	10
Disposición para la escucha activa	13
Comportamiento empático	18
Orientación al análisis y evaluación del contexto de la comunicación	22
Disposición para la creación de un clima positivo	25
Comportamiento asertivo	31
Orientación hacia el control emocional y la expresión de sentimientos	35
Tendencia a la argumentación flexible e intencional	42
Destreza para la indagación	48
Consideraciones finales	54

Una introducción necesaria

El origen de la negociación está en la evolución del ser humano. La lucha por la supervivencia encuentra un vehículo adecuado en la comunicación, más concretamente en la capacidad de interconectar a los individuos. Estos procesos suponen la resolución de las diferencias hasta llegar a un acuerdo. La naturaleza ha desarrollado sofisticados sistemas biológicos para desempeñar con éxito estas tareas: todo tipo de señales visuales, de dominación, etc. Aquellos individuos evolutivamente incapaces de resolver sus diferencias, no han llegado hasta nuestros días.

Si se piensa en la especie humana varios millones de años atrás se ve en el gregarismo y la vida en sociedad el principal desencadenante del manejo de las diferencias.

En principio, puede decirse que se negocia porque es la forma civilizada de llegar a un objetivo. A través del tiempo, la negociación se ha revelado como la opción más eficiente para solucionar conflictos como una forma franca y abierta de abordar los desacuerdos.

No se puede entender ninguna sociedad sin negociación. Las diferencias son intrínsecas a la naturaleza humana. Si hay diferencias hay discrepancias y si hay discrepancias o desacuerdos debe hacerse algo para resolverlo.

En los últimos años, el estudio de las negociaciones ha alcanzado tal desarrollo que se ha convertido en una disciplina con buenas dimensiones y perspectivas de investigación ilimitadas. Negociar es un medio básico para conseguir lo que se desea de otros; es un proceso de comunicación entre las partes diseñado para llegar a un acuerdo. Sin embargo, no siempre se es consciente de que negociar sea un proceso comunicativo, y por ende, de cuánto puede determinar nuestra competencia comunicativa en el éxito de cualquier negociación. Al respecto, Garry Karrass, expresa:

«Usted no piensa en sí mismo como negociador. Tampoco lo pensaba yo de mí mismo hace algunos años. Creía que la negociación era algo reservado para los diplomáticos y la gente de relaciones laborales. Después comprendí que me engañaba. Yo me pasaba el tiempo negociando. Negociaba tiempo, o volumen, o condiciones, o entrega, o servicio, o publicidad, o agregados, o cualquier otra de una docena de cosas más que una venta puede implicar. También negociaba rendimiento con los empleados, con gente de otros departamentos. Todos negociamos y dedicamos gran parte de tiempo a esa actividad».¹

El objetivo de este manual es contribuir al fortalecimiento de esa competencia comunicativa para negociar desde todas sus dimensiones; es convertirse en una herramienta de repaso y autoevaluación que le permita reafirmar sus conocimientos, habilidades y motivaciones sobre Ud. mismo como negociador.

¹ Garry Karrass: *¡Trato Hecho! Cómo negociar con Éxito*. [s.e.], 1985.

Recordando conceptos generales

La negociación es un proceso típicamente comunicativo donde intervienen dos o más partes con intereses en común e intereses en conflicto, que se reúnen para intercambiar propuestas de beneficio mutuo de manera temporal y voluntaria, en el cual se llega a tomar acuerdos.

Según el concepto se asume que es un proceso puesto que sigue una continuidad lógica, desde un punto inicial hasta su conclusión. Tiene un límite temporal, pues negociar es una inversión y no es posible hacerla interminable. Es comunicativo puesto que está determinado por las relaciones propiamente comunicativas de las partes.

En la negociación se denomina partes a las entidades naturales o jurídicas que pueden tomar decisiones en torno al objeto negociado. Este punto es muy importante, pues en nuestro entorno usualmente cometemos el fallo de intentar negociar sin reconocer el grado de autoridad de la otra parte, que no puede tomar la decisión final y nos hace invertir tiempo y esfuerzo sin resultado alguno. Las partes tienen como mínimo una voluntad común de negociar, lo que las hace susceptibles de retirarse del terreno de negocios por voluntad propia si lo entienden pertinente (no se puede obligar a nadie a mantener una relación de negociación) y, lógicamente, deben tener deseos, intereses o puntos de conflicto, sin la presencia de los cuales no sería necesario negociar.

Es necesario apuntar la importancia del concepto de acuerdo. Esto significa obtener una coincidencia entre lo que ofrecemos según los intereses del otro y lo que obtenemos respecto a nuestros propios intereses. Pero ante todo significa que se contrae una responsabilidad, pues el acuerdo lleva implícito su cumplimiento. En negociaciones organizacionales y comerciales, el acuerdo debe quedar expresado legalmente en un contrato o convenio que le imprima fuerza como obligación a cumplir.

Puede ocurrir que durante el transcurso de la negociación, esta llegue en algún momento a girar sobre un mismo asunto durante un intervalo de tiempo prolongado. Esto lleva implícito que las tensiones crezcan en la negociación,

con lo cual se puede llegar a romper el proceso que se lleva a efecto, o sea cerrar sin acuerdo, lo cual se conoce como **impasse o punto muerto**. Estas situaciones de bloqueo se superan más fácilmente si hay un ambiente de colaboración entre las partes, si la negociación se desarrolla en una atmósfera de cordialidad y confianza.

En las negociaciones el negociador está expuesto a una gran cantidad de preocupaciones, tales como puede ser el temor de fracasar y no llegar a un acuerdo en una negociación de importancia en la cual como tal se ha gastado mucha energía. Una de las formas de intentar protegerse es conocer el **WAP** (*walk away point*), comúnmente llamado en español **Punto de abandono o mínimo** que marca la magnitud por debajo o por encima de la cual ya a Ud. no le es factible seguir negociando, pues no se enmarcarían ya sus posibilidades de acuerdo en lo que podría llamarse «trato satisfactorio».

La adopción de un mínimo puede protegerlo de un acuerdo muy inconveniente, pero impide a la vez que invente algo, la insistencia en los mínimos puede provocar que no se exploren las posibilidades de una solución imaginativa.

El motivo por el que negociamos es para producir algo mejor que los resultados que se podrían obtener sin negociar. ¿Cuáles son esos resultados? ¿Cuál es su MAAN, su mejor alternativa para un acuerdo negociado? Este es el patrón contra el cual cualquier acuerdo propuesto debería ser comparado. El MAAN responde a la pregunta ¿Qué puedo hacer si ellos dicen que no? Es la mejor opción que me queda guardada para si no obtengo éxito en la negociación presente. El MAAN no es solo una medida mejor, sino también tiene la ventaja de ser lo bastante flexible para permitir la búsqueda de soluciones imaginativas. En lugar de descartar cualquier solución que no llegue al límite fijado, se puede comparar una posición con su MAAN para ver si satisface mejor sus intereses.

Por otra parte, negociar implica ceder, por lo que las concesiones adquieren una importancia relevante a la hora de exponer argumentos y discutir opciones de posible acuerdo. Una de las llamadas reglas de oro para negociar es que los métodos de negociación deben llevar a un acuerdo inteligente y justo para ambas partes. Debe velarse por el bien común. Es muy frecuente que en las

negociaciones la gente asuma posturas y no quiera modificarlas aunque sean por el bien común porque el hecho de ceder implica un golpe a su ego. Las concesiones son parte importante de una negociación, en la medida en que permiten obtener beneficios colaterales y por tanto contribuyen a una negociación exitosa. Pero es necesario comprender que las concesiones no son palabras mágicas que van a ayudarlo a obtener la buena voluntad del oponente en todos los casos.

Otro concepto clave a la hora de emprender negociaciones es el de divisa. Divisa es todo aquello que poseemos y podemos intercambiar en un proceso negociador. Pueden ser tangibles y sólidas como el dinero, o intangibles como las ideas, el poder o el prestigio. Divisa elegante es aquello que poseemos y podemos ofrecer a poco costo y que representa gran valor para la otra parte.

PREGUNTAS DE ASIMILACIÓN

1. ¿Puede decir que negoció si no llega a acuerdo? Justifique su afirmación.
2. ¿Qué significa, dentro de un proceso negociador, que existan conflictos entre las partes?
3. ¿Qué es un *impasse*? ¿Cómo puede salir de una situación de este tipo?
4. ¿Hacer concesiones es una premisa para obtener buena voluntad por parte de su oponente? Justifique su afirmación.
5. Cuáles de los siguientes conceptos se consideran divisas y por qué: talento, dinero, artículos de cocina, un proyecto de construcción civil, publicidad.
6. ¿Qué importancia representa para un negociador conocer su punto de abandono y su MAAN?

PARA PRÁCTICA INDIVIDUAL

- 1) Ubíquese en una situación en la cual se haya desempeñado como negociador. Analice su comportamiento críticamente y haga una lista de cuántos errores conceptuales cometió al negociar. Utilice la lista como guía para enfrentar la próxima negociación. Compare los resultados de ambos procesos. Algunos ejemplos de errores conceptuales son los siguientes:

- No concluyó con un acuerdo.

- Analizó los conflictos con la otra parte como un punto de discusión de los cuales era mejor no hablar.
 - Se sentó a negociar sin tener conciencia de que Ud y su oponente tenían puntos en común y sin conocer estos puntos.
 - Trató con contrapartes sin poder de decisión sobre el objeto negociado.
 - No se preocupó por la efectividad de la comunicación en la negociación.
2. Haga un listado de sus divisas más frecuentes, clasificándolas en tangibles o intangibles. Pida a tres de sus clientes o contrapartes frecuentes que le digan que es lo que Ud. suele ofrecer más en una negociación. Compare criterios.
3. Analice las concesiones que ha hecho en sus últimos tres casos de negociación y caracterícelas como sigue:
- Utilicé una divisa elegante como fuente de la concesión Sí---- No-----
 - Mi concesión no fue tomada como debilidad. Sí---- No-----
 - Obtuve algo por la mayoría de las concesiones realizadas. Sí---- No-----
 - La otra parte comprendió que estaba cediendo. Sí---- No-----.
 - El otro también cedió en algo importante para mí. Sí---- No-----
 - Sé exactamente cuánto me costó cada concesión realizada. Sí---- No-----
 - El otro cedió antes que yo. Sí---- No-----

Si la respuesta a la mayoría de estas preguntas es no, Ud tiene grandes problemas para hacer concesiones. Revise su estilo y trate de adecuarse.

4. Determine su *WAP* y su *MAAN* para cada situación que sigue:
- Comprar un artículo electrodoméstico en la TRD.
 - Presentar un proyecto de investigación al CITMA para su financiamiento en MN, que le permita cubrir gastos de movilidad y dieta de tres personas en 9 meses.
 - Conseguir mayor salario.

Competencia comunicativa para negociar

Muchos autores apuntan a la comunicación persuasiva como herramienta vital de la negociación. El término persuasión para los fines de la negociación, no es más que la exposición de hechos, argumentos y datos que muevan los procesos del pensamiento de la otra parte hacia el razonamiento lógico de que mis propuestas son adecuadas, positivas, mejores, es decir, estamos provocando que la otra parte piense.

La comunicación puede fallar puesto que existen una serie de barreras que impiden su buen funcionamiento. En sentido general se pueden describir cinco tipos de barreras comunicativas:

Barreras semánticas: Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Un ejemplo es el término salario. En las discusiones relativas al contrato colectivo de trabajo la palabra significa conquista del trabajador, mejor nivel de vida, etc., para una parte; mientras que para la otra, implica elevación de costos, reducción de utilidades, y así sucesivamente.

Barreras fisiológicas: De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar a cualquiera de los sentidos. Un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, pueden ser los ejemplos más claros, pero también debemos considerar a las personas que sin llegar a esos extremos tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien debido a algún defecto orgánico.

Barreras físicas: Están relacionadas con limitaciones objetivas en el entorno físico de la negociación que entorpecen el papel activo de los sentidos en la comunicación. La distancia y el exceso de ruido, así como las interferencias en el radio o el teléfono son ejemplos de barreras físicas que debemos tomar en cuenta al comunicarnos.

Barreras administrativas: Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como la mala planeación y deficiente operación de los canales. No tener claro el nivel de recursos de que se dispone o hasta dónde se le ha delegado autoridad para tomar decisiones sobre determinado asunto, puede afectar el comportamiento comunicativo de un negociador.

Barreras psicológicas: Estas son las más complejas de tratar pues en muchos sentidos no se está consciente de su actividad. Las barreras psicológicas tienen que ver con la personalidad del individuo que asume el rol de negociador; con la compleja red de estructuras psíquicas que lo llevan a tomar decisiones y a actuar de determinada forma en un contexto concreto. Y, al ser la relación comunicativa un proceso biunívoco, estas reacciones influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas, y, a su vez, se comunique en consecuencia.

Una estructura que consideramos clave para lidiar con nuestras barreras psicológicas en el proceso de comunicación en las negociaciones es, justamente, la competencia comunicativa para negociar.

La competencia comunicativa para negociar es una configuración psicológica conformada básicamente por capacidades y motivaciones relativas al papel de la comunicación en la negociación vinculadas al sentido subjetivo del contexto específico en que se desarrolla la actividad negociadora, y que puede movilizar cualidades y estructuras de la personalidad en aras de un desempeño exitoso.

Traduzcamos esto: Somos comunicativamente competentes en una negociación si:

- tenemos conocimientos sobre lo que es negociar y sobre el objeto mismo de negociación;
- contamos con habilidades comunicativas que nos permiten enfrentar el proceso negociador.
- queremos negociar, es decir, estamos motivados y ubicados en la situación de negociación y reconocemos nuestras posibilidades de éxito en un contexto dado.

- dominamos comportamientos comunicativos que nos hacen más competentes en una negociación; estos son: Capacidad de análisis y evaluación del contexto de la comunicación, creación de clima positivo; empatía, asertividad, argumentación flexible e intencional, escucha activa, indagación, control emocional y expresión de sentimientos.

PREGUNTAS DE ASIMILACIÓN

1. ¿Qué significa que las negociaciones sean procesos comunicativos complejos?
2. Ejemplifique los cinco tipos de barreras comunicativas en una situación de negociación concreta. Por ejemplo: discutir con su superior sus objetivos individuales de trabajo para el próximo semestre.

PARA PRÁCTICA INDIVIDUAL

1. Haga un listado de sus comportamientos comunicativos más frecuentes, compárelos con los que describen la competencia comunicativa para negociar y llegue a conclusiones sobre sus principales logros y dificultades en este sentido.
2. Pida a dos amigos muy cercanos y/o a su pareja que evalúe cuán frecuentemente usted utiliza los comportamientos de la lista anterior. Los que interactúan con Ud. frecuentemente tienen una opinión objetiva de su manera de comunicarse. Compare este criterio con el suyo propio y arribe a conclusiones.

Disposición para la escucha activa

Uno de los comportamientos comunicativos más importantes en la negociación es la escucha activa, pues no basta con hablar y explicar, debemos ser capaces de comprender lo que el otro expresa y espera para poder buscar alternativas de acuerdo mutuamente benéficas. Sin embargo, un gran por ciento de lo comunicado puede ser malentendido y esto, en buena medida, se debe a problemas de escucha.

Jean Palau (2000) expresa que oír y escuchar son dos acciones diferentes, como diferentes son los resultados que se obtienen de una u otra. Pero, ciertamente, en el proceso negociador estamos tan preocupados por nuestra propia posición, nuestras ofertas y cómo hacerlas ver brillantes, que olvidamos escuchar al otro aun cuando nos habla. De hecho, gastamos parte del tiempo en el cual nos está hablando en planear cómo vamos a responderle sin aún terminar de escuchar correctamente.

Escuchar activamente significa escuchar con atención y confirmar que hemos entendido; es un esfuerzo físico e intelectual enfocado a recibir la totalidad del mensaje enviado buscando interpretar correctamente su significado. Como expresa Palau (2000), requiere penetrar en el mundo de nuestro interlocutor, buscando entender desde su propio punto de vista aquello que nos está comunicando.

Normalmente, al «oír» al otro nos estamos enfrentando a barreras comunicativas como las que ya explicamos. Somos sujetos de barreras personales cuando oímos «con filtro», es decir, cuando solo oímos lo que nos resulta interesante o está de acuerdo con nuestro punto de vista actual. También cuando juzgamos anticipadamente y nos fijamos más en elementos accesorios de la comunicación (el aspecto del que habla, sus gestos; incluso en la imagen mental que nos habíamos conformado del otro) y no en lo que realmente está diciendo. Pero también nos afectan las barreras físicas, desde los canales defectuosos de comunicación hasta aspectos propiamente fisiológicos como el estrés o el efecto de la fatiga.

De hecho, fisiológicamente hay una razón relacionada con el funcionamiento del cerebro que puede influir mucho en que la escucha sea limitada y es el hecho de que nuestra capacidad de pensamiento es de entre 350 y 700 palabras por minuto. En cambio, la capacidad de procesamiento de mensajes hablados apenas supera las 130 palabras por minuto, por tanto tendemos a llenar esa diferencia con nuestros propios pensamientos que, por demás, no tienen que estar directamente en correspondencia con lo que escuchamos.

Para obtener éxito en una negociación es realmente imprescindible saber escuchar activamente como parte de la competencia comunicativa: no solo nos permite comprender lo que enfrentamos en la negociación, sino también poder anticipar las reacciones de la otra parte y estar preparados para ello. Según Gumbau (2011) a todos nos gusta hablar. Y hablamos mucho más de lo que deberíamos. En cambio, escuchar nos ayuda a conocer más y mejor a la otra parte, obtener información útil y apreciar mejor sus necesidades y motivaciones.

Por su parte, Berrios (2008) expresa: «Debemos estar atentos, pues, en cuanto la otra parte habla (y hasta cuando no habla) nos otorga una valiosa información y es necesario saber entenderla». El propio autor maneja tres conceptos importantes para saber escuchar: Concentrarse, Resumir (con esto el cerebro tendrá algo que hacer mientras la otra persona habla) periódicamente en su mente lo dicho por la otra persona, advirtiendo los puntos importantes de sus argumentos; y Verificar, de vez en cuando, especialmente cuando no se está comprendiendo *verdaderamente* lo que está siendo dicho.

Hay una serie de consejos planteados por diferentes autores y dirigidos a mejorar nuestra capacidad de escucha. Casi todos comienzan por recomendar algo que parece obvio, pero es, a veces, difícil de llevar a cabo: Dejar de hablar, no interrumpir al otro, y, por supuesto, no completar sus frases antes de que las haya dicho. Este último elemento es esencial, pues puede hacerlo perder la oportunidad de saber lo que el otro realmente quiere decir, y puede llevarlo a Ud. a revelar sus propias ideas sin estar preparado realmente para argumentarlas de la mejor manera.

El segundo consejo más frecuente tiene que ver con la concentración. Es necesario evitar pensar en otra cosa, no construir argumentos mentalmente antes de que el otro exponga sus ideas porque nos arriesgamos a perdernos la esencia de esas ideas; y además, una respuesta pensada con antelación no siempre cubre todos los temas pertinentes, por eso es importante no sacar conclusiones precipitadas que pueden, incluso, llevarnos a juicios erróneos.

Esta idea de los juicios erróneos lleva de la mano a otro consejo: «No es oro lo que reluce, ni toda la gente errante anda perdida». Aunque el aspecto de las personas, su modo de comportarse, puede decir mucho; no es recomendable dejarse influir por la apariencia física del otro. Es mucho más importante observar su comunicación no verbal, gestos, miradas, expresiones, etc. y, por supuesto, con objetividad, sin absolutizar el papel de los gestos. Su propia postura también es importante; por lo general, sentarse derecho, en una posición cómoda pero correcta y mirar al otro a los ojos, con empatía, invitan a hablar y escuchar.

Otra recomendación a tener en cuenta está dirigida a nuestro ego. La autoestima elevada es muy productiva en la negociación, nos hace sentir seguros y capaces; pero no controlarla y dejarla fluir en exceso puede llevarnos a atender solo lo que queremos oír. Acostúmbrese a pensar objetivamente, no juzgue lo que está diciendo la otra persona. Emitir juicios prematuros lo conducirá a cargarse con todo tipo de objeciones y argumentos insignificantes, y no podrá usted concentrarse. Asegúrese de que ha comprendido antes de analizar la situación, y espere hasta el final para sacar sus conclusiones.

También hay consejos relativos al uso del silencio. No siempre ese recurso se aprovecha adecuadamente. Es importante no hablar de inmediato cuando el otro pare de hacerlo, es importante tomar aliento, establecer una pauta para poder organizar entonces lo que vamos a decir. Un recurso útil para que este silencio no resulte incomodo es hilvanar, poco a poco, una pregunta. Eso le permite reforzar las ideas principales y dejar bien claro que Ud. estaba escuchando. Asimismo es bueno resumir los principales argumentos de la parte contraria y esclarecerlos o reafirmarlos; por ejemplo: Entonces, si entendí bien, ¿lo que me propone es...?

Por último, hay consejos que van dirigidos a la organización del proceso; es imprescindible evitar distracciones innecesarias, no utilizar demasiado tiempo en tratar temas menos importantes de forma que cuando surgen los temas importantes usted o la otra parte están apurados y no pueden prestarle la atención que merecen. También es recomendable no perderse en las notas; si anota y anota puede concentrarse en escribir y no en escuchar. Anote solo las ideas principales. Si quiere resumir lo que la otra persona está diciendo, utilice diagramas en lugar de frases. Y trabaje en sus notas durante las pausas de la conversación.

Escuchar activamente es extraordinariamente importante para la negociación, no solo porque permite conocer mejor las estrategias de negociación del interlocutor y cuáles son sus verdaderos objetivos; sino también por algunas bondades desde el punto de vista psicológico y comportamental. En primer lugar, la escucha activa puede disminuir tensiones y hostilidades, pues el otro, al sentir que puede expresar sus discrepancias y es comprendido varía su predisposición. Por otra parte, nos permite sostener un ambiente más relajado, de distensión, e incitar al otro a la cooperación, involucrándolo en la actitud de escuchar y sentirse escuchado. Por otra parte, la toma de decisiones se fortalece al tener la oportunidad de evaluar mejor las diferentes alternativas y detectar posibles errores.

PREGUNTAS DE ASIMILACIÓN

1. ¿Qué significa disponerse a escuchar activamente?
2. ¿Qué elementos de la negociación se favorecen con la escucha activa?
3. Ejemplifique algunos efectos negativos de la mala escucha.
4. Repase mentalmente los consejos para orientarse a la escucha activa.

PARA PRÁCTICA INDIVIDUAL

1. Escoja un oponente con el que sostenga negociaciones muy frecuentes y propóngase estudiar cómo lo ha escuchado hasta ahora. Antes de volver a negociar con él o ella, haga una lista de lo que recuerde de su comportamiento comunicativo: frases que usa con mucha frecuencia

(muletillas o clichés); gestos que denotan nerviosismo, ansiedad, alegría u otro sentimiento; tono de voz que emplea al tratar de cerrar; y cualquier detalle que apunte a su estilo de comunicación. Compare su lista con lo que pueda observar en sus próximas dos o tres negociaciones. Saque conclusiones de cómo había sido su escucha activa.

2. Haga una lista de sus propias limitaciones para llevar a cabo una escucha activa y propóngase estrategias para mejorarla. Chequee su actuación durante no menos de 1 mes, después de cada acto negociador. Puede incluir no solo sus negociaciones laborales sino también las familiares.
3. Utilice las reuniones para practicar la escucha activa. Resuma lo que le parece trascendental de cada punto de la agenda y, al finalizar, comparta sus impresiones con quien dirigió la reunión, para asegurarse de que lo que entendió fue correcto.
4. Practique la escucha activa en las siguientes situaciones:
 - a) Comprender por qué su jefe tiene comportamientos agresivos en determinado momento,
 - b) Conocer los motivos principales de un adolescente que no tiene interés en estudiar,
 - c) Clarificar la relación con alguien que, hasta el momento, le es antipático.

Comportamiento empático

La empatía es la identificación mental y afectiva con otra persona, con su estado de ánimo. Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta cómodo en su compañía.

La empatía es un esfuerzo objetivo y racional de comprensión intelectual de los sentimientos del otro; es por eso que también se conoce como inteligencia interpersonal, al ser la capacidad cognitiva de sentir, en un contexto común, lo que otro puede percibir. Es una capacidad intelectual en la persona, que, tomando distancia del otro, puede comprender su comportamiento o sus decisiones y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Por eso que se dice que es ponerse en el lugar del otro sin perder la propia identidad, la perspectiva del propio marco real.

A través de la empatía se pueden apreciar los sentimientos y necesidades de los demás, dando pie a la calidez emocional, el compromiso y la sensibilidad. La insuficiente capacidad empática incide en fallas en nuestra capacidad para interpretar adecuadamente las necesidades de los demás, aquellas que subyacen a los sentimientos expresos de las personas.

No es necesario pasar por las mismas vivencias y experiencias para entender a los que nos rodean, sino ser capaces de captar los mensajes verbales y no verbales que la otra persona nos quiere transmitir, y hacer que se sienta comprendida.

Proceder con empatía tampoco significa estar de acuerdo con el otro. No implica dejar de lado las propias convicciones y asumir como propias las del otro. Es más, se puede estar en completo desacuerdo con alguien, sin por ello dejar de ser empáticos y respetar su posición, aceptando como legítimas sus propias motivaciones. Este hecho la convierte en una herramienta asombrosamente útil en las negociaciones, porque nos permite disentir sin resquebrajar la relación, y, por tanto, evitar situaciones de *impasse*.

La empatía se da en todas las personas en mayor o menor grado, es una cualidad que podemos desarrollar y potenciar; pero existen barreras que nos impiden el comportamiento empático.

A la primera barrera podemos llamarle «miopía emocional». Es la incapacidad de ver más allá de la superficialidad; no saber interpretar los signos verbales y no verbales que nos hablan de cómo se siente el otro al respecto de algo, y de la propia relación. En la negociación, esto puede conducir a malas interpretaciones y, peor aún, a una mala evaluación de la situación real de negociación. Desde perspectivas no empáticas, podemos creer, por ejemplo, que alguien está poco interesado en negociar cuando en realidad está mostrando preocupación por su propia posición inicial; esto nos conduciría a redirigir los esfuerzos para evitar el *impasse* y no a aclarar la posición de apertura del otro.

Otra barrera importante es la inflexibilidad mental: No es raro que confrontemos la posición del otro con la nuestra, sin trascender realmente nuestra propia perspectiva y lo aparentemente «evidente». Esto conduce al juicio prejuiciado, es decir, a expresar sin más «si yo fuera Ud...», pero esta frase no expresa una real comprensión de lo que el otro siente, sino su propia versión parcial del asunto.

Comúnmente, otros comportamientos no empáticos son la tendencia a quitarle importancia a lo que le preocupa al otro o intentar minimizar sus sentimientos; acudir a frases del tipo «lo que has hecho está mal» o «de esta forma no vas a conseguir nada; ponerse como ejemplo por haber pasado por las mismas experiencias; dar la razón y seguir la corriente....Todo esto, lo único que hace es bloquear la comunicación e impedir que se produzca una buena relación empática.

En una negociación, estos comportamientos son aún más dañinos porque debemos comprender que cada parte está en una determinada situación de poder; por tanto, este tipo de comportamiento no empático puede ser apreciado por el otro como subvaloración o lesión de su autoridad, como abuso de poder o signo de prepotencia o, en el peor caso, como muestra de agresividad.

La Dra Aparicio Pérez propone algunas ideas para desarrollar la empatía, las cuales son útiles también en el contexto comunicativo de la negociación:

En primer lugar se recomiendan las preguntas abiertas, que ayudan a continuar la conversación y le hacen ver a la otra persona que estamos interesados por lo que nos está contando. Esto resulta muy importante para clarificar las posiciones iniciales establecidas en la apertura. Es necesario profundizar y aclarar la posición inicial del otro con comportamiento empático, es decir, propiciando que explique su argumento y comprendiéndolo para poder movilizar mejor nuestras alternativas de negociación.

Es importante intentar avanzar lentamente en el diálogo, de esta forma estamos ayudando a la otra persona a que tome perspectiva de lo que le ocurre, dejamos que los pensamientos y sentimientos vayan al unísono y nos da tiempo de asimilar y reflexionar sobre el tema.

Resulta trascendental que el otro se sienta apoyado, cómodo, necesita saber que lo estamos entendiendo y sintiendo lo que ellos nos quieren transmitir. Esto ayuda especialmente a mantener el clima de negociación. También es esencial brindar opiniones de forma constructiva, cuidadosamente, para no herir u ofender con los comentarios que se realicen.

Cobra especial importancia la tolerancia y la aceptación. Todos somos diferentes y sobre esa base debemos comprender lo que el otro hace y dice. Ser tolerante no quiere decir que tengamos que soportar conductas que nos hacen daño o que pueden hacer daño a otros, sino aceptar, comprender y respetar las diferencias.

PREGUNTAS DE ASIMILACIÓN

1. ¿Qué es y qué no es empatía?
2. ¿Qué valores morales involucra el comportamiento empático? ¿por qué?
3. ¿Proceder con empatía es decir «si yo fuera fulano haría...?» ¿por qué?
4. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que atentan contra el comportamiento empático?

PARA PRÁCTICA INDIVIDUAL

1. Haga un listado de sus cualidades de carácter que favorecen o atentan contra su comportamiento empático. Propóngase estrategias de mejora en los casos que lo ameriten.
2. Intente ponerse en el lugar de:
 - a) Su hija pequeña que no quiere ir a la escuela porque se acostó tarde y tiene sueño,
 - b) La dependienta de la tienda que trabaja en un local reducido y enfrenta clientes complicados, que pretenden colarse,
 - c) Un gerente de hotel al que le reclaman porque la habitación no está bien habilitada.
- 2.1 Trate de explicar cómo reaccionarían y por qué.
- 2.2 Asuma el rol de contraparte (madre, cliente apresurado y turista enfadado) ¿cómo debe manejar estas situaciones utilizando un comportamiento empático?
3. Defina tres razones a favor y tres razones en contra de:
 - a) La orientación integrativa de la negociación,
 - b) El trabajo en equipo,
 - c) El hábito de fumar,
 - d) El uso de tatuajes.
- 3.1 Analice otros comportamientos sobre los cuales sostenga principios sólidos y trate de comprender empáticamente a personas que no los compartan.
4. Analice sus niveles de empatía respecto a sus oponentes más frecuentes. ¿Qué ha hecho bien o mal en este sentido?. ¿Cómo puede revertir situaciones desfavorables?

Orientación al análisis y evaluación del contexto de la comunicación

Frecuentemente, el contexto en que nos desenvolvemos resulta esencial para obtener el sí en una negociación. Recuerde la última petición importante que le hizo a su pareja y piense en cuál fue la respuesta de ella o él. Analice ahora en qué atmósfera y bajo qué condiciones se lo dijo. Lo más probable es que pueda reconocer «agravantes» o «atenuantes» en su ámbito de actuación que influye en ese sí o no. Por ejemplo, un clima distendido, un ambiente de satisfacción pueden haber influido en un sí, mientras que una reciente discusión o haber estado expuesto a una situación de estrés pudo ser determinante en un no.

Nos estamos refiriendo a lo que llamamos entorno, que no siempre parece ser bien entendido en una negociación. Veamos, entonces, primeramente, qué podemos entender por entorno en la negociación.

El entorno es todo aquel contexto más o menos próximo en que nos movemos como negociador; de esta manera, son protagonistas principales del entorno el oponente y la situación específica de negociación que pueda crearse; pero también los elementos que pueden afectarnos ya sea de nuestro propio contexto, como de lo que suceda a un macro nivel, puesto que todo esto formará parte de lo que entendemos como «sentido subjetivo del contexto» en un negociador. Es decir, la manera en que vivencia, interpreta y se forma una idea de ese entorno.

Comencemos, entonces, el análisis por el factor más inmediato del entorno en que se va a desarrollar la negociación: el oponente.

Para evaluar la situación de negociación, lo primero es preguntarnos quién es el oponente. Mientras más sepamos de él, ellas o ellos, en el caso de que sea un equipo de negociación, mejor podremos comprender cómo pueden afectarlos diferentes condiciones externas, «cómo se van a tomar la situación». Conviene saber posición y estatus en la empresa; nivel de conocimiento sobre

el objeto negociado, sus principales intereses, cómo se ha mostrado negociando con otros, cuáles son con más frecuencia sus puntos de vista sobre temas afines al objeto de la negociación, características de personalidad más distintivas, fortalezas y debilidades que puedan apreciarse y todo lo que le parezca útil.

En caso de negociar con un equipo, es importante comprender cómo son sus relaciones internas, qué nivel de liderazgo se aprecia, qué roles desarrolla cada cual con mayor énfasis.

Otro elemento importante para evaluar la situación es el medio específico en que se desarrolla. ¿Dónde estamos? ¿Es un local neutro o estamos en «tierra propia» o «ajena»? ¿Cómo puede influir esto en el oponente de acuerdo con sus características? ¿Cómo puede influir en mí? Esta última pregunta es muy importante porque cuando pensamos en el contexto solo nos ubicamos en lo externo de manera descriptiva y no en como eso nos afecta, y, por tanto, en como lo «entiremos», lo convertiremos en «creencia», sobre esa situación. El sentido subjetivo del entorno del individuo, es la apreciación personalizada e individualmente construida del contexto de la actuación; se da en todas las personas, por tanto me afecta tanto como al oponente y de manera individual, por tanto, mi percepción del entorno no tiene por qué ser ni siquiera familiar a la del otro.

De igual manera debemos analizar los principales elementos externos que pueden afectar a una parte o la otra y se relacionan con la negociación; entre ellos puede haber aspectos económico-financieros, legislativos, industriales, tecnológicos, de carácter social o cultural, propiamente organizativos o empresariales; o una mezcla de ellos. Por ejemplo, la empresa puede estar atravesando una situación financiera difícil pero el director general no quiere que esto se sepa, por tanto su comunicación va a estar limitada por cómo vivencie el problema económico y la alternativa que encuentre para ocultarlo.

Cualquier negociación estará sujeta a muchos de estos elementos del entorno y puede que no pueda preverlos todos. Debemos ser capaces de jerarquizar los principales y corroborarlos o reconocerlos para poder orientarnos en la acción. En la propia negociación cara a cara tendrá que buscar signos que le permitan responder a la pregunta clave: ¿de acuerdo con esta situación qué

digo, cómo lo digo y cuándo? Por supuesto, esta destreza la irá adquiriendo con el tiempo y ayudado por otros comportamientos comunicativos clave como la escucha activa y la empatía.

PREGUNTAS DE ASIMILACIÓN

1. ¿Qué significa saber orientarse en la situación?
2. ¿Qué elementos del entorno debe conocer para saber orientarse en la situación?
3. Ejemplifique fuerzas del entorno que pueden afectar el curso de una negociación.
4. ¿Qué significa sentido subjetivo del entorno?

PARA PRÁCTICA INDIVIDUAL

1. Tome una cuartilla y escriba qué es para Ud....

- Un oponente poco cooperativo
- Una posición inicial mal definida
- Un contexto agresivo

Pídale luego a un compañero, si es posible a dos, en distintos momentos, que le expresen su propia definición. Compárelas con la suya y comprenda la diferencia entre las apreciaciones.

2. Tome como objeto de estudio su propia gestión a diferentes niveles. Escoja asuntos que antes ha negociado con malos resultados y reflexione sobre su nivel de preparación para resolverlos en cuanto a manejo de la situación. Para ello responda francamente:

- ¿Conocía bien al oponente? ¿Qué sé y qué no sé de él? ¿Tuve en cuenta sus características?
- ¿Sabía bastante sobre el objeto a negociar? ¿Tenía expectativas positivas sobre ese encuentro?
- ¿Cuál era mi estado ánimo?
- ¿El lugar propiciaba el diálogo, nos sentíamos cómodos?
- ¿Había condiciones adversas en el entorno? ¿las tuve en cuenta?

- ¿Dije lo adecuado en el momento adecuado? ¿cómo podría haber actuado?

Los temas a negociar pueden enmarcarse en el ámbito de sus relaciones laborales o personales. Por ejemplo: Lograr que su hijo estudie el fin de semana o conseguir el sí de un compañero para cambiar una guardia en un día y una hora poco convencionales.

Disposición para la creación de un clima positivo

Un ambiente positivo, un clima de confianza entre las partes es esencial para una buena negociación. La comunicación ayuda a construirlo a través de comportamientos comunicativos que expresan una orientación hacia su creación. Solo a través de un clima donde todas las partes se sientan cómodas, las personas facilitarán información y se mostrarán receptivas a los planteamientos de la otra parte.

Pero esto hay que lograrlo desde los primeros momentos de la negociación y saberlo mantener a través de todas las fases o etapas por las que se transita.

La etapa preparatoria juega un papel primordial en la conformación de este clima positivo. Desde la primera vez que contactamos con la otra parte, aun si es por vía telefónica, estamos proyectando una imagen que puede aumentar o disminuir la confianza en el logro de una relación negociadora productiva. Hay varios elementos en este momento a tener en cuenta para comunicarnos:

1ero: Sea claro y muéstrese enfocado a negociar de igual a igual. Esto comienza por la autosuperación: No podemos negociar sobre bases en las que no creemos porque nuestra comunicación sería inconsistente. Es importante que comprenda que para «mostrarse de una manera» hay que estar convencido de que es así como vamos a actuar. Simular un comportamiento favorable al clima, lo único que logra es una reacción muy desfavorable del oponente cuando, tarde o temprano, descubra que su aparente interés mutuo es ficticio. Esto está muy relacionado con el 2do elemento a considerar.

2do: Proyecte credibilidad y coherencia. Credibilidad es hacer lo que se dice, ser consecuentes con lo que expresamos. En este punto es muy recomendable cuidar la comunicación no verbal, pues esta refuerza o no los argumentos que decimos. Es muy

necesario que estudie sus gestos y que tenga en cuenta que el otro no tiene por qué compartir su sistema de referencia no verbal. Es decir, la gestualidad y la simbología es contextual, cultural, un gesto que para Ud. significa algo, puede ser interpretado de manera muy distinta por otra cultura. Ser coherente es decir lo que se piensa y siente sin subterfugios; y hacerse cargo de lo que dice. Esconder sus intenciones tras indirectas y «frases trampa», pueden hacer sentir al otro inseguro. Es un antiguo mito de las negociaciones pensar que la inseguridad del oponente lo hace más débil y por tanto, facilitará sus logros. Este tipo de premisa es congruente con el esquema ganar-perder y lo introduce en un juego muy peligroso. Tenga en cuenta que, en el mejor de los casos, ganará esta negociación, pero difícilmente mantendrá una relación a largo plazo.

3ero. Demuestre receptividad: Preocúpese por los sentimientos, prioridades y puntos de vista del otro, desde el primer momento de la negociación. En la etapa preparatoria, por ejemplo, esto comienza por saber si el otro se siente cómodo, atendido, bien dispuesto.

4to. Sea cortés, sencillo y respetuoso: Es importante la formalidad, como parte de la cortesía; pero el exceso de formalismos hace sentir al otro en un ambiente poco natural, incómodo. Pero todo en exceso es dañino, por tanto, un exceso de informalidad puede señalarlo como poco serio o irresponsable.

5to. Cultive el *feedback*: No basta con creer que estamos construyendo un clima, necesitamos saber que el otro lo percibe y contribuye a ello; por tanto, es importante buscar retroalimentación. Esto debe llevarse a cabo con mucho tacto, pues no podemos estar preguntando a cada momento: «¿se siente bien? ¿está cómodo? ¿se siente comprendido?»; es por ello que este comportamiento está muy relacionado con la escucha activa y el comportamiento empático.

Actuar con los elementos que hemos propuesto parte de aceptar que todo lo que es hecho o dicho influenciará positiva o negativamente en el clima de la negociación; por tanto es preciso planear cuidadosamente lo que va ser dicho/hecho.

Hay otro elemento de la creación del clima que tiene que ver con el entorno físico de la comunicación que vamos a entablar. Es importante escoger un lugar adecuado para negociar, un ambiente físicamente agradable, que proyecte neutralidad (negociar con un buró de por medio hace sentir que está intentando resaltar su poder), tranquilidad y confort. Siempre que sea posible, evite lugares expuestos al ruido que introduzcan barreras físicas en la comunicación.

Cuando Ud. no es el anfitrión, es decir, cuando acude a un lugar seleccionado por el otro y que no lo hace sentir cómodo debe tener suficiente tacto para no dejarse arrastrar a una situación de negociación que lo predisponga. Quizás, desde el primer contacto, telefónico, vía email, etc., debe dejar claro signos de lo que espera encontrar. Es importante que sea objetivo en su apreciación del entorno y no vaya predispuesto aun antes de comenzar. Solo si realmente percibe un ambiente parcializado o poco propicio a la fluidez del proceso (local muy oscuro, organización que resalta el poder del otro, demasiado ruido), cortésmente y sin prepotencia, proponga cambios. Si no puede hacerlo, es preferible que busque una excusa plausible y posponga la negociación. Comprenda que debe ser muy cuidadoso, pues una frase fuera de tono puede ser muy contraproducente. Es recomendable la asertividad y la expresión adecuada de emociones.

Un factor esencial en la creación del clima es el paso de «romper el hielo» en la negociación. Es decir, comenzar a hablar, comenzar a crear la situación de negociación. Es muy importante poner mucho cuidado en lo que se diga o haga en los primeros instantes. Por supuesto, muchas veces esto se reduce a intercambiar fórmulas de cortesía, pero eso aún no es romper el hielo. En muchos manuales de negociación se recomienda no hablar directamente del tema a negociar y justamente esa idea se basa en intentar establecer una buena relación interpersonal que disponga para una buena reflexión del asunto a negociar. Pero tampoco es conveniente dar demasiados rodeos para caer en el tema, pues puede impresionar como inseguridad. La principal recomendación es adoptar un aire coloquial, conversador, natural. Una pequeña anécdota (es importante que no sea extensa, solo unas frases) de un acontecimiento reciente que no tenga nada que ver con lo negociado puede ser una buena

oportunidad de lograr una sonrisa en el otro, un brote de simpatía. Luego resulta más fácil abordar el tema. Lo que está totalmente denegado es comenzar con frases imprecisas o negativas que le resten importancia a sus propuestas como: «no sé si lo que le voy a proponer le convendrá, pero...»; «no voy a robarle mucho tiempo...», «puede parecerle extraña esta propuesta, pero...»; «quizás lo que quiero proponerle funcione...» y otras frases como estas, catalogadas de suicidas porque la inseguridad que encierran generan respuestas negativas del tipo: «Lo siento, pero no tenemos presupuesto» o «las políticas no me lo permiten» o «deme tiempo, lo voy a pensar, ya lo llamaré...»

López Martín (2008), propone otros consejos importantes para comunicarnos correctamente creando un buen clima, como son:

- Invitaciones a entrar en el proceso de negociación a partir de basarse en intereses o expectativas del otro, por ejemplo; «sé que te has estado interesando por.... ¿te gustaría revisar algunas opciones que te traigo? A mí me encantaría que pudiéramos colaborar».
- Conocer a los interlocutores con antelación; si es posible, personalmente.
- Utilizar el sentido del humor como herramienta para disipar tensiones.
- Lograr que las partes se perciban como amigos que buscan una solución beneficiosa para todos. Facilita la negociación el sentarse al lado, al mismo nivel, no de frente y con objetos de por medio.
- Conversar sobre las expectativas mutuas para minimizar las preocupaciones o percepciones negativas de una parte con respecto a la otra.
- Lograr autocontrol emocional pues difícilmente se puede negociar una solución si las partes vienen preparadas para pelear.

PREGUNTAS DE ASIMILACIÓN

1. ¿Qué es crear un clima positivo a la negociación?
2. ¿Qué elementos pueden intervenir en la construcción de un clima positivo? Ejemplifique.

PARA PRÁCTICA INDIVIDUAL

1. Propóngase crear un clima positivo para las siguientes situaciones de negociación. Describa cómo actuaría al respecto:
 - a) Intentar conseguir que un amigo haga algo que quizás no quiera hacer, por ejemplo, saltarse una comida, dejar de fumar, hacer ejercicios, o dejar de hacer llamadas durante los recesos.
 - b) Delimitar que no puede terminar su trabajo hasta que uno de sus compañeros del mismo nivel le entregue los reportes que han sido hechos por su grupo de trabajo. Desde hace algún tiempo, los reportes se entregan incompletos o tarde.

2. Ubíquese en una negociación que haya realizado y una que vaya a emprender. Realice una lista de chequeo sobre elementos que inciden en un clima positivo. Compare la negociación realizada antes de planear el clima y la realizada después de reflexionar sobre el mismo.

Comportamiento asertivo

Ser asertivo es expresar nuestros puntos de vista respetando el de los demás, reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido. Suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar ideas y sentimientos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza.

La asertividad es fundamental para el establecimiento de buenas relaciones interpersonales en la negociación; puesto que parte de concebir un esquema colaborativo, construyendo una solución «ganar-ganar», o sea, dirigiendo la comunicación hacia el beneficio mutuo. En este sentido, la asertividad permite fortalecer la propia autoestima pero sin dañar la de los demás.

La base es encontrar un punto medio entre un comportamiento inhibido y un comportamiento agresivo.

Cuando no expresamos lo que nos molesta, evitamos actuar por miedo a consecuencias que imaginamos indeseables; abordamos los asuntos a través de aproximaciones indirectas y poco claras; o cuando nuestras expresiones más frecuentes denotan inseguridad estamos expresando un comportamiento inhibido. En una negociación esto puede pasar cuando sobrevaloramos el poder del otro en la negociación, cuando no hemos estudiado a fondo nuestras alternativas y, por tanto, nos restamos valor.

En el otro extremo está el comportamiento agresivo. Cuando usamos la intimidación para lograr nuestros objetivos, cuando utilizamos recursos verbales como el sarcasmo,

la hipercrítica, la ironía; cuando intentamos manipular la situación de negociación para reforzar nuestra imagen de poder, estamos orientados hacia la agresividad.

Ambos estilos hablan del bajo control que podemos tener sobre la situación, de cómo nos estamos dejando tensionar por esta y nos sentimos poco capaces de dominar objetivamente el curso de la negociación.

En este sentido es importante que reconozcamos cuánto pueden tener que ver nuestras cualidades de carácter con la adopción de determinados comportamientos comunicativos. Si nos juzgamos a nosotros mismos como tímidos o irascibles, si nos aceptamos tranquilamente como tales, no estamos actuando como reguladores de nuestras propias potencialidades personales. Es decir, la personalidad puede crecer o fortalecerse; su carácter puede ser modificado siempre que Ud. tenga la voluntad necesaria para hacerlo. No se nace «buen» o «mal» negociador.

El comportamiento asertivo es una práctica eficaz no solo para establecer buenos resultados en las negociaciones, sino también para ayudarlo a reflexionar sobre sí mismo. Veamos algunos elementos que lo pueden conducir a la asertividad en las negociaciones:

- Establezca adecuadamente sus expectativas. Medite y planifique la forma en que va a exponer sus demandas y sus principales argumentos.
- No se muestre vacilante o impositivo al plantear sus posiciones o argumentos. Frases como «Quizá...», «Supongo que...», «No, si yo... Bueno...en realidad no es tan importante», «No...no te molestes» o «Tiene que entender que ...», «No podemos tolerar.....», «lo que tiene que hacerse es....»; «Somos intransigentes en esto».
- Evalúe con objetividad lo que le proponen y aclare bien los supuestos desde los cuales se hacen estas propuestas. Si siente que alguna propuesta lacera su posición expréselo describiendo el hecho o comportamiento que lo molesta y cómo le gustaría que variara. Por ejemplo: «Cuando Ud dice «somos intransigentes» siento que se aferra a su criterio y no nos permite avanzar. ¿No le parece que podríamos

describir cuidadosamente todas las opciones sobre el asunto y luego evaluar qué puede hacerse?

- Incentive el trabajo de conjunto, exprese frases de apoyo y estímulo a la asertividad del otro.
- Trate de no utilizar las presiones pues será sensible a ser acusado de agresividad, comportamiento que Ud. desea evitar.
- Aprenda a decir No de manera natural, espontánea, sin generar tensión y sin deteriorar la relación con la otra parte. Exponga sus razones para decir No, si es posible antes de pronunciar esta sílaba, (lo que ocurre es que con esta propuesta nuestros gastos se exceden en un x %, es por eso que no puedo aceptarlo). Apóyese en la empatía («comprendo tu punto de vista, pero...») y en el reforzamiento positivo («agradezco que hayas pensado en mí»)
- Vigile su gestualidad. Las miradas bajas, el tono de voz vacilante y los movimientos del cuerpo que tienden a alejarse de los otros son muestras de estilos inhibidos. El no respetar el espacio corporal del otro, el tono impositivo, y los movimientos bruscos o amenazantes como apuntar con el dedo o traquearse los nudillos, indican agresividad. Mantenga la mirada sin petulancia, siéntase dueño de su espacio corporal, conserve un tono cordial y relaje sus músculos.
- Dele tiempo al otro para expresarse, no interrumpa ni cuestione antes de haber escuchado completamente, y, aun así, tómese un minuto para pensar cómo va a responder.
- La naturalidad es una estrategia de gran valor, es un recurso que permite causar impresiones o enfatizar algo, de forma que sea asumido por el interlocutor como verdadero, auténtico.
- Recuerde que ser asertivo no significa querer llevar siempre la razón, sino expresar nuestras opiniones y puntos de vista, sean estos correctos o no. Todos tenemos también derecho a equivocarnos y reconocerlo, también de manera asertiva («tienes razón, estaba equivocado» o «es verdad, no lo había analizado desde ese punto de vista»).

PREGUNTAS DE ASIMILACIÓN

1. ¿Qué es y qué no es la asertividad?
2. ¿Cuáles son las premisas de un comportamiento asertivo?
3. ¿Qué elementos distinguen la asertividad de los comportamientos agresivos o inhibidos?

PARA PRÁCTICA INDIVIDUAL

1. Planifique respuestas asertivas para las siguientes situaciones:
 - a) Un proveedor le anuncia un alza de precio del 15 % que su empresa no está en condiciones de asumir.
 - b) Acaba de ser evaluado de regular porque no se cumplieron las entregas en tiempo de los resultados de un proyecto.
 - c) Está negociando con un cliente que se niega a clarificar su posición inicial. Ha atacado la suya, pidiendo justificación y prueba para fundamentarla, pero no le ha dicho nada de lo que quiere.
 - d) Usted está vendiendo sus servicios o su producto a un cliente o a un comprador y se le ha informado que su precio es demasiado alto.
 - e) Ud. y un subordinado han concertado negociar los objetivos del próximo semestre. Ud. está preocupado porque su subordinado es poco preciso seleccionando los indicadores de su desempeño y esta ambigüedad puede resultar fatal luego, por lo tanto quiere que acepte cambiar sus criterios de medida por otros más razonables.

Orientación hacia el control emocional y la expresión de sentimientos

El control emocional es uno de los elementos que primero se enuncian cuando se habla de construir y mantener una situación comunicativa efectiva para la negociación; sin embargo, no siempre es comprendido correctamente, lo que puede ser contraproducente para el proceso negociador. Esto ocurre porque tendemos a pensar que «control emocional» es sinónimo de «falta de expresión de emociones». Esta premisa conduce casi siempre a la adopción de una postura hierática, fría y distante en el proceso de negociación. La llamada «expresión cero», que no permite que el otro sepa que estamos sintiéndonos inseguros o tensos o incluso enojados; pero tampoco permite que se vea nuestro entusiasmo o la aceptación que nos provoca una alternativa determinada. Por lo general, la expresión cero provoca malestar en el otro y conduce a que se centre en tratar de descompensarnos y no en construir beneficios mutuos.

No es de eso de lo que trata el control emocional y es por ello que lo unimos a la expresión de sentimientos. La idea es sentirnos dueños de nuestras emociones en los procesos negociadores, ser capaces de contener reacciones impulsivas y expresar de manera adecuada emociones y sentimientos de tal manera que propicien el mantenimiento del clima positivo y la relación; y permitan acuerdos de beneficio mutuo.

El manejo de las emociones, comienza conociéndolas, aprendiendo a vivir con ellas, y reconocer cuándo son beneficiosas y cuándo pueden hacer daño. Es necesario

reconocer las expresiones emocionales para saber cómo lidiar con la gente con la que se debe negociar o convivir.

La teoría de la inteligencia emocional ha desarrollado ideas muy interesantes acerca del papel de las emociones y su manejo para la vida sociolaboral. Al respecto John Mayer y Peter Salovey, identificaron cuatro componentes básicos de la inteligencia emocional:

- La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- La capacidad de poder experimentar, o de generar a voluntad, determinados sentimientos, en la medida en que faciliten el entendimiento.
- La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.
- La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Saarni (2000), explica un poco más lo que debe comprenderse dentro de lo que denomina competencia emocional.

1. Conciencia del propio estado emocional: incluye la posibilidad de estar experimentando emociones múltiples. A niveles de mayor madurez, conciencia de que uno puede no ser consciente de los propios sentimientos debido a inatención selectiva o dinámicas inconscientes.

En una negociación este hecho es muy importante pues frecuentemente chocamos con más de una emoción o sentimiento actuando ante determinadas situaciones: por ejemplo podemos sentir simpatía hacia la contraparte, amistad o confianza y a la vez temor ante la propuesta que nos hace, o ante el riesgo que podemos tomar, e incluso, saber que nos estamos dejando llevar hacia una propuesta por consideración a la relación de negociación.

2. Habilidad para discernir las habilidades de los demás, sobre la base de claves situacionales y expresivas que tienen un cierto grado de consenso cultural para el significado emocional.

En este orden, en las negociaciones es fundamental conocer las expresiones no verbales involucradas en los comportamientos de las partes, que influyen aspectos como la postura corporal, los gestos, el tono de nuestra voz, la distancia a la que estamos del interlocutor, etc.

Algunos ejemplos de estas pistas no verbales que operan en la cultura occidental son:

- Mover rítmicamente los pies, tamborilear los dedos de la mano sobre la mesa, mirar fugazmente el reloj, removerse en la silla o carraspear, indican impaciencia o nerviosismo.
- Mantener los brazos cruzados indican una actitud defensiva.
- Mirar de reojo, sin sonreír puede señalar reserva, lejanía o duda.
- Unir los pulgares indica confianza en uno mismo.
- Acariciarse la barbilla significa evaluación, actitud crítica.
- Mostrar las palmas de las manos expresa sinceridad.
- La cabeza inclinada a un lado, y los ojos muy atentos en el interlocutor señalan una escucha activa y atenta.

Pero estos son ejemplos que no pueden ser absolutos. Cada negociación es una situación diferente y cada individuo u oponente un mundo aparte. Por eso no puede limitarse a captar pistas sino que debe saber integrarlas y clarificarlas correctamente, a través de preguntas bien encaminadas, comportamientos empáticos y asertivos.

3. Habilidad para utilizar el vocabulario emocional y términos expresivos habitualmente disponibles en una cultura.

No basta con comprender lo que para nosotros significan las emociones, es necesario lograr que el otro comprenda esto y participe activamente con sus propios sentimientos. Para ello debe dejarse claro el contenido de las reacciones emocionales que sentimos y que vamos a hacer patentes en la negociación. Por ejemplo, si tenemos dudas o miedo de la propuesta podemos explicar al otro qué estamos sintiendo según los hechos que generan la emoción «lo que propones me hace sentir confundido, no

sé cuáles son realmente los riesgos que estamos tomando (el estamos involucra al otro en la emoción) ¿Qué opinas tú? ¿no sientes que algo puede no estar claro?»

4. Capacidad para implicarse empáticamente en las experiencias emocionales de los demás.

Sobre la empatía en las negociaciones ya hemos referido un acápite. Solo es bueno reafirmar aquí que los comportamientos comunicativos que nos hacen competente en una negociación no pueden verse aisladamente, sino que siempre se interrelacionan y apoyan entre sí.

5. Habilidad para comprender que el estado emocional interno no necesita corresponder con la expresión externa, tanto en uno mismo como en los demás.

Esto implica manejar la expresión externa emocional de acuerdo con la demanda de la situación y no, puramente, con lo que estamos sintiendo. Por ejemplo, el oponente ha adoptado una postura de prepotencia, un matiz agresivo en sus propuestas. Esto puede provocarnos ira, molestia. Si nos dejamos arrastrar por nuestro estado emocional interno es probable que respondamos manifestando esa ira, pero agresividad genera agresividad y solo vamos a conseguir llegar a un punto muerto o romper la relación. Por tanto, es conveniente buscar mecanismos internos para traducir esa ira en expresiones asertivas o empáticas.

Al respecto se aconseja:

- No acumule ira, trate de analizarla de manera realista y comparta cuidadosamente sus sensaciones hasta ventilarla o busque una salida creativa para su energía.
- Trate de estar alerta cuando está a punto de perder la ecuanimidad para poder detenerse a tiempo.
- Trate de identificar y comprender lo que internamente lo está encolerizando, y trate de utilizarlo a su favor con fórmulas de comunicación positiva.

6. Habilidad para afrontar emociones negativas mediante la utilización de estrategias de autocontrol que regulen la intensidad y la duración de tales estados emocionales.

Muy relacionado con el ejemplo anterior, se tiene que en la negociación se pueden aplicar tácticas de desenganche cuando hay peligro de que las emociones negativas puedan dominar la relación. Algunas de ellas son

- Buscar una salida creativa para su energía negativa; proponga un cambio que le ayude a recuperar el dominio de la situación.
- Recorra al ingenio, haga un chiste o parafrasee para inyectar optimismo o buen humor.
- Pida una pausa, un descanso para reflexionar y salga y aprovéchelo para desconectar de los sentimientos negativos, respire profundamente y haga afirmaciones constructivas durante el rato de que dispone.

Weisinger (citado por Codina, 2005) propone algunos otros consejos para mantener el control emocional:

- No apague el fuego con fuego, oiga, entérese de si tiene una razón para estar colérico.
- No discuta. Déjele ver que usted se da cuenta de que tienen derecho a estar alterados.
- Enfatique su atención, demuéstrole que usted comprende cómo se siente. Preste atención a lo que le están diciendo, para que pueda comprender mejor. Trate de ponerse en la posición del otro. Esta es la clave del control sobre su mal genio.
- Si se ha equivocado, admítalo, incluso discúlpese.
- Indague acerca de lo que está produciendo las emociones negativas en la otra parte: ¿por qué «B» está encolerizado?, ¿reacciona a ofensas pasadas?, ¿qué dijimos que pudo contribuir a su enojo?
- Procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcalas como legítimas: «Comprendemos que se sienta incómodo, ¿en qué podríamos ayudarlo?».
- Permita que «B» se desahogue, déjelo que hable.
- No reaccione ante un estallido emocional, lo mejor es escuchar hasta que termine el otro.
- Escuche y respete (aunque no coincida).

- Si «B» pierde la paciencia, manténgala usted, ayúdelo a que recupere la suya.

Por otra parte, es conveniente también adoptar ciertas normas para expresar nuestros propios sentimientos, como son:

- Señalar primero el comportamiento específico que encuentra negativo y después su sentimiento al respecto. Esto ayuda a no crear reacciones defensivas en los demás.
- Establecer con precisión lo que siente claramente y reflejar la intensidad de la emoción. (ejemplo: *Desde el lunes te observo distraído, esto me preocupa mucho*).
- No atacar nunca la autoestima de las personas.
- Reconocer explícita y auténticamente los sentimientos, la situación, los derechos o las creencias de los demás, y después expresar asertivamente la condición propia. Ser sensible ante la situación de otra persona no es equivalente a estar de acuerdo o aceptar sus planteamientos (por ejemplo: *Me doy cuenta de que puedes sentirte dolido o irritado por la negativa a adoptar tu idea, pero siento la necesidad de recordarte que debemos mantener la perspectiva de buscar una solución factible para los dos*)
- Para expresar discrepancias es conveniente evitar juzgar a la persona o tratar de que se sienta culpable, o adelantar conclusiones imaginando los peores motivos por no haberse comportado como Ud. esperaba. Debe explicarse objetivamente lo que la otra persona dijo que haría (el acuerdo), describir lo que en realidad hizo (el hecho), y qué es lo que Ud. desea hacer al respecto.
- Para expresar sentimientos negativos y difíciles debe describirse objetivamente la conducta de la otra persona que interfiere o afecta, cómo repercute esta de forma concreta en su situación, cómo se siente al respecto y qué podría hacerse (por ejemplo: *Cuando bromeas o te burlas de las formas de pensar de nuestro equipo, siento que pierde objetivo la sesión. ¿Cómo crees que podemos resolver este problema?*)

PREGUNTAS DE ASIMILACIÓN

1. ¿Qué significa controlar las emociones en una negociación?
2. Mencione tácticas que le permitan operar correctamente con sus emociones y las del otro.
3. Señale pistas no verbales que expresen sentimientos y emociones.

PARA PRÁCTICA INDIVIDUAL

1. Acuerde con un amigo cercano un pequeño entrenamiento: Haga que lo ataque verbalmente durante todo el día, de todas las formas posibles que encuentre. Trate de no perder la calma y controlar sus respuestas.
2. Cómo actuaría para controlar las emociones y expresar sus sentimientos en las siguientes situaciones:
 - a) Se va a reunir con un compañero de su mismo nivel de otro departamento para negociar un horario de trabajo. Las relaciones en el pasado han sido muy malas y usted sabe que él viene a la junta listo para pelear si cree que Ud. no se muestra justo.
 - b) Usted ha ofrecido a un amigo un incentivo bastante poderoso para alcanzar una condición física inmejorable: Hacer ejercicios y una dieta cuidadosa. La persona ha expresado su deseo ferviente de mejorar su condición, pero parece renuente a comprometerse firmemente.
 - c) Su compañía ha anunciado recientemente un alza de precio. Usted se encuentra ante un cliente que está muy enojado porque ya ha hecho algunos compromisos sobre la base de sus precios anteriores.

Tendencia a la argumentación flexible e intencional

La argumentación es indispensable dentro del proceso de negociación. De hecho, la negociación se basa en crear y discutir propuestas que lleven a ambas partes a contraer un acuerdo. Esto se logrará, fundamentalmente, presentando los argumentos adecuados y dimensionando los beneficios de cada alternativa o propuesta.

Argumentar es exponer al oponente las ventajas que presenta la idea propuesta, en concordancia con las motivaciones expresadas por dicho oponente. En otras palabras: un argumento es un razonamiento destinado a probar o refutar una propuesta y debe poseer dos cualidades esenciales:

- Ser claro, con un lenguaje comprensible para la otra persona, evitando los términos técnicos, la jerga del profesional o del iniciado.
- Ser preciso, es decir, debe adecuarse a la motivación principal del interlocutor.

No debe confundirse la argumentación con la enumeración de características y atributos que pueda tener una propuesta para hacerla «deseable». Este comportamiento, la mayoría de las veces es contraproducente por varios motivos:

- No es recomendable en una negociación detallar de un tirón todos los posibles beneficios de una propuesta, pues esto lo dejará sin otro argumento para responder a posibles dudas o contra argumentaciones del otro.
- Corre el riesgo de presentar puntos de vista sin asegurarse de que al oponente le interesan sus ideas, por lo que no basa sus argumentos en puntos de vista reales sino en meras suposiciones.
- Puede dar más información al oponente de lo que necesita en ese momento, revelando demasiado rápido sus posibles divisas.

- Desde el punto de vista psicológico, lo hace parecer demasiado involucrado en el proceso, un poco «desesperado» por hacer valer su propuesta y esto puede generar desconfianza o, incluso, presiones. También suele hacerlo parecer poco diestro en la negociación, con poca experiencia.

Un elemento esencial en la argumentación es utilizar correctamente la lengua. El vocabulario es un valor añadido imprescindible, es necesario aumentar constantemente nuestro vocabulario si queremos dar nuestra mejor imagen y aumentar las probabilidades de éxito en una negociación. Si usamos palabras equivocadas, inapropiadas o confusas, el oponente puede pensar que no queremos hacernos entender o que divagamos porque no conocemos suficiente sobre el tema tratado. Es importante conocer la «jerga» específica que rodea al objeto negociado, de lo contrario podemos caer en trampas semánticas que conducen a acuerdos desfavorables.

Otro elemento significativo es clarificar los términos que se utilizan en la negociación. Las palabras imprecisas pueden llevarnos a acuerdos imprecisos y, por tanto, poco convenientes.

Ahora bien, nuestra argumentación debe enfrentar posibles contra argumentaciones de la otra parte, llamadas también objeciones. Podemos definir la objeción como una oposición momentánea a la argumentación. No podemos verlo como un elemento negativo; por el contrario, las objeciones en la mayoría de las ocasiones casi siempre están generadas por dudas o por una información incompleta que es necesario ventilar para lograr un resultado realmente exitoso en la negociación.

Existen diferentes razones por las que surgen las objeciones. Básicamente pueden dividirse en dos tipos: psicológicas o de tipo emotivo relacionadas con la tendencia natural a vacilar al tomar una decisión, casi siempre por miedo a comprometerse o a cometer un error irreparable. También puede haber objeciones lógicas relacionadas con falta de información o discrepancias en cuanto al contenido de la propuesta.

Teniendo en cuenta que presentar objeciones es un comportamiento reflejo en muchas personas, debe de reaccionarse de manera natural ante ello, escuchar hasta el final la objeción, tratando de comprender qué es en realidad lo que este quiere decir y no reaccionar contraatacando o discutiendo con el cliente. La estrategia fundamental para poder dar respuesta a las objeciones, debe pasar invariablemente por conocerlas y saber distinguir las psicológicas de las lógicas.

Dentro de las psicológicas podemos encontrar las evasivas, los pretextos y los prejuicios. Las evasivas son objeciones de huida para desviar el problema o huir de la responsabilidad (ejemplo: «yo no soy el que decide...», o también: «lo consultaré con mi socio..., con mi jefe..., con la almohada...»). También pueden ser de reflexión para aplazar la decisión (ejemplo: «me gustaría reflexionar un poco más sobre su oferta...») o eludir a externalidades como la fidelidad (ejemplo: «¿por qué cambiar de proveedor...?»). Para eliminar estas dudas psicológicas es necesario reforzar los niveles de confianza y esclarecer los beneficios reales. A veces, en estos casos, más que el razonamiento lógico, persuasivo; funciona la sugestión. Utilizar recursos como visionar, es decir, describir vívidamente los posibles resultados (por ejemplo: imagínese estando dentro de los primeros exportadores de.....en el país) o crear áreas de sentido común (por ejemplo: recuerde que no está solo en esto, cuento con todo el personal para apoyarlo y con capital a invertir. Entre los dos podemos asumir los riesgos holgadamente).

Las objeciones pretextos son también llamadas «barbas postizas» o «antifaz» que ocultan las verdaderas objeciones y suelen ser síntomas de falta de interés en la propuesta. Ejemplos: «tengo muchas existencias...», «es demasiado caro...», «mis clientes nunca me piden eso...», «no tengo espacio para esto en la estantería», etc. Hay que averiguar los verdaderos motivos para mentir. Un motivo muy frecuente suele ser la falta de capital, cosa muy difícil de admitir. Otra posible razón es la lealtad a otras personas o empresas; o la poca confianza en el oponente.

Las objeciones prejuiciosas son aquellas ideas o juicios preconcebidos que el cliente tiene hacia el oponente o el objeto de la negociación, motivadas en ocasiones por experiencias anteriores negativas. El problema fundamental de este tipo de objeciones

es que generalmente no se expresan, por lo que resultan sumamente difíciles de tratar. El negociador debe estar muy atento a este tipo de actitud negativa, haciendo preguntas abiertas para que el otro hable lo más ampliamente posible y poder así descubrir cuál es la verdadera causa de su comportamiento.

Las objeciones lógicas o también llamadas verdaderas pueden ser dudas, objeciones por malentendido o por desventajas reales. Las dudas muestran a un oponente escéptico, que no sabe si la propuesta va a funcionar realmente, aunque le gustaría que así fuera. En general, este tipo de objeción es bastante fácil de refutar pues únicamente es necesario probar que la propuesta se sustenta sobre premisas sólidas, con argumentos demostrativos. Es necesario volver a argumentar reflexionando empáticamente, sobre las necesidades y demandas reales del otro.

Las objeciones por malentendido nacen de una información incompleta o porque el oponente ve desventajas que en realidad no existen. A veces el otro formula objeciones cuando en realidad debería hacer preguntas. Son bastante fáciles de tratar, siempre que el negociador no trate de enfrentar al otro y sepa ponerse a su lado. Si lo hace así, saldrá fortalecido de la objeción. La estrategia a emplear ante una objeción por malentendido es la siguiente: hacer preguntas para comprender exactamente la objeción, reformular la objeción y aclarar el malentendido. Reformular la objeción en forma de pregunta es importante porque contribuye a comprender la objeción y demuestra al oponente que se le escucha atentamente y se preocupa de su actitud negativa hacia la propuesta.

Las objeciones por desventaja real están basadas en que las propuestas pueden no cubrir necesidades o beneficios que el otro considera importantes; o hay algo en ellas que les desagrada o no están dispuestos a asumir. Al igual que en el caso de las objeciones por malentendido, lo primero que hay que hacer es escuchar atentamente toda la objeción sin interrumpir, en la siguiente secuencia hacerle preguntas para determinar exactamente el alcance de dicha objeción, reformular la objeción, poner de relieve otros beneficios para compensar la desventaja y, en caso de no resolverse la objeción, probar con otras alternativas, involucrando en ello al propio oponente.

Resumiendo, podemos utilizar estos ítems como guías de argumentación:

- Delimite exactamente lo que quiere decir.
- Practique la escucha activa.
- No hable demasiado de un tirón, déjese rango para negociar.
- Resalte semejanzas y minimice diferencias.
- No se apresure en presentar puntos de vista sin antes asegurarse de que el oponente ya expuso todas sus ideas.
- Formule su mensaje de manera que las probabilidades de obtener una respuesta favorable sean mayores, para ello ubíquese en la posición del otro.
- Ofrezca explicaciones y razones antes de dar un mensaje negativo.
- Hable sobre Ud., no sobre la otra parte.
- Enfrente el problema no las personas.
- Recuerde que los precedentes y los datos tienen alto valor persuasivo.

PREGUNTAS DE ASIMILACIÓN

1. ¿Cuáles son los errores fundamentales que se cometen al argumentar en una negociación?
2. ¿A qué llamamos objeciones psicológicas? ¿Qué tipos existen y cómo manejarlas?
Ejemplifique cada caso
3. ¿A qué llamamos objeciones lógicas? ¿Qué tipos existen y cómo manejarlas?
Ejemplifique cada caso

PARA PRÁCTICA INDIVIDUAL

1. Desarrolle por escrito argumentos posibles para enfrentar las siguientes situaciones:

d) Ud. es jefe de una unidad de producción que ha bajado sensiblemente su productividad a causa del retraso de las obras de mejora de la nave donde está ubicada su unidad de producción, lo que ha significado continuos problemas con sus trabajadores que lo culpan de falta de interés por las condiciones de

trabajo (goteras, espacio insuficiente, maquinaria obsoleta e improductiva). Su jefe lo ha citado a una reunión y Ud., piensa que quiere sancionarlo por eso.

- e) Ud. representa a una empresa transportista que vendió 300 ómnibus por 60 millones de dólares; incluyendo en el contrato el envío de piezas de repuesto y la capacitación al personal de mantenimiento y explotación. Se realizó el pago inicial de 50 millones y se acordó extender una carta de crédito por el resto del monto en un mes. Tres meses después aún no se había liberado la carta de crédito, por lo que se retuvo el envío de 50 ómnibus que faltaban por entregar y de piezas de repuesto, hasta tanto no se completara el pago. Han pasado ya 6 meses y la situación no ha mejorado; por el contrario, se ha deteriorado la relación entre las partes. Los ómnibus enviados no están funcionando con la eficacia esperada. Las partes van a reunirse nuevamente para renegociar.

- 1.1 Analice posibles objeciones de todo tipo para cada uno de sus argumentos en cada situación.

2. Tome como objeto de estudio su propia gestión a diferentes niveles. Escoja asuntos que antes ha negociado con malos resultados y analice cuidadosamente los principales argumentos que ha utilizado. ¿por qué no han sido efectivos? ¿cuáles han sido las objeciones más frecuentes? ¿cómo las ha manejado?
3. Concéntrese en un proceso de negociación que deba emprender en breve. Realice un plan detallado de sus posibles argumentaciones y de las posibles objeciones del otro. Compare su listado con lo que ocurra en la práctica y saque conclusiones instructivas.

Destreza para la indagación

Las preguntas tienen un doble valor para la comunicación en la negociación: permiten expresar que Ud. ha estado escuchando activamente al oponente, y permiten también aclarar cualquier duda de contenido o forma en el proceso emprendido.

Codina (2005) expresa que preguntar proporciona muchos beneficios entre los que se encuentran los siguientes:

- Genera en el interlocutor la sensación de que se valoran sus criterios, de que su opinión es importante para el que pregunta.
- Nos permite obtener nueva información, verificar lo que conocemos, o conocer otra forma de interpretar las cosas.
- Permite conocer lo que piensan y sienten nuestros interlocutores. Según investigaciones, mucha gente no dice lo que piensa hasta que no le preguntan, en unos casos por inhibición, en otros porque piensan que, si no le han preguntado su criterio, es porque no interesa.
- Orientan el intercambio en la dirección que le interesa al que pregunta.
- Mantienen activo al interlocutor.

Lo primero, entonces, es cambiar nuestros posibles prejuicios acerca de preguntar. Muchas veces no lo hacemos porque pensamos que revelamos incapacidad o ignorancia; o que damos información sobre nuestras limitaciones en cuanto a lo que sabemos del otro o del asunto a negociar. Nada más errado. Las buenas preguntas nos ayudan a desarrollar nuestra comprensión y la del otro, y a menudo revelan problemas que podíamos no haber percibido o en los que de otra manera no habríamos reparado.

Existen diferentes tipos y clasificaciones de preguntas, de ellas las más utilizadas en las negociaciones son:

- Preguntas cerradas: pueden responderse simplemente con un «sí» o un «no». Por ejemplo, ¿le parece bien que tomemos un descanso antes de pasar al próximo punto de la agenda? Por lo general estas preguntas se construyen de manera que induzcan a la respuesta esperada.
- Preguntas abiertas: persiguen una información más amplia, son esenciales para buscar información y comprender los puntos de vista de los demás. Por ejemplo: ¿Qué opina sobre la oferta? ¿Cómo cree que podemos colaborar?
 - Las preguntas generales son preguntas abiertas de gran utilidad en la exploración de hechos y buscar información. El mejor momento para su aplicación es en la etapa inicial de la negociación; cuando las partes se están conociendo y antes de que se establezcan los términos. En este momento, el oponente responderá sin sospechar, a la mayoría de las preguntas que se le formulen. Un ejemplo de estas preguntas puede ser ¿Cuánto tiempo lleva en este negocio? ¿En esta compañía? Hacer preguntas generales le puede traer riesgos tales como: abrir cuestiones sobre las que ya se había llegado a un acuerdo; puede dar la impresión de que está poco preparado o puede concluir que su posición es débil y por ello busca generalizar.
 - Preguntas específicas: A diferencia de las preguntas generales, estas preguntas requieren respuestas básicamente más limitadas. Las preguntas específicas pueden ser utilizadas en cualquier momento, pero son más adecuadas si se formulan en las etapas posteriores, cuando se tiene la certeza de saber con exactitud qué es lo que se persigue con la pregunta. Ponga atención en la manera en que plantea las preguntas específicas. Cuanto más precisa sea la pregunta, tanto mejor oportunidad tendrá de obtener una respuesta precisa, sin necesidad de que se exponga la estrategia de negociación ni abrirse a otras preguntas.
- Preguntas de control: también llamadas preguntas interpretativas. Son preguntas prueba que inducen al interlocutor a precisar su pensamiento y, además, sirven para comprobar tanto si hemos comprendido, como si nos han entendido. Ejemplo: «entonces, ¿lo que usted ha querido decir es...?» o «¿en otras palabras, lo que

usted quiere decir es...?»; «¿tiene alguna duda sobre la oferta que le he presentado...?».

- Preguntas sugerentes: Como su nombre lo da a entender, estas preguntas implican un curso específico de acción o una sugerencia. Por ejemplo: «¿No cree que sería mejor firmar el contrato ahora?» En esta pregunta la otra parte debe comprometerse con el curso de acción sugerido o explicar por qué no lo hará.
- Preguntas condicionantes: son aquellas que condicionan la respuesta del cliente y la orientan para obtener la respuesta que nos interesa.

- Una variante interesante son las preguntas de respuesta obvia, es decir, aquellas que obligan al oponente a mostrar su acuerdo a riesgo de parecer poco preparado, descortés o inseguro. Por definición esta pregunta tiene que relacionarse con cuestiones de conocimiento común y por lo general se anteceden por un enunciado dado por verdadero. Por ejemplo: El machismo está reconocido como un síntoma de discriminación. ¿Espero que no le moleste negociar con una mujer?

- Otra variante son las llamadas preguntas sucesivas, es decir, aquellas que van induciendo poco a poco a una respuesta. El propósito de esta pregunta no es confundir, sorprender o intimidar, es establecer su posición sin que lo interrumpen, de modo que la suma total de su pregunta tenga un impacto mayor. Por ejemplo. El problema medioambiental es determinante en este negocio ¿está de acuerdo conmigo en que es necesario causar el menor daño posible al ambiente? (la respuesta debe ser, obviamente, sí) ¿sabe que los productos X y Y utilizan componentes que afectan la capa de ozono? (sí o no, pero si dijo que le interesaba el medioambiente, va a rechazar esos productos) ¿entonces apreciará la ventaja de nuestra producción de Z, que está especialmente dirigido a evitar la expulsión de gases de efecto invernadero? (Obligatoriamente, siendo consecuente con las respuestas anteriores tendrá que considerar su oferta).

- Muy útiles para cerrar temas resultan las preguntas alternativas, tanto abiertas como cerradas pero que orientan la elección entre dos posibilidades siempre

positivas. Por ejemplo: «¿cuándo prefiere usted la entrega, el miércoles o el viernes?»; «¿lo quiere verde, o lo prefiere gris?»; «la entrevista... ¿es mejor para usted el lunes a las 11 o el miércoles por la tarde?».

Es recomendable intercalar todos los tipos de pregunta en una negociación, teniendo especial cuidado con las preguntas condicionantes, el momento y el tono en que se hacen, pues si se abusa de ellas puede ser entendido que está tratando de manipular el proceso de negociación. ¡Y de hecho lo estaría haciendo si abusa de este tipo de interrogación!

De manera general a la hora de preguntar es importante que:

- Todas las preguntas que se formulen tengan un objetivo; si el oponente (la otra parte) encuentra estas sin sentido, puede dar una respuesta que lo coloque a usted en desventaja, lo cual puede provocar la pérdida del control de la negociación pues se adoptan posiciones defensivas.
- Destaque en las preguntas lo que ha aprendido del otro y del proceso negociador. Esto demuestra su capacidad de escucha activa.
- Prepare sus preguntas, piense en ellas y no se precipite.
- Tenga cuidado de no hacer la pregunta equivocada. Si hace una que esté basada en asunciones erróneas, seguramente perderá credibilidad. Si la pregunta resulta lesiva o entraña niveles de agresividad, puede perder todo lo que ha ganado en creación de clima para negociar.
- Sea claro en sus preguntas. Las preguntas rebuscadas y enrevesadas causan en el interlocutor un alejamiento muy difícil de acortar.
- Evite que transmitan un mensaje negativo y que interfieran inútilmente en la negociación, pues estas se relacionan más con lo que a la otra parte no le gusta escuchar y suelen ser enjuiciadoras. Por ejemplo: ¿No le parece que la etapa final de su producción está lenta? Aunque parezcan simples de omitir, a veces se escapan y pueden ocasionar desastres.

Si el oponente realiza una pregunta que a su juicio es adecuada, no vacile en responderla. De no ser respondida el oponente sospechará de sus movimientos; quizás

comience a sentirse resentido por su falta de cooperación. Aunque en ocasiones hay preguntas a las que no se les debe dar respuesta.

Los planteamientos expuestos a continuación pueden ser utilizados para evitar una pregunta sin rechazar a su oponente:

- Argumente irrelevancia: Diga algo como «No estoy seguro de que tanto sea oportuna su pregunta» o «No sé por qué lo pregunta». Su respuesta es moderada y no rechaza a la otra parte.
- Argumente ignorancia: Solo diga que no conoce la respuesta. Sin embargo, dese cuenta de que con esta actitud usted parecerá que no está informado o que no está preparado.
- Sálgase por la tangente: Sugiera, de manera diplomática, que la pregunta requiere información que prefiere no revelarla, al menos no en esta etapa del proceso de la negociación.
- Responda que es muy personal: Si la pregunta requiere información personal que prefiere no revelar, dígalo. Su oponente deberá respetar su derecho a la privacidad.
- Responda con otra pregunta: El responder a la pregunta de su oponente con otra pregunta es una manera excelente de evitar la pregunta y recuperar el control en el proceso de negociación.

PREGUNTAS DE ASIMILACIÓN

1. ¿Cuáles son, en su criterio, los principales beneficios de la destreza para indagar?
2. Cuáles son los tipos de pregunta más frecuentes. Ejemplifique.
3. ¿Cómo puede evitar una pregunta que no debe responder?

PARA PRÁCTICA INDIVIDUAL

1. Tome una hoja de papel y haga un cuadro con los diferentes tipos de pregunta y trate de establecer patrones para cada una de estas tipologías de acuerdo con las situaciones de negociación que enfrenta frecuentemente.
2. Pruebe a hacer preguntas en sus contextos cotidianos. Analice críticamente los resultados viendo cuáles les son más fáciles de construir y cuáles le cuesta.
3. Escoja dos o tres temas muy escabrosos sobre los cuales quiera obtener información de alguien específico. Prepare una batería de preguntas para cada caso y pruebe sus resultados.
4. Qué preguntas haría para.....
 - a) Conocer los criterios acerca de su desempeño que tiene su jefe.
 - b) Preguntar a su vecina sobre una enfermedad de la cual ella no quiere hablar.
 - c) Lograr que su hijo comprenda la importancia del conocimiento de la matemática aunque esta materia le sea muy penosa.

Consideraciones finales

La educación de competencias no solo para la empleabilidad sino también para la vida ocupa un lugar importante en el pensamiento investigativo actual y puede vincularse con el concepto contemporáneo de educación permanente. El desarrollo a nivel internacional de la aplicación del enfoque de formación por competencias asociado al subsistema de formación y desarrollo de la gestión integral de recursos humanos, incluyendo los gerentes o líderes en las organizaciones ha contribuido, desde el punto de vista teórico, al debate acerca del papel de las competencias en el éxito laboral, así como a la problemática de su desarrollo.

En este manual tratamos la competencia comunicativa para negociar como una configuración psicológica conformada básicamente por capacidades y motivaciones relativas al papel de la comunicación en la negociación, vinculadas al sentido subjetivo del contexto específico en que se desarrolla la actividad negociadora, y que puede movilizar otras cualidades y estructuras de la personalidad que complementen este núcleo en aras de un desempeño exitoso; por lo que abordamos indicadores funcionales de desarrollo del comportamiento comunicativo en la negociación. Estos indicadores son la expresión de la competencia en los modos de actuación del negociador y su logro está relacionado con el conocimiento que el sujeto de la negociación pueda poseer, su experiencia y su motivación ante el proceso concreto de negociación que enfrenta y ante la propia negociación como actividad, como contenido de trabajo, como actitud ante los conflictos.

Los autores esperamos sinceramente que este manual le resulte interesante y útil para su trabajo y para su vida.

Bibliografía

- Aparicio Pérez, T. (2011): *Cómo desarrollar la empatía*. Puleva Salud.
- Berrios, F. (2008): Principios de la escucha activa y 18 reglas para saber escuchar. Disponible en www.fabianberrios.cl; consultado: 12/04/2012
- Codina, A. (2004): «Saber preguntar ¿una herramienta gerencial?» Disponible en www.degerencia.com; consultado: 10/01/2010
- Codina, A (2005): «20 consejos para negociar con éxito». Disponible en www.degerencia.com; consultado: 10/01/2010
- Gumbau, J. (2005): “Negociar hoy. Negociación de Alto Rendimiento”. Disponible en www.gerentes.com; consultado: 10/01/2010
- Karrass, G. (1985): ¡Trato Hecho! Cómo negociar con Éxito. [s.n.].
- López Martín, R (2008): Aprendiendo a resolver conflictos. Métodos todos ganan. Disponible en <http://www.ellapicero.net/node/2977>; consultado: 10/01/2010
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? En P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Nueva York: Basic Books, 3-31.
- Palau, J. (2000): La escucha activa. Plataforma del conocimiento. Logicel N° 29. Marzo 2000. Disponible en <http://www.cel-logistica.org/subidasArticulos/10.pdf>; consultado: 12/04/2012
- Saarni, C. (2000). Emotional Competence. A Developmental Perspective. En Bar-On, R. y J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment and Application at Home, School, and in the Workplac*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 68-91.