

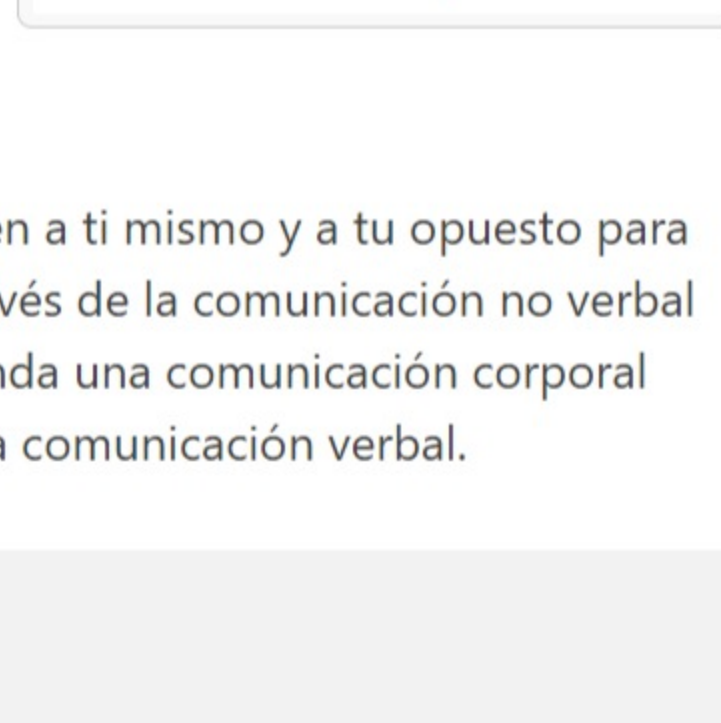
Tema 4. Herramientas de negociación

Introducción

La **comunicación** es un proceso de transmisión y recepción de deseos, ideas, información, mensajes y decisiones. Para que se cumpla el propósito de la comunicación tiene que suceder la transferencia que permite la interacción con el otro. El objetivo no se cumple cuando surge el ruido que puede emanar de cualquiera de las partes y los factores que lo originan pueden ser variados. No obstante, gran parte del **ruido** proviene de las diferencias interpersonales y principalmente de las características de la personalidad.

Dentro de las herramientas para la negociación se encuentra en primer plano la comunicación, ya que para que esta suceda es de vital importancia el escuchar, hablar, observar y reflexionar para lograr el éxito en la negociación. Desarrollar estas habilidades permite que las personas sean empáticas, que realicen un contacto que venza resistencias y que permita llegar a alternativas creativas para un resultado que beneficie a las partes involucradas.

La comunicación facilita la transferencia o transmisión de un mensaje de manera efectiva. Necesitas conocerte muy bien a ti mismo y a tu oponente para detectar ciertas claves que tú o tu contraparte pueden emanar a la hora de hablar, de escuchar o de comportarse a través de la comunicación no verbal (aquella que se transmite a través de gestos, movimientos o con el tono de voz). Escuchar activamente también demanda una comunicación corporal que contiene más verdad que las palabras, pues se comunica espontáneamente y no pasa por los mismos filtros que la comunicación verbal.



Explicación

Es parte de tu naturaleza humana que puedas relacionarte mucho mejor con aquellas personas con quienes compartes semejanzas. Cuantas más condiciones tienes en común con tu oponente (en términos de cómo asimilan, procesan y estructuran la información) mayor será la capacidad y facilidad para comunicarse.

De hecho, las relaciones estrechas que estableces se dan con aquellas personas con las cuales compartes rasgos de personalidad y temperamento, así como con quienes poseen las mismas creencias y valores. Con personas que presenten características y principios diferentes son más frecuentes y riesgosos los malentendidos y conflictos. Para una negociación efectiva necesitas valerte de los elementos clave de la comunicación, identificar las habilidades y destrezas comunicativas necesarias.

Escuchar y hablar

Según la teoría de la comunicación de Paul Watzlawick, citado por Sánchez (2019), **es imposible no comunicar**, es decir, la simple interacción se basa en una comunicación verbal o no verbal, implica tanto el mensaje, tono, gestos, poses, etcétera. Con base en esta idea se derivan **cinco axiomas de la comunicación**:

1. La conducta de una persona tiene un mensaje para otro.
2. Posee dos aspectos: el del contenido o semántico y el relacional entre emisor y receptor.
3. Existe una secuencia de comunicación entre participantes.
4. Se identifican dos modalidades: la digital (lo que se dice) y la analógica (cómo se dice).
5. Según su estatus (de igualdad o diferencia entre ellos) existe una relación de comunicación simétrica o complementaria.

Con fundamento en los axiomas anteriores, se observa que la comunicación no es lineal, sino que es circular, es decir, que existe un intercambio entre emisor y receptor, lo que hace que se dé una retroalimentación con base en lo que se comunica.

Escuchar y hablar son elementos clave en el proceso de comunicación. Si el emisor envía un mensaje y el mecanismo de retroalimentación no se activa, no surge una confirmación de la recepción del mensaje y no es posible asegurar si la comunicación ocurrió o no. Por lo tanto, **escuchar es elemental para la comunicación**.

Existen **barreras** que impiden que la comunicación sea efectiva, a esto se le llama **ruido**, el cual puede encontrar incluso en la retroalimentación. Cuando te comunicas, influyen múltiples factores, por ejemplo, la propia forma de asimilar la información y los mensajes quedan sujetos al singular punto de vista. La personalidad, estilo, intereses, contexto y antecedentes influyen pudiendo convertirse en barreras para el entendimiento. A pesar de que el mensaje sea expresado claramente, una persona lo puede ver y escuchar según su posición.



En ocasiones puedes estar tan preocupado en lo que quieres o debes decir, que en oír lo que te dicen. Es recomendable escuchar más que hablar, procurar no interrumpir, permitir que la otra parte se exprese con libertad y asegurar que entiendes lo que se está planteando. Nunca te involucres en discusiones destructivas con amenazas o sarcasmos.

Escuchar activamente es importante, ya que muchos de los conflictos que se dan durante una negociación se deben a que no se sabe escuchar, para ello es necesario conocer diversas técnicas para aprender a escuchar de forma activa. Mantener una buena comunicación requiere de algunos factores que se considerarán, pero que también hay que practicar para desarrollar la escucha activa. Entre estos factores se encuentran:

- Prestar atención**
Concentrarse en lo que dice la otra parte negociadora y que todos tus sentidos estén atentos al interlocutor.
- Parafrasear**
Asegurar de que se entendió lo que el interlocutor dijo, conviene repetir sus palabras pero utilizando las propias.
- Preguntar**
Si no comprendiste algo de lo que dijo la parte negociadora es conveniente preguntar hasta aclarar todas las dudas.

Si en la etapa de preparación se concretaron los objetivos, debes ir aproximándote sucesivamente al estado al que quieres que llegue la negociación, dosificando la información y respondiendo a los planteamientos de la contraparte de forma que puedas ir edificando el acuerdo final.

En una negociación el interlocutor le pone mayor énfasis a la comunicación no verbal que a la verbal o escrita.

Necesitas aprender a **entender y enfrentar a la contraparte**, tanto en su comunicación verbal como en la corporal, pues una vez que entiendas lo verbal necesitarás aprender a captar todas las señales no verbales durante la negociación. Estas señales te harán ver las oportunidades que se te presenten para reforzar, premiar, crear, conceder o realizar una alternativa frente al oponente. **Las señales son mensajes** con las que los negociadores comunican su disposición o apertura para negociar sobre algo. Los implicados tienen que prepararse para escuchar algunas estrategias, para confirmar lo entendido se deben hacer preguntas, recapitular y resumir los planteamientos y las posiciones que se van tomando en el transcurso de la negociación. Las reglas para escuchar y hablar que presenta Budjac (2011) se enlistan a continuación:

Reglas para escuchar

- Habla menos, escucha más.
- Amplía la información con la que cuentas.
- No dejes de escuchar, espera a que termine y no supongas.
- No dejes de escuchar para retener lo que quiere decir.
- No pienses que sabes lo que la otra persona va a decir.
- No interrumpas.
- Si no entiendes, pregunta.
- No seas ofensivo o grosero.
- Muestra tu disposición corporalmente, asienta y sonrío.

Reglas para hablar

- No respondas si no estás preparado.
- No respondas si no estás seguro de ser constructivo.
- No temas responder una pregunta con otra.
- No respondas si el momento no es conveniente.
- No hagas una pregunta que pueda provocar otra.
- Pregunta, detente, cierra la boca y abre tus oídos.
- Realiza preguntas para corroborar.
- No seas ofensivo o grosero.
- Repite y resume.
- No temas parecer tonto.
- No temas quedarte callado.

La filtración es importante cuando te comunicas, tendemos a pasar por alto nuestra propia edición interna, al negociar te comunicas con diferentes personalidades y olvidas tu respuesta automática, tu tendencia natural es pensar que los demás piensan como tú. "El león cree que todos son de su condición", dice el dicho, es decir, reflejas lo tuyo sobre los demás.

La filtración te ayuda a evitar que actúes en automático, a que reacciones basado en tus prejuicios y tendencias, y necesitas escuchar y hablar el idioma del oponente. Si no utilizas este mecanismo caerás en tensión, conflicto y rupturas en el proceso de negociación. Conocer cómo interactúas, reacciones ante los opuestos y cómo estos responden ante tus actitudes, te permite evitar barreras en la negociación, mientras que la filtración te permite evitar los conflictos provocados por las diferencias de personalidad.

Observación y lenguaje corporal

La observación permite entender holísticamente (captar el mensaje de la comunicación no verbal). Hablar y escuchar transfiere una cantidad del mensaje, sin embargo, parte importante se comunica a través de la información proporcionada por medio de pistas no verbales.

La **comunicación corporal** no miente, se expresa sin reserva, fluye desde el centro de tus emociones tal cual es. Lo que esperas, sientes o te emociona se manifiesta en acciones tales como sonreír, fruncir el ceño, llorar, etc. Este tipo de comunicación se manifiesta en automático.

Este **lenguaje corporal**, también llamado **analógico**, quiere decir que la información está codificada en medios que no contienen al mensaje, pero sí lo representan. Así mismo, lo clasifican en **análogo visible**, donde incluyen las posturas, los gestos, el uso del espacio, entre otros y el **análogo audible** donde se encuentran la entonación, el volumen, los silencios, la velocidad, etc. Una vez que entiendas la importancia de este lenguaje, tienes que estar atento a observar en ti y en los demás. Verificar qué estás transmitiendo con él a tu contraparte. Se vuelve necesario cuidar no comunicar lo que proporcionarían información valiosa para el oponente.

Tomar en cuenta que existen diferencias culturales, costumbres e idiosincrasias que le dan significados particulares a ciertos movimientos o señales audibles que difieren de los significados que corresponden a dichos comportamientos, con el fin de evitar errores al interpretar un mensaje, porque cada cultura posee un lenguaje verbal o corporal que puede diferir de la propia. Por ejemplo, se dice que las personas en el norte de México hablan golpeado, lo que es típico y no significa que estén alterados.

Por otro lado, existen personas muy hábiles en el manejo de la **comunicación corporal** y la utilizan intencionalmente, sin embargo, no es posible controlar completamente el **lenguaje no verbal**. Como buen negociador necesitas ser muy observador para captar el estado de ánimo en que se encuentra la otra parte, identificar realmente sus necesidades; cuáles son sus expectativas; qué estilo de negociación utiliza; para lo cual es vital leer el **lenguaje corporal**. Dentro de las generalidades del lenguaje corporal se encuentran las siguientes (Budjac, 2011):

Expresión	Significado
• Cara tensada, apretar los dientes, tono de voz	• Ansiedad o ira
• Cejas	• Sorpresa o descontento
• Boca	• Agrado o desagrado
• Un solo movimiento de cabeza	• Permiso
• Muchos movimientos de cabeza	• Deseo de hablar o ya no está escuchando, está enfocado en lo que desea decir
• Ver más	• Se ve más a quien le agrada que a quien le desagradada
• Luz brillante detrás	• Otorga poder
• Diferencia de estatura	• Ser más alto crea ventaja
• Miradas evasivas	• Deshonestidad
• Mirar a la izquierda a la hora de contar una historia	• Engaño
• Parpadeo rápido o excesivo	• Se siente incómodo, está exagerando, miente o se encuentra muy alerta

Preparación para la negociación

La negociación demanda un proceso de planeación y de ejecución, para lograr cumplir cada una de las etapas del proceso de negociación es necesario hacer lo siguiente:

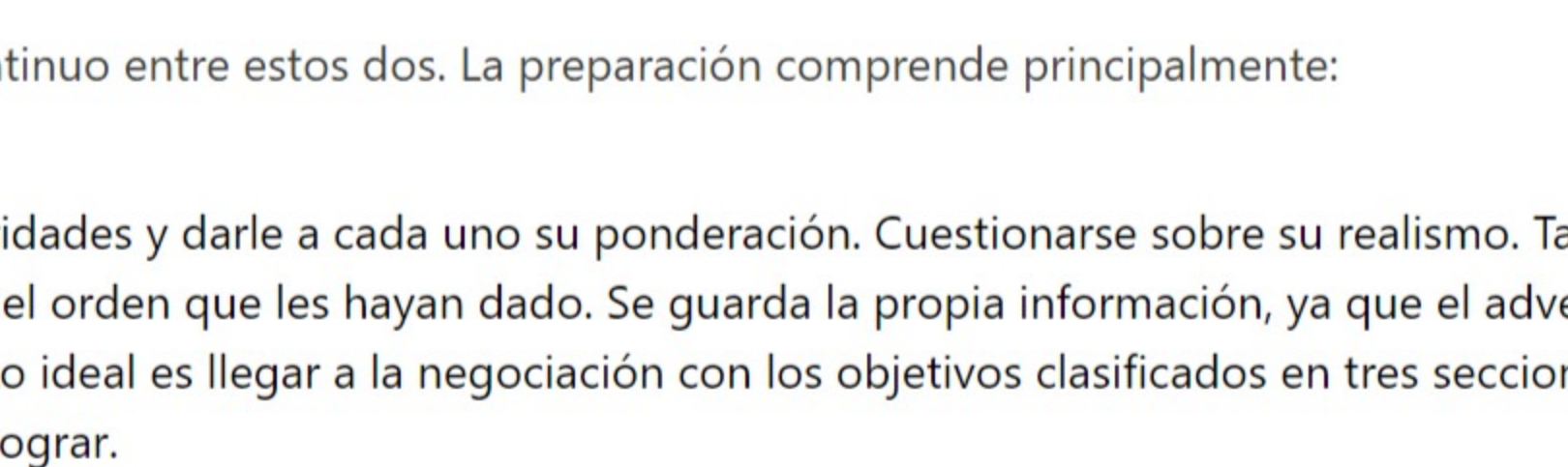
1. Establece objetivos realistas que sean alcanzables y medibles. Tomando en cuenta tus propias capacidades, habilidades y destrezas. No más de lo que seas capaz de realizar.
2. Organiza las actividades en el tiempo, dejando un margen para imprevistos.
3. Asegúrate de verificar tu lista antes de preparar cada día y darle seguimiento en diferentes momentos del día. Incluso para rectificarla.
4. Delega tareas a otros cuando esto sea posible y dedícate a lo más importante.
5. Agrupa las tareas relacionadas entre sí.
6. Dedícate a lo importante, a los objetivos y metas antes de que se convierta en urgentes.

Prepararte para la negociación aumenta tu confianza como negociador, sabes cómo moverte, sabes que pueden surgir imprevistos y eso te permite comportarte con mayor flexibilidad para responder ante tales circunstancias, por último, aumenta la probabilidad de obtener éxito. La clave es no divagar y preparar la negociación.

Es vital establecer **prioridades**, darle orden a las actividades de acuerdo al grado en que contribuyen a tu rendimiento y a su contribución a las metas de largo plazo, a su orientación general con respecto a tu proyecto. Las personas saben de la importancia de establecer las metas, no obstante, no se dan el tiempo para ello. Las actividades de alto rendimiento requieren de las siguientes condiciones:

- a. Divide las actividades de alto rendimiento de las actividades de menos importancia y deja estas últimas para los tiempos libres.
- b. Ten presente los resultados que pretendes alcanzar y descarta todo aquello que te distrae o te interrumpe.
- c. Agenda en mano, especifica fechas y horarios.
- d. Divide tu proyecto en secciones más pequeñas.
- e. Sigue un modelo, imita las mejores prácticas.
- f. Las actividades que requieren de mayor energía ubícalas en tu tiempo de mayor rendimiento.
- g. Establece un programa de recompensas y motívalas.
- h. Disciplínate y comprométete.

En la **preparación de la negociación** cada uno de los involucrados requiere presentarse profesionalmente ante el otro si desean que la relación permanezca a largo plazo. Existen dos tipos de negociadores:



Todos los demás se localizan en el continuo entre estos dos. La preparación comprende principalmente:

- a. Objetivos**
Establecer de acuerdo a las prioridades y darle a cada uno su ponderación. Cuestionarse sobre su realismo. Tambien el adversario también tratará de distraerte sobre sus principales intereses. Lo ideal es llegar a la negociación con los objetivos clasificados en tres secciones:
 - o Aquellos que te gustarían lograr.
 - o Los que pretendes obtener.
 - o Los que tienes que conseguir.
- b. MAAN (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado)**
Teoría determinada con anterioridad te indica cómo actuar en cada situación. La MAAN determinará lo que puedes alcanzar, es decir, el límite si es que no se llega a un acuerdo. Para determinarla debes manejar diferentes hipótesis (Mirabal, 2003) de máximo beneficio, por ello elaborarás tres alternativas:
 - o Una hipótesis ideal donde obtienes el máximo beneficio.
 - o Una hipótesis intermedia, donde llegas a un acuerdo plausible.
 - o Una hipótesis donde la negociación no es admisible.

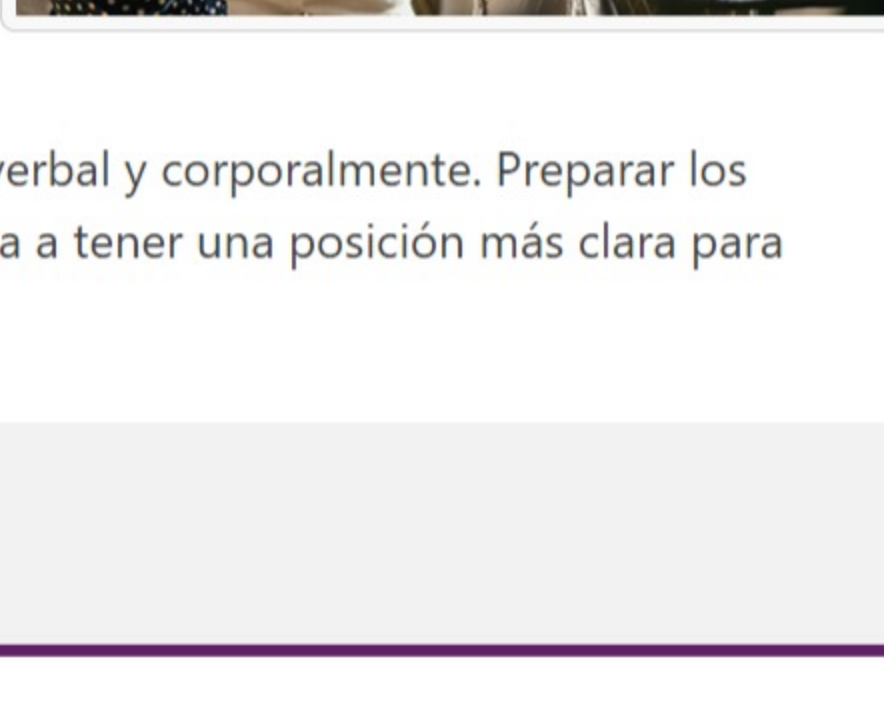
En ciertas circunstancias encontrarás que el negociador es más poderoso o no entra al juego o juega sucio; ¿qué hacer en tales situaciones? Según Mirabal (2003), las mejores opciones son:

 - o Si el negociador es más poderoso, debes elegir entre las alternativas que propone, aquella que sea la mejor para negociar.
 - o Si no entra al juego, se recomienda que no ataques su posición, ni defiendas tus propias ideas, convirtiendo un ataque contra ti y haz una pausa.
 - o Si ellos juegan sucio, centra la discusión en los intereses, presenta varias alternativas, prepárate para adoptar tu MAAN y por último retírate.
- c. Información**
Una vez cumplidos los puntos anteriores, enfócate en conseguir información de la otra parte. Entre más información obtengas tendrás mayor poder para obtener los acuerdos. Necesitas conocer la situación actual que prevalece, su estilo de negociar, su personalidad y motivaciones. ¿Cuánta información y cuándo conviene ofrecerla? En las negociaciones se tiende a ocultar la información, más que a comunicarla.
- d. Estrategia**
Se prepara con anticipación, los argumentos que expondrás y cómo se van a rebatir lo contrario. La estrategia debe ser flexible y contingente a la situación que se presente.

Cierre

A través de este tema se dio cuenta de la importancia de entender la comunicación como un proceso esencial para que se lleve a cabo una negociación. Existen reglas tanto para escuchar como para hablar que permiten a las partes entender las situaciones de cada uno y encontrar los beneficios mutuos, exponiendo las diversas perspectivas, ideas y alternativas posibles.

La importancia de la filtración en el ámbito de la negociación es básica para conducirse dentro de una negociación. Así como identificar y reconocer las señales que proporcionas a los demás y las que recibes de ellos. Esto te permite proteger tus intereses y detectar las intenciones a través de los movimientos o la voz de tus oponentes.



Observar y comprender el lenguaje corporal es una herramienta que te permite cuidar las propias expresiones y ser precavido tomando en cuenta tanto lo que demuestras como lo que la otra parte comunica verbal y corporalmente. Preparar los objetivos, la información y la estrategia, tratando de conseguir información al respecto de la otra parte te ayuda a tener una posición más clara para lograr mejores acuerdos.

Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender los significados de las palabras comunicación, filtración y lenguaje corporal.
- Entender las reglas que se necesitan para escuchar/hablar, observar y preparar la negociación.

Referencias bibliográficas

- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson.
- Mirabal, D. (2003). *Técnicas de manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55501005>
- Sánchez, G. (2019). *Paul Watzlawick y la teoría de la comunicación humana*. Recuperado de <https://lamentesmaravillosa.com/paul-watzlawick-y-la-teoria-de-la-comunicacion-humana/>
- Bravo, P., y Bravo, D. (2019). *La comunicación como variable determinante en el proceso de negociación*. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/comunicacion-variable-negociacion.pdf>
- Bravo, F., López, R., Mestas, L., y Corbi, B. (2014). *Comunicación no verbal en la negociación: la importancia de saber expresar lo que se dice*. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/47112/42411>

“Tecnológico no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio”.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, reproducción de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.