

Herramientas para planear la 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 permitan 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 la persona obligada (en términos de cómo asimilan, procesan y estructuran la información) mayor será la capacidad y facilidad para comunicarse.

De hecho, las relaciones estrechas que se establecen se dan con aquellas personas con las cuales se comparten rasgos de personalidad y temperamento, así como con quienes poseen las mismas creencias y valores. Los malentendidos y conflictos son más frecuentes y riesgosos con personas que presentan características y principios diferentes. Para una negociación efectiva es necesario valerse de los elementos clave de la comunicación, e identificar las habilidades y destrezas comunicativas necesarias.

Escuchar y hablar

Según la teoría de la comunicación de Paul Watzlawick, *es imposible no comunicar*, es decir, la simple interacción se basa en una comunicación verbal o no verbal, implica el mensaje, tono, gestos, poses, etc. (Sánchez, 2022). Con base en esta idea se derivan *cinco axiomas de la comunicación*:

- La conducta de una persona tiene un mensaje para la otra.
- Posee dos aspectos: el del contenido semántico y el relacional entre quien emite y quien recibe el mensaje.
- Existe una secuencia de comunicación entre participantes.
- Se identifican dos modos: el digital (lo que se dice) y el moderno (cómo se dice).
- Según su estatus (de igualdad o diferencia entre participantes) 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 quien emite y quien recibe el mensaje, 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 quien emite 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 incluso impiden que la comunicación sea efectiva, a esto se le llama *ruido*, el cual puedes encontrar 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, el estilo, los intereses, el contexto y los antecedentes pueden influir siendo 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, permitiendo 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. Algunos elementos de la escucha activa, según García y Álvarez (2021), son:



Figura 1. Factores de una buena comunicación. Fuente: García, J., y Álvarez, A. (2021). *Comunicación empresarial y atención al cliente* España: Editex.

Si en la etapa de preparación se concretaron los objetivos, debe ir aproximándose sucesivamente al estado al que quiere que llegue la negociación, dosificando la información y respondiendo a los planteamientos de la contraparte, de forma que pueda ir edificando el acuerdo final.

En una negociación, quienes participan en ella 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 entiendes lo verbal necesitarás aprender a captar todas las señales no verbales durante la negociación. Estas señales te harán ver las oportunidades que se te presentan para reforzar, premiar, crear, conceder o realizar una alternativa frente al oponente. Las *señales son mensajes* con los que quienes participan en la negociación comunican su disposición o apertura para negociar sobre algo. Los implicados tienen que preparar algunas estrategias para escuchar: para confirmar lo entendido se deben hacer preguntas, recapitular y resumir los planteamientos y las posiciones que se van tomando en el trascurso de la negociación.

A continuación, puedes ver algunas recomendaciones para escuchar y para hablar de una manera más profesional.

Recomendaciones para escuchar (Álvarez et al., 2018):

- Deja de hablar. Suena obvio, pero es momento de prestar atención a lo que la otra persona quiere expresar.
- Haz sentir cómodamente a quien habla.
- Muestra que puedes escuchar.
- Elimina distracciones.
- Demuestra empatía.
- Sé paciente.
- Mantén el humor.
- Sé prudente con argumentos o críticas.
- Haz preguntas.

Recomendaciones para hablar (Walker, 2021):

- Realiza preguntas.
- No brindes información de más.
- Da la información poco a poco, conforme avance la negociación.
- Realiza preguntas hipotéticas.
- Comienza por los temas pequeños o con menor relevancia.
- Deja los temas complejos o complicados para el final.

La filtración es importante cuando te comunicas, ya que se tiende a pasar por alto la propia edición interna. Al negociar te comunicas con diferentes personalidades y olvidas que reaccionas de manera automática, tu tendencia natural es pensar que las demás personas piensan como tú. "El león cree que todos son de su condición", dice el dicho, es decir, reflejas lo tuyo sobre el resto de las personas.

La filtración te ayuda a evitar que actúes en automático y a que reacciones con base en tus prejuicios y tendencias, te ayuda a que necesites escuchar y a hablar el idioma de la otra parte. Si no utilizas este mecanismo caerás en tensión, conflicto y rupturas en el proceso de negociación. Conocer cómo interactúas y reacciones ante la otra parte y cómo responden estos 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 ocupa 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, se 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 *análogo*, 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. Tienes que estar atento a observarlo en ti y en las demás personas, verificar qué estás transmitiendo con él a tu contraparte. Se vuelve necesario cuidar no comunicar lo que proporcionaría información valiosa para la persona obligada.



Toma 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 en un estado alterado.

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 persona hábil en la negociación necesitas desarrollar una gran capacidad de observación para captar el estado de ánimo en que se encuentra la otra parte, identificar realmente sus necesidades, sus expectativas y qué estilo de negociación utiliza, para lo cual es vital leer el *lenguaje corporal*.

A continuación, puedes identificar algunas señales en el lenguaje corporal (Path, 2022):

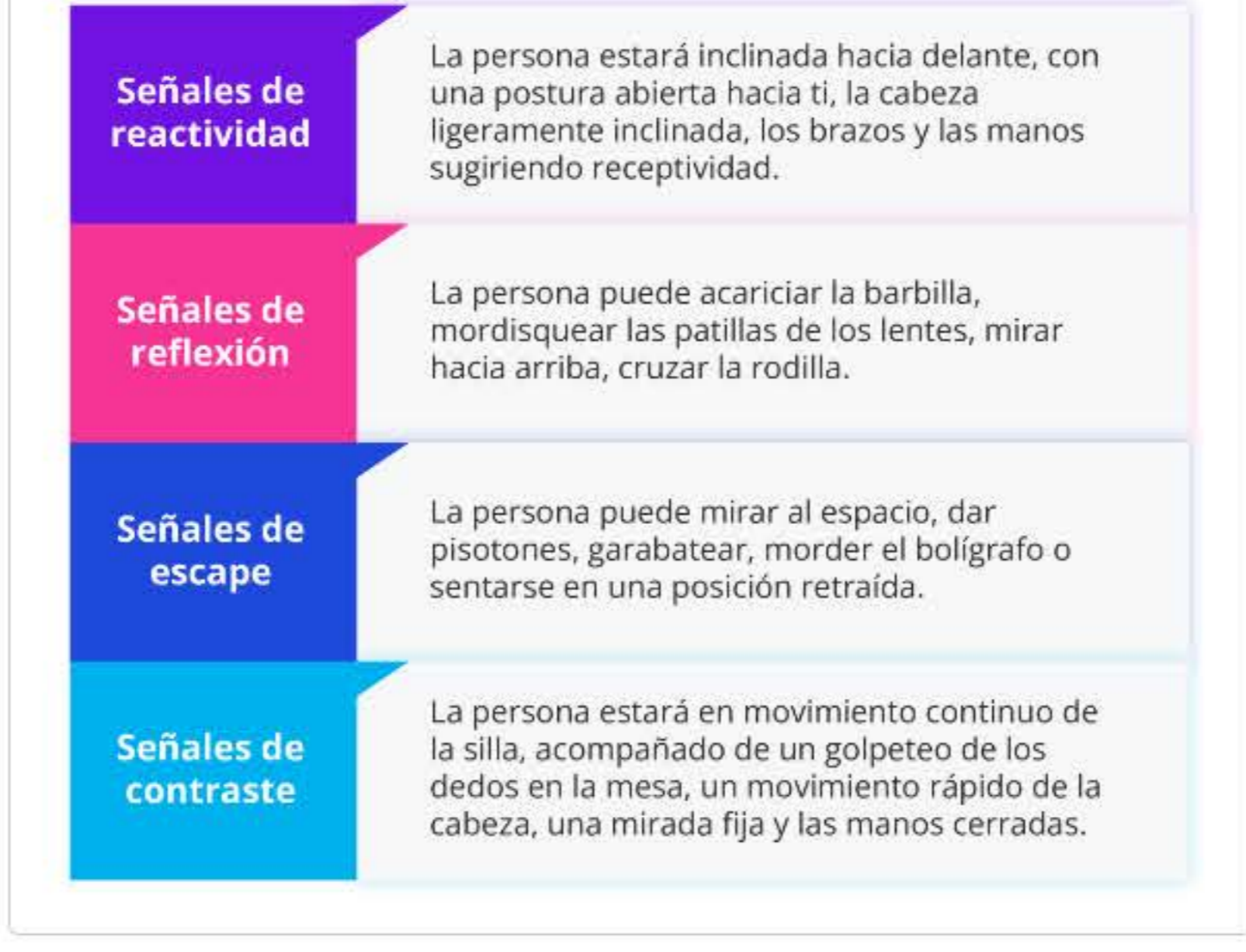


Tabla 1. Señales del lenguaje corporal.

Preparación para la negociación

Prepararte para la negociación aumenta tu confianza como persona negociadora, 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 prepararte para la negociación.

Es vital establecer *prioridades*, darle orden a las actividades de acuerdo con el grado en que contribuyen a su rendimiento y a su contribución con las metas de largo plazo, a su orientación general con respecto a su 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:

- Divide las actividades de alto rendimiento de las actividades de menor importancia y deja estas últimas para los tiempos libres.
- Ten presente los resultados que pretendes alcanzar y descarta todo aquello que te distrae o te interrumpe.
- Ten la agenda en mano, especifica fechas y horarios.
- Divide tu proyecto en secciones más pequeñas.
- Sigue un modelo, imita las mejores prácticas.
- Ubica las actividades que requieren de mayor energía en tu tiempo de mayor rendimiento.
- Establece un programa de recompensas y motívate.
- Disciplínate y comprométete.

En la *preparación de la negociación* cada una de las personas involucradas requiere presentarse profesionalmente ante la otra parte si desean que la relación permanezca a largo plazo. Existen dos tipos de personas negociadoras:



Figura 2. Tipos de personas negociadoras.

Las demás personas negociadoras se localizan en el continuo entre estos dos tipos. La preparación comprende principalmente:

- Objetivos**

Debes establecerlos de acuerdo con las prioridades y darle a cada uno su ponderación, cuestionarte sobre su realismo. También debes pensar en los objetivos de la contraparte y el orden que les hayan dado. Guarda la propia información, ya que quien se opone también tratará de distraerte sobre sus principales intereses. Lo ideal es llegar a la negociación con los objetivos clasificados en tres secciones:

 - Aquellos que te gustaría lograr.
 - Los que pretendes obtener.
 - Los que tienes que conseguir.
- MAAN (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado)**

Este acrónimo proviene de BATNA (*Best alternative to a negotiation agreement*), en español se le llama MAAN, que implica que es la mejor alternativa a un acuerdo negociado. Esto significa que este punto es el que buscarás; son tus más altas expectativas (Dueñas, 2022). Para tomar en cuenta estas consideraciones:

 - Compara las alternativas que pueden surgir en la negociación, considerando todos los aspectos, precios, condiciones, etcétera.
 - Analiza las probabilidades de obtener ese MAAN, o bien, determina la gama de probabilidades haciendo ajustes al MAAN.
 - Examina el MAAN de tu contraparte en la negociación, toma en cuenta sus intereses y probabilidades de que ocurra.
- Información**

Una vez cumplidos los puntos anteriores, enfócate en obtener información de la otra parte. Entre más información obtengas tendrás mayor poder para obtener los resultados. 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 compartirla.
- Estrategia**

Prepara con anticipación los argumentos que expondrás y cómo se van a rebatir los contrarios. La estrategia debe ser flexible y contingente a la situación que se presenta.

Cierre

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

La filtración es de suma importancia dentro de una negociación, así como identificar y reconocer las señales que proporcionas a las demás personas y las que recibes de ellas. Esto te permite proteger tus intereses y detectar las intenciones a través de los movimientos o la voz de quienes están en contra.

Observar y comprender el lenguaje corporal es una herramienta que te permite cuidar las propias expresiones y actuar con precaución, 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.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender los significados de las palabras negociadoras, filtración y lenguaje corporal.
- Entender las reglas que se necesitan para escuchar/hablar, observar y preparar la negociación.
- Comprender los cuatro elementos necesarios en la preparación de la negociación.

Bibliografía

- Álvarez, C., Rivera, A., Conforme, G., Campoverde, F., Sornoza, D., y Merchán, L. (2018). *Los procesos, leyes de negociación y la tecnología*. España: 3 Ciencias.
- Dueñas, G. (2022). *Alegar® Negociando a color: "aprovecha a negociar como un zorro"*.
- García, J., y Álvarez, A. (2021). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: Editex.
- Path, J. (2022). *Lenguaje corporal: las reglas de oro para analizar todos los gestos y expresiones de los demás; aprovecha al máximo la inteligencia emocional para saber siempre con quién estás tratando realmente*.
- Sánchez, G. (2022). *Paul Watzlawick y la teoría de la comunicación humana*. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/paul-watzlawick-y-la-teoria-de-la-comunicacion-humana/>
- Walker, S. (2021). *Técnicas infalibles de persuasión y negociación: leyes psicológicas y habilidades para triunfar en la vida y los negocios*. Galatea Ediciones.

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), 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 Derechos de Autor. El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos 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 TECMILENIO. 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 TECMILENIO. 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.