

Material Imprimible

Curso de Negociación Efectiva

## **Módulo 2: Técnicas y Estrategias de Negociación**

### **Contenidos:**

- Estilo de negociación competitiva o distributiva
- Estilo de negociación cooperativa o integrativa
- Diversos modelos de negociación:
  - El método Harvard.
  - El ganar a toda costa
  - El de las ocho fases.
- Errores más comunes a la hora de negociar
- Tácticas engañosas en comparación con la buena negociación
- Comunicación efectiva y asertiva en el proceso de negociación

Hablar de negociación es hablar de relaciones humanas, esto se debe a que existe una relación de interdependencia entre las partes, pero también que existe un conflicto de intereses. En reiteradas ocasiones, las personas olvidan que el arte de negociar es un proceso de descubrimiento. Muchas veces se ignora la relación que existe entre la negociación y conceptos como el conflicto, la percepción, la conciencia, la inteligencia, la emoción, el sentimiento, la persuasión, la actitud, la comunicación y la conducta. Los procesos de negociación son analíticamente diferentes, sus funciones, lógica interna, tácticas y recursos, varían según la personalidad y el estilo de las partes que se relacionan entre sí.

### **Clasificación de las negociaciones**

- Según la cantidad de personas involucradas: entre individuos, entre individuos y grupos y aquellas que se realizan entre grupos.
- Según la participación de los interesados: directas e indirectas.
- A partir de los asuntos negociados: políticas, comerciales y técnicas.
- En tanto status relativo de los negociadores: horizontales, verticales o diagonales.
- Las negociaciones se podrán desarrollar: cara a cara, de forma telefónica, epistolar o a través de representantes.
- Las negociaciones pueden ser: libres, forzadas, morales o afectivas y legales.

Todas las clasificaciones son válidas, es decir, que a partir de ellas podríamos determinar un tipo de negociación, sin embargo, existen dos grandes dimensiones, la integrativa y la distributiva, que no solo permiten la clasificación de las negociaciones, sino que servirán de base para el desarrollo de varios modelos de aplicación.

Al considerar los procesos de negociación, se puede observar que son analíticamente diferentes, sus funciones, lógica interna, tácticas y recursos varían según la personalidad y el estilo de las partes que lo transita. En este sentido, pueden adquirir la forma de una negociación distributiva o integrativa.

### **Negociación Distributiva**

En este tipo de negociación, las metas de una de las partes suelen estar en conflicto directo y fundamental con las metas de la otra parte y los recursos son fijos y limitados ya que ambas partes quieren que les corresponda la mayor cantidad. Posee la cualidad: “yo gano tú pierdes”.

En cuanto a la comunicación, la negociación distributiva, supone afirmaciones tajantes, respuestas selectivas, escasa revelación de sentimientos e intereses. Considerando este estilo de negociación podremos encontrarnos con varios modelos de aplicación, entre ellos se encuentran el ganar a toda costa, el ganar-perder o el Clausewitziano de estrategias de guerra.

### **Negociación Integrativa**

También conocida como por principios, su finalidad está basada en encontrar intereses comunes y al mismo tiempo complementarios. Las partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas, en vez de aproximarse al problema de un modo competitivo como en la negociación distributiva.

Este estilo de negociación sirve para maximizar ganancias conjuntas ya que posee el atributo “yo gano y tú ganas”. Las estrategias se encaminan al intercambio de información, exploración de intereses visibles y al uso de técnicas estructuradas para resolver conflictos.

Con relación a la comunicación, la negociación integrativa, implica la escucha activa, paráfrasis, generar empatía y reducción de actitudes defensivas. Considerando este estilo de negociación podremos encontrarnos con varios modelos de aplicación, entre ellos se encuentran, el cooperativo, el ganar-ganar, el modelo Harvard y el de las ocho Fases.

Los métodos de negociación son los estilos adoptados o la metodología seguida para la ejecución de un proceso de negociación. Se trata del papel que adoptarán las partes implicadas. No se puede decir que exista un único y correcto estilo de negociación, sino que siempre se debe considerar la naturaleza cada situación en su conjunto. No es lo mismo negociar una venta de un único producto a una persona desconocida y sin posterior relación, que negociar un acuerdo de servicios de años de relación con un cliente habitual.

### **Negociación Competitiva (Escuela Clásica)**

En los últimos veinte años, se han ido formando grupos de interés en el tema, de donde han surgido distintas escuelas de negociación.

La Escuela Clásica tiene sus bases en lo que se conoce como negociación competitiva o posicional; bajo este enfoque la negociación es una actividad competitiva, en donde una de las partes sólo puede ganar si la otra pierde, es decir, prima el esquema ganar-perder.

Concibe a la negociación como un campo de batalla, es decir que se establece en términos de confrontación. Uno gana y otro pierde.

Con esta base, el proceso de negociación deriva en una función de regateo, donde se fijan posiciones y el juego suma cero. Se encara una situación de negociación como un conflicto de intereses entre dos o más partes que deben dividirse el objeto de negociación. Recordemos que cualquier progreso de una de las partes, se produce a costa de la otra.

La esencia de este modelo competitivo viene dada a partir de la fijación de posiciones y su defensa, para lo cual se utilizan elementos de persuasión y técnicas de debate.

El negociador debe estar listo para la confrontación y la protección de sus intereses. En la práctica el poder se exhibe, se aplica y se deja claro en todo momento; los recursos propios pueden ser utilizados para forzar y hacer desistir a la otra parte de un determinado argumento o línea de acción.

El modelo competitivo fue descrito por Herb Cohen, bajo la denominación “ganar a toda costa”, en su libro, conocido en Argentina como, “Todo es negociable”, se encargó de describir las características típicas del modelo y establece que deben existir:

- Posiciones iniciales extremas, donde haya pedidos irracionales e intransigentes o incluso ridículos que afectan el nivel de expectativa del oponente.
- Debe existir una autoridad limitada para hacer concesiones.
- En cuanto a tácticas emocionales, se esperan actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como víctima del poder o de la mala intención no real, de la contraparte.
- Se debe considerar las concesiones del oponente como debilidades
- Se demoran las propias concesiones
- Se ignoran las fechas límites, se debe actuar como si el tiempo no existiera.

Cohen considera que para que una negociación competitiva funcione, se necesita, ignorancia del adversario en relación a la estrategia competitiva; dicha concepción se refuerza en negociaciones que no posean una relación continuada, ya que es probable que el adversario se dé cuenta y se prepare para contrarrestarlas.

Si se tiene que negociar con un negociador competitivo, H.Cohen aconseja abandonar la negociación y continuarla en otro momento o buscar negociar con otro negociador. Aceptar la situación, entrar en el juego competitivo y usar las mismas maniobras, es decir,

arriesgarse al desgaste del uso de estas estrategias. Por último, aconseja, intentar modificar la situación, buscando transformar la negociación competitiva en una cooperativa.

### **Negociación Cooperativa**

La negociación cooperativa nació hacia los años setenta, los negociadores buscaron enfocar el proceso de negociación al beneficio igualitario de las dos partes ya que creían que, con esto, se podrían prevenir posibles conflictos a futuro.

Se espera que las partes involucradas inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solas. Se basa en el esquema ganar- ganar y el juego siempre suma más.

Podríamos identificar algunos principios que dan soporte a la negociación cooperativa o integrativa:

- Generar confianza mutua (las partes deben crear un clima de confiabilidad, decencia y probidad que garantice al oponente, transparencia, credibilidad y buena predisposición).
- Adecuado control del oponente (entendiendo la oposición como positiva, ya que permite tomar acción. Cuando se logra un control sano sobre el adversario es posible adelantarse, distinguir y prevenir algún cambio de modelo que requiera una nueva adaptación.)
- Hacer nacer el sentido de compromiso en el adversario.

Sin duda es un modelo de negociación fundamentado en la satisfacción recíproca de relaciones que se pretenden duraderas y a futuro.

En el modelo de negociación cooperativa o integrativa, nos encontramos frente a negociadores flexibles frente al problema e ingeniosos en la búsqueda de la solución. Son negociadores que dejan las emociones de lado y utilizan una argumentación más lógica. Son abiertos, confiados y en su negociación plantean preguntas, más que afirmaciones. Como es previsible, se muestran interesados por las necesidades de la otra parte, sin utilizar la fuerza para imponerse.

En este tipo de negociación es necesario que las partes administren correctamente el tiempo y el ritmo de la negociación. No significa un acuerdo cincuenta-cincuenta o acuerdo justo, sino un acuerdo donde ambas partes deben sentirse satisfechos con el resultado de la negociación, con el logro de los intereses particulares.

A diferencia del modelo competitivo, en este modelo el valor total de negociación no suma cero. Aquí las partes son conscientes de que el acuerdo, por sí mismo, generara un valor añadido para ambas. Dicho esto, el valor que gana un negociador, no tiene por qué ser exactamente el mismo valor que pierde el otro.

Para esto es necesario negociar basándose en intereses y no en posiciones. Negociar buscando valor consiste en ampliar el campo de los intereses compartidos y reducir el de los intereses en conflicto.

No hace falta más que mirar a nuestro alrededor para advertir que en buena parte de nuestro quehacer diario somos protagonistas de un sinnúmero de situaciones de divergencia con nuestro prójimo.

Considerando la negociación como método de resolución de conflictos, les propongo conocer uno de los modelos de negociación internacional más utilizados por los empresarios a nivel mundial por su simplicidad y eficacia.

### **Método Harvard**

Este método, fue creado en los años ochenta por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton y debe el nombre a que fue en las facultades de Derecho y Dirección de Empresa de la Harvard University, donde se desarrollaron las facultades conocidas como las mejores escuelas de negocios del mundo.

Su principal objetivo es lograr una negociación eficiente y cooperativa. Según los autores mencionados, cualquier método de negociación debe juzgarse a partir de cuatro principios fundamentales:

- Separar a la persona del problema;
- Concentrarse en los intereses y no en las posiciones
- Inventar opciones de mutuo beneficio
- Insistir en la aplicación de criterios objetivos.

Estos principios permitieron, posteriormente, establecer siete elementos que conforman el proceso de negociación Harvard. Aunque la negociación se simplifica de forma significativa cuando el negociador ha preparado bien el tema, es menester también prestar atención a todo el proceso, ya que serán los distintos elementos de dicho proceso los que influirán, favorable o desfavorablemente, en la marcha de la negociación.

Para ayudar a la asignación de los elementos de cada negociación en sus circunstancias particulares se han propuesto los denominados siete elementos del proceso de negociación en Harvard.

Estos elementos no tienen un orden de prioridad en concreto y cada uno de ellos puede ser el elemento más o menos importante. Su calificación dependerá de la particular situación en la que se encuentren los negociadores y el contexto donde se realice.

Pueden analizarse tanto desde la perspectiva de la preparación, como desde el transcurso de la misma, constituyendo dichos principios, en un marco general de trabajo para cualquier proceso negociador, ya que pueden adaptarse.

Los siete elementos son:

- Alternativas
- Intereses
- Opciones
- Criterios
- Compromisos
- Comunicación
- Relaciones

### **Alternativas**

Básicamente el modelo de negociación de Harvard plantea que cada parte tiene una postura que refleja su alternativa. Dicha alternativa se refiere a toda opción que una parte puede realizar por cuenta propia sin necesidad que la otra parte esté de acuerdo. En términos concretos, una alternativa es la posición buscada por cada parte sin consideración a los deseos de la otra. Si se tienen más alternativas, generalmente, se tendrá más poder de negociación, por lo cual, este elemento se convierte en una pieza fundamental.

Se puede afirmar que, en general, ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor que su mejor alternativa a un acuerdo negociado, concepto que se identifica con la sigla BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) o en español como MAAN, conocida como la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Durante la preparación de la negociación, la identificación del MAAN permitirá a los negociadores evaluar principalmente si éstas ofrecen una buena vía para resolver los conflictos a los que se enfrentan, el tipo de decisiones que pueden tomar y cuál es la información que puede llevarlos a abandonarla.

Debido a que el MAAN cambia a medida que avanza el proceso de negociación y se obtiene información de las partes, es necesario, que el negociador preste atención no solo

a los intereses, sino también a la forma en la que el MAAN se modifica para así entonces, tomar las decisiones correctas.

### ***Intereses***

Un avance en la posición de negociación se logra cuando cada parte considera los intereses que reflejan los deseos, necesidades, inquietudes, esperanzas y temores de la contraparte. Es importante conciliar intereses, no posturas, ya que detrás de posturas opuestas, se pueden encontrar intereses compartidos.

En general, los intereses reflejan todo aquello que se quiere, pero es importante reconocer que no todos poseen la misma jerarquía; se debe reconocer aquellos intereses que son realmente importantes y aquellos en los que una u otra parte pueda tener mayor flexibilidad. Si la fase de exploración de intereses se desarrolla en forma exitosa, un porcentaje muy alto de la negociación, ya está hecho y sólo faltará buscar las soluciones a los intereses ya detectados. En este punto es preciso preguntarse por qué es que están los negociadores en la mesa, qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos o qué es lo que los motiva. El beneficio que proporciona buscar los intereses que se encuentran escondidos detrás de las posiciones es claro, pero la forma de comprenderlos, no lo es tanto, por eso, será determinante que el negociador tenga la capacidad de ser empático, es decir, de ponerse en el lugar del otro.

### ***Opciones***

Luego de conocer y entender los reales intereses de los negociadores, ya se puede pasar a la siguiente fase, en la cual se generan opciones de acuerdo, en las cuales se encuentre un beneficio mutuo para las partes. Se suele emplear las opciones para identificar toda la gama de posibilidades que se encuentran sobre la mesa de discusión en que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus respectivos intereses. Se requiere de un esfuerzo creativo para descomponer la negociación en sus componentes mínimos y luego recomponerlos para poder generar una solución buena para todos.

Esta generación es una labor conjunta entre todos los negociadores. No es conveniente llegar a la mesa de negociación con un extenso abanico de soluciones completamente elaboradas y negando la participación del otro en la generación de soluciones. Es muy posible que en algunos casos uno de los negociadores pueda tener las capacidades y la claridad mental para hacer esto, pero no implica que sea lo que se debe hacer, pues el



otro quedaría relegado a un papel secundario y no se sentiría como el artífice de la solución.

### ***Crterios***

En la negociación, la oferta debe basarse en criterios y voluntades objetivas, siendo estas verificables o contrastables. Podemos tener un opositor con un sistema de valores totalmente opuesto al nuestro, por lo que debemos insistir en establecer criterios justos y objetivos, buscando en todo momento la imparcialidad y sin obligar a ceder a la otra parte. Las soluciones que se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no ya que existe más de un criterio objetivo para la base de un acuerdo.

Recordemos que un acuerdo es legítimo en la medida que a cada parte le parece justo en relación a algún criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de ellas. Para esto se utilizan criterios externos u objetivos, los cuales son desarrollados por personas o entidades externas a los negociadores.

### ***Compromisos***

En la medida en que se logra un acuerdo en torno a una opción y existe consenso en su legitimidad es el momento para que se celebre el compromiso, el cual se refiere a planteamientos verbales o escritos que especifican lo que las partes harán o dejarán de hacer. La decisión de comprometerse debe llevarse a cabo solo después de haber evaluado las ventajas del acuerdo con respecto del MAAN. Se suele decir que una negociación ha sido un éxito sólo cuando da como fruto un acuerdo con el que se comprometen todas las partes involucradas en el proceso. Cuando se haga un repaso del proceso de negociación una vez que ésta haya terminado, el negociador debe evaluar la probabilidad de que las partes cumplan el acuerdo. Debe, entonces, crearse un compromiso sobre el acuerdo de tal forma que sea viable y se cumpla.

### ***Comunicación***

Es pertinente destacar que la fluidez de información es el recurso fundamental de una buena negociación y que la comunicación es la forma en la que se desplaza la información de una parte a otra. La etapa de la comunicación, en particular una efectiva comunicación bilateral, permite que los acuerdos se logren con eficiencia y sin perder tiempo y esfuerzo. Si consideramos iguales factores, es posible que un resultado sea

mejor si se logra comunicarse con fluidez, eficiencia, sin perder tiempo ni esforzarse mucho. Dicho de otro modo, la negociación eficiente requiere de una eficaz comunicación bilateral. Es necesaria una comunicación en todos los sentidos.

Por una parte, escuchar activa y respetuosamente, clarificando las ambigüedades y chequeando lo que se ha entendido. Por otra, hablar de forma clara, con el fin de hacerse entender y con un propósito ligado a los intereses propios.

### **Relación**

La relación está en constante riesgo durante toda la negociación. El negociador, entonces, tiene que ser consciente de esto y debe tener como objetivo mixto el lograr en forma exitosa los asuntos, pero también mantener una buena relación con las otras partes negociadoras. Con este último elemento Fisher, Ury y Patton, exponen como logrado el compromiso y acordados los medios de comunicación, entre otras cosas, se llega a una relación en que cada parte habrá mejorado su capacidad para trabajar colaborando con su contraparte.

Dirán los autores que una negociación habrá producido un mejor resultado, en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar conjuntamente. Las negociaciones más importantes son aquellas que se realizan con las personas o instituciones con las cuales se ha negociado antes; es decir, que existe un lazo previo que las acerca a una unión futura.

Según el modelo Harvard, es recomendable conseguir suficiente información acerca del otro negociador, definir el problema correctamente y crear un buen clima, ya que la mayor parte de las negociaciones se hacen durante la fase de la preparación.

### **Modelo de las ocho fases**

El Modelo de las Ocho Fases está enfocado en las fases de:

- Preparación
- Discusión
- Señales
- Propuestas
- Paquete
- Intercambio
- Cierre
- Acuerdo.

Una buena preparación es la vía más fácil para llegar a una negociación exitosa. En esta fase se debe, establecer objetivos, buscar información, definir la estrategia y asignar tareas si es el caso grupal. En la fase de discusión permite explorar los temas que nos separan del opositor, sus actitudes, sus intereses, sus intenciones y demás. En la tercera fase, la señal es un medio que indica la disposición a negociar sobre algo. Se deben negociar las propuestas comenzando lo lejos del límite para tener una mayor zona de regateo.

El propósito del paquete es facilitar el avance de las partes hacia una posible posición de acuerdo. En la sexta fase, el intercambio, se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa; si bien es la parte más intensa del proceso no se puede perder de vista la técnica ganar- ganar.

Es en el momento del cierre cuando se evidencian varias incertidumbres. Es más importante saber cómo cerrar que cuando cerrar. Finalmente, la fase ocho, la aprobación del acuerdo, donde se recomienda resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado, para evitar malos entendidos y problemas futuros.

### **Los errores más comunes**

Es muy probable que se tenga un plan de acción basado en los propios deseos, pero pocas veces contemplan lo que espera la persona con la que se negocia. Existen factores externos que hacen que en muchas ocasiones se pierda el foco y la concentración y error más frecuente es no ser flexibles para recomenzar. Otro error en el proceso de negociación es no tomar en cuenta con quien se negocia o tal vez perder la paciencia, olvidando que mientras más escuchemos, más podremos reforzar y robustecer el porqué de nuestros argumentos. Muchos negociadores comenten el error de no dirigir la conversación y cuando lo hacen no cuentan con un listado de posibles preguntas, perdiendo grandes oportunidades.

La mayoría de las personas cree saber lo que más le importa a la otra parte incluso antes de sentarse a negociar, y que obtener lo que se quiere llega a expensas de los demás.

Lo podemos ver reflejado en negociaciones que no cuentan con un plan B, una alternativa, que posibilite que siga siendo una negociación atractiva para la otra parte. También existen grandes negociaciones que se caen al no concluir a tiempo la reunión o por dejar “cabos sueltos” alrededor de un proyecto. En otras, no se contempla una segunda reunión, quitándole la posibilidad que la otra parte medite nuestra propuesta.

Es preciso saber cuándo perder batallas y cuando ganarlas. Derribando la creencia que quien realiza la primera oferta es más vulnerable, de hecho, el principio de anclaje, expone una fuerte relación entre la primera oferta y el resultado final. Muchos negociadores cometen el error de enfocarse demasiado en los resultados ideales, rechazando ofertas más rentables en el proceso.

Un error más se genera cuando se usan las mismas tácticas en las negociaciones a corto y largo plazo o se juzgar a los demás en función de sus acciones.

Muchos suponen que las partes que están involucradas en una negociación, lo hacen actuando de buena fe. Sin embargo, existe la posibilidad que se empleen tácticas engañosas, trucos y trampas que en un esquema de valores se consideran ilegítimas y deshonestas.

### **Conductas engañosas en la negociación**

En todo tipo de gestiones, existen negociadores que mienten con la esperanza de mejorar los resultados. Esa conducta engañosa puede adoptar muchas formas, por ejemplo:

- Engañar sobre datos materiales
- Embaucar considerando ciertas maneras de mentira como legítimas
- Áreas grises que con mentiras se ubican entre ambos extremos.

Durante las negociaciones, una persona mentirosa puede pretender que no escuchó una pregunta, o responder en cambio a una cuestión diferente.

Fisher, Ury y Patton señalan que los trucos sucios en una negociación, persiguen el propósito de ayudar, al que los usa, a ganar algo sustantivo en una lucha de voluntades que no se basa en principios.

Los autores distinguen tres clases de tácticas engañosas:

- Engaño deliberado
- Guerra psicológica
- Presiones

La trampa consiste en desarrollar la negociación sobre la base de datos ficticios o aparentes, logrando en el corto plazo ganar el trato, pero a la larga se transforma en una pésima estrategia porque se pierde la confianza del otro negociado.

En algunas ocasiones los negociadores hacen creer y suponer que puede decidir sobre una situación, pero al final solicita tiempo adicional para que otro autorice los acuerdos; A esto se lo llamada autoridad ambigua y es uno de los trucos sucios que se emplea frecuentemente para dilatar una negociación.

Otra táctica engañosa son las intenciones dudosas, tratando de dejar vacíos en el acuerdo de negociación. Generar un entorno hostil con condiciones ambientales que generan incomodidad y tensión, buscando acabar rápido la negociación y por ende la toma de decisiones no tan acertadas.

Existen tácticas de ataques personales, donde se ignora a la otra parte, no se le presta atención mientras habla, se la hace esperar o incluso se expresan comentarios inadecuados o amenazas sobre su persona o entorno. Si pensamos en táctica engañosas no podemos dejar de nombrar la del hombre bueno y el hombre malo, una táctica en la que intervienen dos personas que asumen esos roles, para influir en la negociación.

### **Buenas prácticas que reducen el impacto negativo**

Existen muchas estrategias que se pueden utilizar para reducir el impacto de las tácticas ilegítimas en la negociación. Por ejemplo, verificar las afirmaciones o hechos que les hagan, incluir normas explícitas para el cumplimiento del acuerdo, asegurarse del grado de autoridad del otro negociador, definir las reglas sobre los comportamientos aceptables para ambas partes o insistir en los principios establecidos para la negociación. Durante una buena negociación ambas partes deberían obtener resultados convenientes y favorables. Una negociación debe basarse en la confianza y credibilidad del otro. Además, debe existir honradez en la información, la cual consiste en el intercambio de datos sobre las verdades, preferencias y prioridades de la otra parte.

Cuando se realiza la negociación, se debe ser paciente, observador, ético y racional para exponer la información exacta acerca de las preferencias, prioridades e intereses.

Debemos reconocer que los negociadores quieren maximizar sus intereses, escenario que puede presentar dilemas importantes en el acuerdo relacionados con la confianza y la honestidad.

## Comunicación

“La comunicación es un proceso, por el cual una o más personas llamadas emisores, transmiten un mensaje, con la finalidad de que sea comprendido por una o varias personas o receptores, a quienes va dirigida la comunicación, a fin de generar cambios o respuestas que, a su vez, generan cambios o respuestas en el emisor original. Las respuestas de ida y vuelta son producto de la interacción producida entre emisor y receptor” Gálvez (2003).

Sin comunicación no hay posibilidades de negociación, y sin una comunicación efectiva no hay posibilidades de una negociación eficaz.

Según Van-der Hofstadt (2003) existen tres estilos de comunicación:

- Pasivo
- Agresivo
- Asertivo

En la comunicación pasiva, la persona se preocupa sobre todo en satisfacer a los demás, siendo incapaz de enfrentarse a alguien. Antepone los derechos e intereses de los demás a los suyos propios.

Cuando el estilo de comunicación es agresivo, la persona busca defender sus derechos a cualquier precio, menospreciando al resto.

Buscando un equilibrio algunas personas pueden utilizar el estilo de comunicación asertiva, en este estilo se manejan las habilidades sociales, la persona expresa sus opiniones y defiende sus propios derechos, pero siempre respetando los derechos y las opiniones de los demás. El objetivo es expresarse de forma adecuada.

## Comunicación efectiva

Se entiende por habilidades o competencias comunicativas al conjunto de procesos lingüísticos que se desarrollan durante la vida, con el fin de participar con eficiencia y destreza, en todas las esferas de la comunicación y la sociedad humana.

Muchas personas creen que las habilidades comunicativas son fáciles de dominar. Sin embargo, esta es en realidad una de las barreras más comunes que presenta la población, la dificultad a la hora de expresarse.

Habilidades comunicativas necesarias para una negociación efectiva:

- Escucha activa

- Asertividad
- Resiliencia
- Empatía.

### ***Escucha activa***

Escuchar es mucho más que oír un mensaje. En una negociación es fundamental comunicar de manera clara los objetivos y planteamientos, pero para que dicha comunicación sea efectiva hemos de cerciorarnos de que la otra parte lo ha entendido con claridad y, además, asegurarnos de conocer con precisión la posición de la contraparte, solo así la negociación pueda alcanzar términos de eficacia. La escucha activa no significa necesariamente estar de acuerdo, solo significa que estamos intentando comprender sus razones. Algunas técnicas para la escucha activa son las preguntas, el parafraseo, la reformulación o la legitimación.

### ***Asertividad***

Es la capacidad de expresar nuestros deseos de manera directa y centrada, pero educada, obteniendo nuestros objetivos sin atentar contra la integridad emocional de los demás. También se suele referir al punto de equilibrio entre una negociación pasiva y una negociación agresiva. Es posible que en una negociación la mejor manera de expresarse sea la asertiva, para ello es necesario tener claro el objetivo que perseguimos; estar centrados en nuestros intereses sin permitir desvíos; conseguir una expresión clara y concisa del mensaje y, por último, crear un ambiente confiable aceptando y comprendiendo las propuestas y necesidades de la otra parte.

Algunas técnicas de expresión asertiva que permiten no solo transmitir adecuadamente el mensaje, sino también recibirlo correctamente, son la técnica de los mensajes “Yo”, y la técnica del “No” positivo. La asertividad es la capacidad de aprender a decir, “no” educadamente, de la forma más natural posible y sin deteriorar las relaciones.

Tal como dijo Mahatma Gandhi, “Un *no* pronunciado con la más profunda convicción es mejor y más grande que un *sí* pronunciado con el propósito de complacer, o lo que es peor, de evitar un problema”.

### ***Resiliencia***

Podemos entender la resiliencia como la capacidad de adaptarse positivamente superando las situaciones adversas. Diane L. Cotu, referente y autora de varios libros y artículos dedicados a la escuela de negocios, concluye en sus estudios que para ser verdaderamente resiliente deben de concurrir tres cualidades. La aceptación incondicional de la realidad; una creencia profunda en determinados valores y una inusitada habilidad para improvisar sin disponer de las herramientas adecuadas. De la realidad, solo se percibe aquello para lo que neurológicamente estamos preparados y generalmente, solo aquellos que ven la realidad como nosotros son dignos de nuestra confianza.

Gran parte de los conflictos y de las negociaciones frustradas tienen su origen en una simple diferencia perceptiva. Por este motivo, se espera que el negociador pueda desarrollar la capacidad de integrar distintas perspectivas y de improvisar frente a cualquier situación adversa o de nuevos enfoques no esperables. Para lograr dicha capacidad se debe considerar un entrenamiento adecuado.

### ***Empatía***

La cuarta y última habilidad de comunicación es la empatía; una habilidad social clave que determina la capacidad de influencia, de comunicación, de negociación, de gestión, y de liderazgo. La empatía consiste en ponerse en el lugar del otro, conectar con sus emociones, con sus deseos y con sus miedos. Intentar entender la posición, los argumentos y justificaciones de la otra parte nos permitirá negociar con la ventaja de conocer sus objetivos.

De esta manera, con un simple “¿qué haría yo en su lugar?” nos permitiría dirigir los esfuerzos en una dirección común más fluida y constructiva. Practicar la empatía facilita el escuchar mejor, comprender más y formular mejores preguntas, generando no solo nuevas oportunidades, sino afirmando relaciones sólidas y duraderas.

### **La Comunicación verbal**

¿Por qué son importantes la comunicación verbal y no verbal en las negociaciones?

Simple. La comunicación verbal se nutre de la comunicación no verbal, que permite transmitir una mayor cantidad de información complementaria al mero discurso. La transmisión del lenguaje es, en muchas ocasiones, por tanto, más importante que el contenido del propio mensaje.



No prestar atención a la comunicación no verbal en procesos aparentemente racionales, como son las negociaciones, puede suponer una pérdida de información y la imposibilidad de alcanzar un acuerdo que satisfaga a todas las partes.

La comunicación Verbal, utiliza el lenguaje oral o escrito como canal de comunicación, con el objeto de transmitir un pensamiento. Los estímulos vocales matizan el significado de las palabras que pronunciamos, por este motivo, es de gran importancia constatar si estamos comunicando el sentido real de lo que queremos comunicar, y si estamos percibiendo el sentido real de lo que nos quieren transmitir.

En la comunicación verbal, debemos procurar un contenido adecuado al objetivo que nos proponemos, un lenguaje adaptado al nivel de quien nos escucha, y un tono de voz audible y entusiasta que incida en los aspectos más importantes del mensaje.

### **La comunicación NO verbal**

Es el proceso de comunicación mediante el envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir, mediante indicios, gestos y signos. Se lleva a cabo sin una estructura sintáctica, por lo que no pueden analizarse secuencias de constituyentes jerárquicos. Estos mensajes pueden ser comunicados a través de gestos, lenguaje corporal o postura, expresión facial y el contacto visual, la comunicación de objetos tales como ropa, peinados o incluso la arquitectura o símbolos y la infografía. Atendiendo a la definición de Keats (1992), la comunicación no verbal utiliza elementos no lingüísticos, tales como los gestos, la apariencia externa, la mímica, las posturas, las distancias, el tono de voz, los silencios, las miradas, etc.

La comunicación no verbal se utiliza para sustituir, reforzar, completar o apoyar a la comunicación verbal, aunque, en ocasiones, pueden no coincidir, expresando mensajes contradictorios. Mientras que el canal verbal se utiliza para transmitir información, el canal no verbal expresa las actitudes y sentimientos de las personas.

Debemos tomar en consideración que los elementos de la comunicación no verbal, pueden tener diferentes significados para unas u otras personas, la apariencia externa es diferente, por ejemplo, si consideráramos diferentes culturas. No existen elementos universales en este tipo de comunicación. Según Givens (2005) en la comunicación no verbal se debe tener en cuenta:

- ✓ El rostro y su mimética, atendiendo la expresión de la cara y sus rasgos faciales, se pueden ver aspectos afectivos, como felicidad, tristeza, asco, interés, temor, etc.

- ✓ El contacto ocular, ya que, con ello, se puede hacer que las personas se sientan acogidas, despreciadas, avergonzadas, comprendidas, serenas, etc.
- ✓ Los gestos realizados con las manos, los brazos y las piernas, transmiten sentimientos y actitudes de las personas, siendo así movimientos enérgicos en las personas entusiastas, y moderados en las personas reflexivas.
- ✓ Una determinada actitud, así la postura rígida muestra ansiedad, mientras que la postura relajada transmite confianza y sosiego.

Es imposible no comunicar, hasta el mismo silencio comunica. Si en el proceso de negociación estuviéramos atentos a la comunicación no verbal estaríamos encaminados hacia una negociación efectiva. Al considerar que:

- mientras la palma de la mano abierta, expresa sinceridad, el puño cerrado, expresa nerviosismo y ocultación de la verdad.
- Los hombros caídos revelan incapacidad para afrontar la situación.
- Sentarse con las dos piernas unidas paralelamente, expresa orden y cuidado, mientras que cruzar la pierna en un ángulo de noventa grados al nivel de la rodilla una persona ambiciosa y competitiva.
- Sentarse sobre una pierna, revela conformidad e indecisión.
- Si se observa marcha rápida al andar, entonces existe dinamismo, ansiedad o prisa.
- En el caso de pasos irregulares, expresa timidez, inseguridad o cansancio.
- El echarse hacia atrás en una butaca revela confianza y seguridad en uno mismo, pero si se cruzan manos o piernas el cuerpo comunica oposición, frontalidad u opacidad.

¡A tenerlo en cuenta!