



CONFEDERACIÓN
CANARIA DE
EMPRESARIOS

CEOB CEPYME



Gobierno
de Canarias

Consejería de Empleo,
Políticas Sociales y Vivienda

COMUNICACIÓN PARA INFLUIR





INDICE

MÓDULO 1: Bases de la comunicación interpersonal

1. Características principales de la comunicación interpersonal. Barreras, leyes y axiomas de la comunicación humana. La P.N.L. aplicada a las comunicaciones interpersonales.
2. La escucha activa y empática.
3. Actitudes y herramientas para una comunicación asertiva.

MÓDULO 2: Bases de la negociación

1. Estilos de negociación
2. Distintas estrategias de negociación en la gestión de nuestro personal.
3. Modelo de Thomas Killman: posturas ante la negociación

MÓDULO 3: Comunicar para influir en la negociación

1. Fundamentos de la influencia.
2. Escenarios de comunicación en la negociación.
3. Influir para mejorar nuestra estrategia negociadora.

MÓDULO 1: Bases de la comunicación interpersonal

1. Características principales de la comunicación interpersonal. Barreras, leyes y axiomas de la comunicación humana. La P.N.L. aplicada a las comunicaciones interpersonales.

1. Características principales de la comunicación interpersonal

La forma en que nos comunicamos con los otros y con nosotros mismo, determinará la calidad de nuestras vidas.

Anthony Robbins

El proceso de comunicación lo describiremos relacionando ocho elementos:

1. Emisor o fuente: el individuo u organización que origina la comunicación.
2. Codificación: es el proceso por el cual se transforman las ideas en símbolos, imágenes, formas, sonidos..., que son parte de un sistema normalizado.
3. Mensaje: es el conjunto de símbolos transmitidos por el emisor.
4. Los medios: son las vías o canales a través de los cuales el mensaje es transportado desde el emisor al receptor.
5. Decodificación: es el proceso por el cual el receptor da significado a los símbolos transmitidos por el emisor.
6. Receptor: la persona o grupo de personas a quienes está destinado el mensaje.
7. La respuesta: o conjunto de reacciones del receptor después de la exposición al mensaje.
8. Retroalimentación: es la información que el emisor extrae de la respuesta del receptor al mensaje.

Existe un noveno elemento que interviene en la comunicación, pero que no es parte de la misma, el ruido. Se denomina ruido a todo factor que distorsiona y modifica la recepción e interpretación del mensaje por parte del receptor. Puede intervenir en cualquiera de los elementos componentes del proceso de comunicación.

1.2. Barreras en la comunicación

A la hora de analizar las barreras en la comunicación, nos tenemos que centrar en cuatro factores: el emisor, el receptor, el mensaje y el canal por donde estamos transmitiendo el mensaje. Veamos cada una de ellas

Emisor:

- ⇒ Información confusa, insuficiente o mal presentada
- ⇒ Sentimientos sobre sí mismo (inseguridad)
- ⇒ Desinterés hacia el tema
- ⇒ Actitudes negativas hacia el receptor
- ⇒ Falta de adaptación al receptor
- ⇒ Incoherencia entre la comunicación verbal y no verbal

Receptor:

- ⇒ Percepción
- ⇒ Estado de preparación del receptor
- ⇒ Falta de conocimientos
- ⇒ Desmotivación
- ⇒ Prejuicios e ideas fijas
- ⇒ No saber escuchar
- ⇒ Resistencia al cambio (temor a los resultados)

En el Mensaje:

- ⇒ Información compleja

En el Canal:

- ⇒ Canal inadecuado
- ⇒ Efecto de la cadena ("Parada de autobús")
- ⇒ Limitaciones de todo código

Los factores del emisor y del receptor que influyen en la comunicación son los siguientes:

- ⇒ **Propósito:** Siempre que se actúa como emisor hay que tener muy claro el propósito, pues todo lo que hagamos estará orientado a la consecución del mismo.
- ⇒ **Habilidades expresivas:** El lenguaje oral es el principal sistema de comunicación. El lenguaje escrito es una fijación mediante unos signos gráficos de lo que decimos hablando. El lenguaje mínimo o gestual sirve para transmitir información por sí solo o para reforzar los mensajes orales. Un buen emisor deberá dominar estos lenguajes. La voz es el vehículo de la comunicación oral y sus características más importantes son: tono, intensidad y articulación. Hay que tener en cuenta el ritmo o velocidad al hablar. También emitimos mensajes con nuestro comportamiento y muchas veces estos son opuestos a lo que decimos con las palabras.
- ⇒ **Actitudes y estado emocional:** Lo que el emisor siente hacia el tema, el receptor y hacia sí mismo influyen en la comunicación. También influye el estado emocional en que se encuentra en el momento de la comunicación.
- ⇒ **Nivel de conocimientos:** Los conocimientos que tiene el emisor influyen en sus comunicaciones. Puede darse un exceso o una carencia de conocimientos y en ambos casos pueden originarse dificultades de comunicación.
- ⇒ **Nivel sociocultural:** Condiciona también la forma de comunicarse el emisor, por ejemplo elección de palabras, significados determinados, valor emocional etc...
- ⇒ **Interpretación:** Lo que vale en comunicación es la interpretación que el receptor da al mensaje. Hay veces que esta interpretación es errónea por fallos debidos a la percepción, motivaciones, actitudes etc...
- ⇒ **Habilidades receptivas:** Las principales habilidades receptivas son escuchar, leer e interpretar los gestos. Cuanto mejor domine estas habilidades mejor receptor será. No hay que olvidar nunca que escuchar bien es difícil y que exige un esfuerzo.



1.3. La PNL aplicada a las comunicaciones interpersonales

Los niños, tanto como los adultos, resuelven tareas prácticas con la ayuda de su lenguaje, tanto como con sus manos y sus ojos”.

L. S. Vigotsky, Pensamiento y lenguaje

La PNL estudia la comunicación entre las personas, entendida no sólo como un mero intercambio de información, sino como una forma de influencia.

Pero va mucho más allá, al reconocer que el efecto del mensaje no depende sólo del mensaje en sí, sino de factores tales como los estados internos del emisor y del receptor –esto incluye estado de ánimo, creencias, valores de cada persona- y la manera en que cada uno asimila y procesa la información que recibe.

Su denominación resume los objetos básicos de su estudio:

Programación: los estados internos, las creencias y valores de cada persona, cuál es su “modelo del mundo”, y los pasos que toma para intentar obtener determinados resultados. La PNL asume que en cierta medida, cada persona puede modificar su programación, no sin esfuerzo.

Neuro: la forma en que cada persona procesa la información, al privilegiar algunos sentidos sobre otros, o ciertos tipos de información sobre otros; los filtros que aplica, cuál es su manera de “entender el mundo”, o dicho de otro modo, de traducir sus vivencias en procesos mentales.

Lingüística: la forma en que la persona se expresa, las palabras que utiliza, el significado que tienen para él o ella, cómo influyen en otras personas y en el que las dice. En esto, la PNL reconoce que la comunicación verbal es apenas una pequeña parte de la comunicación.



Sin embargo, la PNL tiene una aplicación más amplia, porque constituye un modelo de la comunicación y la conducta humana que integra tres grandes elementos:

1. El establecimiento de rapport y la comunicación con otra persona.
2. Modos efectivos de recabar información acerca del universo mental de otra persona.
3. Estrategias para producir cambios en la conducta.

De ahí que sea un excelente instrumento para gestionar la conducta en las negociaciones, especialmente porque utiliza modos conscientes e inconscientes de relacionarse y comunicarse con otras personas.

La PNL ha desarrollado ideas y técnicas que nos permiten identificar y describir pautas en la conducta verbal y no verbal de las personas.

El sistema receptor humano comprende: visión, oído, tacto, olfato y gusto y tiene limitaciones perfectamente identificadas por los científicos: ondas sonoras que no podemos escuchar, ondas electromagnéticas que nuestros ojos no pueden percibir, olores que no alcanzamos a distinguir, etc. Nuestro sistema nervioso, constituye así el primer conjunto de filtros para distinguir al mundo (el territorio) de nuestra representación del mundo (el mapa).

Una segunda forma, en la que nuestra experiencia del mundo difiere del mundo en sí mismo, es mediante el conjunto de limitantes o pautas sociales. Nos estamos refiriendo a todos los filtros a los cuales estamos sujetos como miembros de un sistema social: nuestro idioma, nuestras modalidades aceptadas de percibir y todas las convenciones sociales a las que debemos adaptarnos. Estos filtros agregan datos a las percepciones, construyendo así propiedades del mundo.

“El mapa no es el territorio” es una premisa fundamental de la PNL.



mapa tendremos más opciones y mayores posibilidades de comunicarnos con los demás.

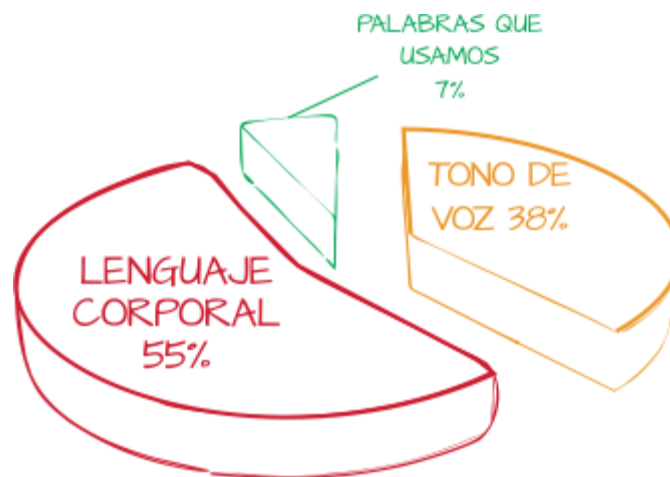
Sabemos que el significado de la comunicación está en el mensaje recibido, en la respuesta que provoca y no sólo en la intención del comunicador.

Las condiciones básicas de todo buen comunicador son:

1. Clara representación de la meta. (objetivos definidos)
2. Agudeza perceptual. (canales sensoriales limpios y entrenados)
3. Flexibilidad (para cambiar sus estrategias)

1.3.1. El lenguaje del cuerpo y los metamensajes

La comunicación no verbal tiene una gran importancia en cualquier tipo de relación interpersonal. Como han indicado distintos autores, cuando se emite un mensaje verbal únicamente un 7% de lo expresado verbalmente se trasmite; de la conducta vocal, se trasmite un 38% y el resto, el 55%, se transmite a través de la conducta no verbal.



Existen tres tipos o categorías de comunicación no verbal:

- ⇒ La Kinesia: hace referencia a las posturas corporales, las expresiones faciales y gestos.
- ⇒ La Paralingüística: hace referencia a los aspectos no lingüísticos de la conducta verbal, como el tono de la voz, el ritmo o las pausas.
- ⇒ La Proxémica: hace referencia a la utilización y estructuración del espacio personal.



Dentro de estas tres categorías el abanico de posibilidades de análisis es muy amplio, sin embargo, nosotros nos vamos a centrar únicamente en los aspectos más relevantes de la comunicación no verbal vinculada a la negociación.

El tono, los gestos, los movimientos, la mímica, las expresiones faciales puede modificar y alterar el significado de nuestra expresión verbal.

Sería un grave error olvidarnos de los componentes no-verbales que están formando un todo con el mensaje verbal que mandamos y que deben ser acordes con el mismo si no queremos que nuestro mensaje sea menos influyente, pierda eficacia o incluso que induzca a error al no haber concordancia entre lo que decimos y las conductas no verbales que estamos teniendo.

Los componentes no-verbales son aquellos elementos de la conducta verbal observable no directamente relacionados con el lenguaje verbal, que constituyen en sí una forma distinta de lenguaje.

Los mensajes no verbales tienen varias funciones: reemplazar a las palabras; repetir lo que se está diciendo; enfatizar un mensaje verbal; regular la interacción o contradecir el mensaje verbal.

Se puede afirmar que las señales visuales son interpretadas de manera más fiable y precisa que las auditivas. Las señales no verbales deben ser congruentes con el contenido verbal para que un mensaje socialmente habilidoso sea transmitido de forma precisa.

Componentes paralingüísticos	Componentes no verbales
Volumen	Mirada
Entonación	Expresión facial
Velocidad	Distancia / proximidad
Claridad de la voz	Postura corporal
Fluidez	Gestos
Duración del discurso	Movimientos del cuerpo
Latencia en la respuesta	



1.2. LA ESCUCHA ACTIVA Y EMPÁTICA.

Aunque escuchar resulte uno de los factores más importantes en el proceso de la comunicación, muy a menudo se soslaya esta actividad.

Por ello, será importante persuadir a los negociadores sobre la importancia de entrenar esta habilidad. Un adecuado entrenamiento para saber escuchar es necesario por las siguientes razones:

- ⇒ La mayoría de las personas somos menos "escuchadores " efectivos de lo que realmente deberíamos ser.
- ⇒ El proceso de escuchar bien, es una habilidad que puede ser desarrollada.
- ⇒ Los defectos y errores al escuchar, probablemente crean más problemas interpersonales que ningún otro aspecto de la conducta humana.
- ⇒ La mayoría de nosotros no somos conscientes de que el proceso de escuchar bien es una habilidad que puede ser desarrollada.

¿Alguna vez hemos pensado en cuánto tiempo de un día cualquiera dedicamos a escuchar? Un famoso estudio sobre el arte de escuchar, intentó determinar cuánto tiempo de nuestra comunicación verbal lo dedicábamos a escuchar, arrojando los siguientes resultados:

Tipo de Comunicación	Porcentaje en tiempo
Escuchar	42%
Hablar	32%
Leer	16%
Escribir	10%

Como podemos ver, la forma de comunicación más frecuente entre los adultos es escuchar. Sin embargo, irónicamente la secuencia de estas actividades es inversa.

Hay que tomar en cuenta que en la escuela se pasan años desarrollando las habilidades de lectura y escritura y se da poco entrenamiento a la escucha, que constituye prácticamente la mitad de nuestra comunicación.

Cuando entrenemos, hay que estar alerta a las faltas comunes al escuchar. También es importante tener una relación de hábitos básicos:

1. Dele tiempo de hablar a la otra persona
2. Permítale concluir sus ideas
3. No se distraiga: La gente habla aproximadamente a una velocidad de 125 palabras por minuto y puede pensar tres o cuatro veces más rápido. Cualquiera puede distraerse mentalmente y perder el tema que está tratando con la otra persona.
4. Concéntrese en las ideas principales, haga un resumen del contenido, anticipése a lo que seguirá y compare lo que se está diciendo con lo que usted ya sabe.
5. Lea a la gente. Lea tanto los indicios no verbales y vocales como los verbales. Esté atento a los "mensajes mixtos", y a lo que estos pueden significar.
6. Revise lo que hasta el momento se ha dicho: Esto lo puede hacer mental y oralmente. Nadie puede objetarle cuando diga "Permítame estar seguro que le estoy entendiendo lo que usted me ha dicho... Usted dice: "Esto es interesante, déjeme pensarlo". Dese tiempo para pensar en una respuesta.
7. Admita períodos de silencio en una conversación: Si usted ha estado escuchando mientras la otra persona hablada, necesita tiempo para pensar en una respuesta. Su interlocutor le agradecerá si le dice: "Esto es interesante, déjeme pensarlo".
8. Desarrolle interés por la gente; por la persona que tiene junto a usted. La mayoría de nosotros usamos las conversaciones para desarrollar nuestros egos y expresar nuestras experiencias, nuestras opiniones, nuestros intereses. Saber escuchar significa permitir a los otros hablar de sus egos, sus experiencias, sus opiniones, etc. Subordine su ego al del otro y propóngase realzar sus sentimientos.
9. Use su físico. Proyecte su energía hacia fuera, hacia los otros: mírelos, emita respuestas sonoras, mueva los brazos, aléjese, acérquese, cruce las piernas.
10. Ofrezca retroalimentación. Dele algo al otro. No se limite a tomar; la comunicación es un proceso bidireccional. Ofrezca retroalimentación ya sea moviendo la cabeza, haciendo ademanes o preguntando algo.
11. Reaccione ante las ideas no ante las personas. Distinga a la persona de las palabras. Reaccione ante las ideas y no ante la persona.
12. Sea descriptivo, no valorativo. Acepta los aspectos buenos y malos del mensaje, su contenido y su apariencia. Es probable que así abra usted el camino para recibir mensajes útiles de alguien que no le gustaba, o a quien no respetaba.
13. Concéntrese en ayudar a que la otra persona sienta que se está comunicando bien.
14. Controle sus reacciones. No reaccione desmedidamente ante las palabras que traicionan actitudes o prejuicios del hablante, que vaya en detrimento de su capacidad de recoger y precisar con exactitud la información. Contenga su temperamento y controle su enojo.
15. Mantenga una actitud abierta y evite toda reacción excesiva.

Y NUNCA OLVIDE:

Escuchar activamente: Es el proceso por el cual el que escucha motiva al que habla para que continúe hablando, y en un forma muy sutil, guía el curso de la conversación. Asimismo hace que el que habla se sienta cómodo. Si le permitimos hablar lo suficiente, nos hará saber justo lo que necesitamos conocer para resolver sus problemas.

El componente final de un buen escuchar es hacerlo activamente. Esto significa escuchar "entre líneas" para percibir los cambios en el tono, volumen, énfasis, tensión, calidad y altura vocal de nuestro interlocutor.

Los buenos oyentes no se limitan a observar el rostro y los ojos, sino también la expresiva (y más expresiva) mitad inferior del cuerpo, sin olvidarse de los ademanes, el movimiento corporal, la forma como la persona establece contacto físico y cómo ocupa el espacio.

Y escuchar bien es, además, ofrecer al que habla un feedback o retroalimentación precisa y oportuna, tanto verbal como no verbal. Escuchar no debe ser nuestra habilidad olvidada, puesto que es uno de los atributos más importantes de un profesional.

Saber escuchar es algo que confiere poder. Un poder curativo, de levantar el ánimo y hacer que los otros se sientan valorados y apreciados. Y también hay poder en escuchar con eficacia para controlar las interacciones interpersonales. Es la capacidad de escuchar no solamente con los oídos, sino con los ojos y con el corazón.

Como solía decir Ralph G. Nichols, iniciador en los E.E.U.U de los estudios sobre la habilidad de escuchar: "Escuchar es un trabajo interior, una acción interior de parte de quien escucha". Es la capacidad de meterse dentro de otras personas.



1.3. ACTITUDES Y HERRAMIENTAS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA.

En las comunicaciones que se mantienen con los demás, pueden darse tres estilos básicos de expresión comunicativa, más o menos hábiles:

- ⇒ Estilo No-Asertivo o Pasivo: Una persona no expresa sus propias creencias y opiniones, permitiendo además que los demás impongan sus derechos e ideas. De esta forma se mantienen las relaciones con los demás, a costa de olvidar los propios objetivos y opiniones.
- ⇒ Estilo Agresivo: La persona expresa de forma inapropiada sus propios sentimientos, opiniones o derechos, imponiéndose a los demás o violando sus derechos. En este estilo prima no sólo el ganar al otro u otros, sino también hacer visible su humillación o pérdida.
- ⇒ Estilo Asertivo: La persona expresa de forma adecuada y directa los propios sentimientos, opiniones, ideas o pensamientos, respetando los de los demás. En este estilo se intenta mantener la relación con los demás, defendiendo los objetivos y posiciones propias.

Mensaje básico de la aserción: "esto es lo que pienso, esto es lo que siento".

Las personas negociadoras deben desarrollar un estilo asertivo que compagina el interés en los objetivos, que en este caso serán los laborales, con el respeto al grupo humano con el que se relaciona y convive profesionalmente.

En cada uno de los estilos de relación con los demás, se priman diferentes objetivos, se utilizan diferentes recursos verbales y no verbales y se obtienen diversos resultados, tal y como se resume en el siguiente cuadro:

	(LUCHAR) AGRESIVA	(HUIR) PASIVA	(DIALOGAR, NEGOCIAR) ASERTIVA
CNV	Voz alta. Gestos vehementes Señalar con el dedo Brazos cruzados Postura acechante	Voz muy suave Manos apretadas y retorcidas Arrastra los pies Mirada hacia el suelo Estar encorvado	Voz tranquila y controlada Postura relajada Mirar directamente a los ojos Ademanes naturales Postura erguida
VCV	Más te vale... ...porque si no... ¡Cuidado! ¡Ven! Debes... Mal ¡Estúpido! ¡Tú!	Puede... Supongo... Me pregunto... Te importaría mucho si... Lo siento... lo siento... Perdóname por favor Pero... Ya sabes... Espero que no te importe...	Yo creo ... Me parece ... Deseo ... Vamos ... ¿Cómo podemos resolver esto? ¿A ti que te parece? ¿Cómo lo ves?

Algo aparentemente sencillo se vuelve sutilmente complicado en las negociaciones. En muchas ocasiones, no nos sentimos capaces de expresar de una manera clara nuestras creencias, opiniones o sentimientos, o bien porque las circunstancias de la situación así nos lo indican o bien porque nuestra educación, tacto social o aprendizaje previo así nos lo aconseje.

La aserción implica fundamentalmente respeto; por una parte respeto hacia uno mismo, al expresar y no reprimir necesidades propias y, por otro lado, respeto hacia los derechos y necesidades de los demás.



El objetivo de la aserción es la comunicación eficaz y el tener y conseguir respeto aunque la situación produzca el enfrentamiento entre opiniones de dos o más personas. Su propósito último es, la comunicación clara, directa y no ofensiva de las propias opiniones, derechos, etc.

También es importante que tengamos presente que la conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflictos entre las partes implicadas. El sopesar las consecuencias a corto y largo plazo para las dos partes es lo importante. La aserción da como resultado la maximización de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables a largo plazo para los individuos.

La persona que ha actuado asertivamente puede o no conseguir sus objetivos pero generalmente se siente mejor por haber sido capaz de expresar sus opiniones. La manifestación clara de la posición propia es muy probable que incremente el respeto de la otra persona hacia esa posición y actúe en consecuencia. Esa persona recibe una comunicación clara y no manipulativa y se le pide que manifieste su posición o criterio, sin llegar a extremos exigentes o amenazas (característica de la conducta agresiva).

Sin duda, se reducen las posibilidades de una mala interpretación, aunque la otra parte pueda estar o no de acuerdo y pueda no gustarle lo que asertivamente expresamos (Ejemplos: "Prefiero no prestarte mi coche", "Estoy molesto porque olvidaste llamarme como dijiste que harías", "No estoy satisfecho con tu trabajo"). Con toda probabilidad, el individuo que se comporta de forma asertiva suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales, está satisfecho de su vida social y tiene confianza en sí mismo para cambiar cuando necesite hacerlo.

1.3.1. Algunas técnicas asertivas

Vamos a analizar las cuatro más interesantes en la negociación:

Disco rayado

La utilizaremos para realizar o rechazar peticiones. La clave está en mantenerse firme y no irse por las ramas hablando de otros temas que no tienen que ver con argumento principal.

Es importante que antes de utilizarla, tengamos claro el argumento que vamos a utilizar, ya que se basa en repetirlo una y otra vez (no tiene porqué ser con las mismas palabras) hasta que la otra persona se dé cuenta que no logrará nada y deje de insistir.

Aún no me has enviado el reporte semanal y lo necesito hoy (...) Sé que tienes mucho trabajo, pero no puedo avanzar sin él (...) Entiendo que te llevará tiempo, pero necesito que me envíes el reporte hoy (...)

Lo siento, pero no hay presupuesto (...) Es una buena idea, pero lamentablemente tendrá que esperar (...) Quizá en otro momento cuando haya presupuesto (...)

Banco de niebla

La utilizaremos cuando estemos negociando con personas agresivas. Consiste en estar de acuerdo con alguna verdad que pueda contener la crítica que recibes, pero sin cambiar de postura ni empezar una discusión.

Algunas de las frases que podríamos utilizar serían:

- ⇒ Probablemente tienes razón.
- ⇒ A veces yo también pienso lo mismo.
- ⇒ Eso que dices es cierto.

Te preguntarás: ¿Cómo es posible ser asertivo si le estoy dando la razón al «agresor»? ¿Acaso no estoy adoptando una postura sumisa?

No hay sumisión. Aunque en un primer momento parece que cedemos, en el fondo somos asertivos ya que no iniciamos el conflicto. Es decir, ante un ataque puedes emplear esta técnica respondiendo de manera calmada, serena y sin dejarte llevar por la provocación, porque cuando te niegas a ser provocado y no respondes de la manera que el otro espera de ti (agresiva o a la defensiva), debilitas su poder destructivo.

Tenemos que intentar no caer en la trampa e intenta evitar el socorrido ¿Y qué? Son sólo dos palabras, pero esa respuesta tiene tal carga de resentimiento que el agresor sabrá que ha conseguido su propósito y le animará a seguir con su crítica.

Técnica de la asertividad positiva

La utilizaremos para aceptar elogios y alabanzas de nuestro interlocutor.

No tiene nada de asertivo subestimar y restar importancia a nuestros logros como si no hubiéramos puesto voluntad en conseguirlos y fueran fruto de la casualidad. Si alguien te quiere hacer un cumplido, acéptalo de manera natural sin menospreciar su valor.

Ante una negociación complicada donde ambas partes cubren sus necesidades. Has hecho una negociación formidable. El cliente ha quedado muy contento.

Gracias. La verdad es que le puse empeño. Me alegro que haya quedado satisfecho.

Respuesta muy diferente a esta otra: *Bueno, no era para tanto.*



Técnica de la asertividad negativa

La utilizaremos para recibir críticas negativas. Dado que no es fácil aceptar críticas negativas (por muy constructivas que éstas sean y pese a que a veces se hagan por nuestro bien), el enfoque asertivo está en querer saber más, preguntar y averiguar por qué nos hacen esos comentarios negativos.

Este planteamiento de negociación es incombible. Al cliente no le va a gustar.

Bueno, puede que no sea la mejor, ¿y exactamente qué es lo que no te gusta de ella?

O simplemente decir: *Sí, tienes razón. Admito que no es perfecta, y esperaba que me dijeras qué no te gusta de ella.*

En lugar de decir esto otro: *Me he pasado todo el día preparándola sin tu ayuda. La próxima vez la haces tú.*

Aprender a Decir NO

Esta técnica la utilizaremos cuando queramos que la situación no derive en un conflicto. Consiste en hablar en primera persona (yo) en lugar de utilizar la segunda (tu). La razón de obviar el Tú es para evitar hacer reproches.

Por tanto, en lugar de empezar la frase con un (tu) *Continuamente me pides lo mismo o (tu) siempre me das trabajo de última hora* (que no deja de ser una acusación que lleva implícita el rechazo y la desaprobación), es preferible comenzar hablando de uno mismo y al mismo tiempo ofrecer una alternativa.

Por ejemplo: (yo) *Te entiendo, pero no puedo ahora. Como ves, (yo) estoy haciendo X tarea. ¿Te parece que te avise cuando haya terminado?*

MÓDULO 2: Bases de la negociación

Nos pasamos la vida negociando. Queramos o no, somos “homo negotiatus”. Como indica Eduard Punset en su programa Redes, en un determinado momento de nuestro proceso evolutivo, entre el palo o la palabra, entre la violencia o el entendimiento, entre el enfrentamiento brutal por conseguir un todo o la búsqueda de un encuentro a través de la cesión de una parte, la especie humana eligió lo segundo: negociar.

Todavía existen humanos que recurren a la violencia y al “orden y mando” pero cada vez son menos. Así, la tasa de homicidios por 100.000 habitantes ha ido disminuyendo drásticamente en el tiempo y, cada vez más, las decisiones se toman a través de acuerdos negociados.

Como el pequeño gentilhomme monsieur Jourdan de la comedia de Molière, encantado de descubrir que hablaba en prosa sin saberlo, algunos de vosotros recibiréis la buena nueva de que tenéis una larga experiencia de negociación sobre vuestras espaldas aunque... no hayáis recibido formación alguna sobre ello.



La realidad es que, de manera más o menos formal, el proceso de negociación se da en situaciones muy variadas:

A nivel personal:

- ⇒ En cualquier proceso de compra-venta entre particulares, tanto en la transacción de un coche de segunda mano, como en la compra de una vivienda.
- ⇒ En la decisión de cuestiones cotidianas con nuestra pareja, desde decidir el sitio de las vacaciones, hasta si el sábado por la noche se sale a cenar o se va al cine.

A nivel profesional:

- ⇒ Entre un empleado y su jefe, tratando desde la fijación del sueldo de entrada a la fecha de las vacaciones estivales.
- ⇒ Entre compañeros de trabajo, para ver cómo se distribuye el trabajo, quién hace qué, cómo se distribuyen los turnos, etc.

A nivel organizacional:

- ⇒ En el contexto de una negociación laboral, entre el equipo directivo de una organización y el comité sindical.
- ⇒ Entre los responsables de organizaciones, decidiendo si se produce una alianza o no.

En nuestra actividad personal y profesional, la faceta negociadora cada vez cobra más importancia, ya que las familias y las organizaciones tienden a ser cada vez menos jerárquicas, teniéndose que regular las diferencias entre iguales por medio del diálogo y la negociación.

Como dicen Fisher, Ury y Patton, del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard, “cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones tomadas por otros. Tienen diferencias, y utilizan la negociación para manejarlas”.

Considerando la importancia que ha ido cobrando el proceso negociador y las implicaciones que tiene en nuestra vida, tanto en las “grandes negociaciones”, como en las más cotidianas, parece oportuno complementar nuestras habilidades innatas con una serie de técnicas que permitan que seamos mejores negociadores.

1. Estilos de negociación

La negociación es un proceso de influencia y comunicación directa entre las partes en conflicto cuyo objetivo es lograr el acuerdo sobre intereses compartidos y opuestos. La meta de la negociación es crear una percepción común de la situación que permita ver la relevancia de lograr un acuerdo beneficioso para ambas partes.

El proceso de negociación implica alcanzar un equilibrio entre las dos partes, de forma que no sólo consigas la parte principal de lo que quieres, sino que lo hagas de la mejor manera posible. En ese sentido, negociar es el arte de cerrar un trato y la gestión de todos los elementos que lo constituyen.

Las siguientes estrategias son las más utilizadas durante un proceso de negociación:

- ⇒ Realización de concesiones: consiste en reducir el valor de la demanda que se había expuesto inicialmente.
- ⇒ Dominación: intentar persuadir a la otra parte para que realice concesiones, a través del uso de amenazas o mostrando firmeza en la postura adoptada.
- ⇒ Solución de problemas: intentar lograr soluciones que beneficien los objetivos de las dos partes.

Para ser un buen negociador es importante identificar bien cada una de las etapas de las que consta el proceso y preparar bien cada una de ellas.

El tipo de negociación a la que nos enfrentemos marcará el estilo de negociación que adoptemos. No es lo mismo negociar con una persona con la que probablemente no vas a volver a tener trato, que con otra a la que te vas a ver abocado a tratar de manera reiterada en el tiempo. Tampoco tiene nada que ver una negociación sobre un solo aspecto (por ejemplo, el precio), que sobre una batería de cuestiones. Y si hay varias personas involucradas, la negociación será muy distinta que si se trata de solo dos partes las que están implicadas.

En definitiva, existe una serie de elementos a tener en cuenta en una negociación, como son los siguientes:

- ⇒ Es una negociación puntual (competitiva) o se enmarca en una relación continuada (cooperativa)
- ⇒ Se negocia un continuo (p. ej. Un precio) o es discreta (p. ej. Un aspecto fundamental o un principio)
- ⇒ La información entre las dos partes está clara o difuminada
- ⇒ La negociación involucra a dos o más partes
- ⇒ El retraso en la toma de decisiones tiene costes substanciales

1.1. Estilo de negociación competitiva vs colaborativa

Veamos las diferencias entre una negociación cooperativa o competitiva:

Características de las Negociaciones Competitivas:

- ⇒ Los participantes son adversarios.
- ⇒ El objetivo es la victoria.
- ⇒ Se desconfía del otro.
- ⇒ Se insiste en la posición.
- ⇒ Se contrarrestan argumentos.
- ⇒ Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.
- ⇒ Se intentan sacar los mayores beneficios.

Características de las Negociaciones Colaborativas:

- ⇒ Los participantes son “amistosos”.
- ⇒ El objetivo es el acuerdo.
- ⇒ Se “confía” en el otro.
- ⇒ Se insiste en el acuerdo.
- ⇒ Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
- ⇒ Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

La negociación competitiva se basa en el esquema “ganar-perder” y, muchas veces, se estanca en posiciones inflexibles sin ir más allá de los motivos e intereses que realmente importan.





Este peligro está bien ilustrado por la ruptura de las negociaciones, para prohibir las pruebas nucleares bajo la presidencia de Kennedy. La pregunta clave que se planteó fue: ¿Cuántas inspecciones in-situ deberían permitir al año la Unión Soviética y los Estados Unidos de América en su territorio para comprobar por la otra parte sospechosos movimientos sísmicos? La Unión Soviética finalmente accedió a tres inspecciones. Los Estados Unidos insistieron que no menos de diez.

En ese punto se rompieron las negociaciones –fijadas en posiciones inamovibles por ambas partes-, a pesar del hecho de que nadie estableció si una inspección consistía en un técnico observando por los alrededores un solo día, o cien técnicos desplegados en el terreno durante un mes. Las partes no hicieron un verdadero esfuerzo para definir un procedimiento de inspección que acercará posiciones y que buscara un equilibrio entre mínima injerencia y control.

En cambio, este mismo escollo se superó años más tarde en los acuerdos de Camp David. Las diferencias entre Israel y Egipto se habían agravado en 1967 con la Guerra de los Seis Días que había provocado la ocupación de la Península del Sinaí por parte de los militares israelitas. Cuando en 1978, israelitas y egipcios se sentaron a negociar un acuerdo de paz, sus posiciones eran incompatibles.

Los israelitas pedían mantener una parte del territorio ocupado. Los egipcios reclamaban recuperar todo su suelo soberano. Diversos planos con posibles reparticiones se fueron sucediendo sin que ninguno fuera del agrado de los egipcios ya que no había nada que repartir y eso no era inaceptable. Volver a la situación anterior a 1967 también era inaceptable para los israelitas.

Mirando a sus intereses, en vez de a sus posiciones, fue la fórmula para buscar una solución. Los intereses de Israel estaban basados en el concepto de seguridad. No estaban dispuestos a permitir que los tanques egipcios se parapetasen en su frontera listos en cualquier momento en atacar. Los intereses de los egipcios estaban basados en la soberanía. La península del Sinaí les pertenecía desde los tiempos de los faraones. Después de siglos de dominación de griegos, romanos, turcos, franceses y británicos habían conseguido de nuevo la plena soberanía y no estaban dispuestos a volver a cederla.

En Camp David, el Presidente de Egipto Sadat y el Primer Ministro de Israel Begin llegaron a un acuerdo, por el cual la península del Sinaí retornaba a la plena soberanía egipcia, a cambio de desmilitarizar grandes zonas, que asegurasen la seguridad de Israel. La bandera egipcia podía ondear en todo el Sinaí, pero ningún carro de combate egipcio estaría cerca de Israel.

1.2. Estilo de negociación de Harvard

El método de negociación Harvard nace en respuesta a la mejora de las tradicionales estrategias de negociación, la negociación posicional o de ataque defensa donde los intereses de cada parte se estimulan muy por encima de otros factores que forman parte importante en este juego y las estrategias colaborativas donde la relación con la otra parte es uno de los recursos a potenciar.

El método de negociación Harvard es definido como el punto medio de las anteriores estrategias de negociación mencionadas, una buena solución de negociación que implica la gestión y la habilidad necesaria para gestionar diversos factores.

Este método es explicado en el libro » Getting a Yes » (Obtenga el sí) de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, sobre el que basamos el desarrollo del siguiente epígrafe.

La negociación puede ser definida como una comunicación de ida y vuelta mediante la que se procura un acuerdo entre dos o más partes con algunos intereses comunes y otros que pueden ser encontrados o, simplemente, distintos.

Desde el enfoque Harvard, la negociación es una de las formas más elementales de interacción, inherente a todo tipo de acción conjunta y a la solución de problemas y de controversias.

Puede ser verbal o no verbal, explícita o implícita, directa o por vía de intermediarios, oral o escrita, cara a cara o sin verse las caras, por carta o por correo electrónico.

A continuación se describen los elementos analíticos básicos de la negociación, se les aplica a la definición de los objetivos de la negociación y se examinan brevemente sus implicaciones para una preparación efectiva y sistemática de la negociación.



1.2.1. Siete elementos de la negociación

Al definir las variables o los elementos básicos de la negociación de un modo útil para el negociador, debemos contar con un marco que nos ayude a definir nuestros objetivos y a prepararnos eficazmente para reducir al mínimo las sorpresas y definir y aprovechar las oportunidades.

Al mismo tiempo, debe ayudarnos a apreciar y evaluar prudentemente las consecuencias de los distintos procesos a nuestra disposición.

Debe ser lo suficientemente sencillo como para recordarlo y robusto para incorporar toda información o experiencia que podamos recoger sobre la negociación.

En términos ideales, dicho marco debe funcionar como nivel humano básico subyacente a las diferencias culturales e inclusive de género, para que se pueda aplicar el mismo marco a diferentes situaciones.

El marco de siete elementos para comprender y analizar la negociación fue elaborado en el Proyecto de Negociación de Harvard para satisfacer esos criterios. Es una manera de definir en términos amplios el terreno de la negociación que debe ser entendido y manejado (cualesquiera sean las tácticas o estrategias que puedan adoptarse en una negociación).

Siete elementos de la negociación: intereses, legitimidad, relaciones, alternativas, opciones, compromisos y comunicación.

Intereses

Las necesidades, los deseos y las motivaciones básicas de una parte en una negociación se denominan comúnmente intereses. Los intereses constituyen el impulso fundamental de la negociación. Las personas negocian porque esperan satisfacer mejor sus intereses con un acuerdo que por cualquier otra vía. La medida del éxito de la negociación está dada por la medida en que quedan satisfechos nuestros intereses, lo que constituye también el criterio que usamos para comparar y elegir entre los distintos resultados posibles.

Los intereses no son lo mismo que las posiciones o exigencias que las personas habitualmente plantean en una negociación. La posición es una propuesta de resultado que representa meramente una entre muchas formas en que se podrían resolver los problemas y satisfacer los intereses.

A menudo, en una negociación, tenemos en juego múltiples intereses, algunos de los cuales pueden ser incongruentes y exigir una fijación de prioridades. Entre las partes, los intereses pueden ser compartidos o encontrados.



Aunque a menudo se parte de la base de que la negociación es un enfrentamiento entre adversarios centrado en intereses en conflicto, este supuesto pasa por alto dos aspectos importantes.

Primero, algunos de los conflictos más intensos a menudo son atizados por intereses idénticos –las dos partes quieren sentirse tratadas con justicia. Los negociadores a menudo se sorprenden al comprobarlo y habitualmente los lleva a explorar por qué sus percepciones de justicia difieren.

Segundo, el valor potencial inherente a los intereses comunes o divergentes puede ser igual o superior al valor en disputa.

Legitimidad

La justicia o la legitimidad es una de las más intensas motivaciones humanas, por lo que constituye una categoría especial de intereses. Habitualmente incide decisivamente en la negociación, aunque con demasiada frecuencia (e imprudentemente) se pasa por alto. No es extraño que las negociaciones fracasen, por ejemplo, no porque la opción planteada sea inaceptable, sino porque no parece justa para una o para ninguna de las partes.

A menudo este interés en la legitimidad y en sentirse bien tratado es el principal impulso de una controversia con nuestro personal, aunque las partes con puntos de vista diferentes sobre lo que es justo no se den cuenta de que detrás de sus posiciones en conflicto radica el mismo interés.

En un ejemplo famoso, el Presidente Ronald Reagan despidió a miles de controladores aéreos por iniciar una huelga ilegal, aunque los controladores tenían reivindicaciones legítimas y su reemplazo era mucho más costoso que tratar de llegar a una solución.

Relación

Una tercera variable importante en la negociación es la relación que tiene o quiere tener un negociador con otras partes. Ello incluye las relaciones del negociador con los que están del otro lado de la mesa y con toda otra persona que pueda incidir en la negociación o ser afectada por la reputación del negociador a raíz de la negociación.

Una relación de afecto o confianza puede facilitar la solución de la disputa, en tanto los sentimientos hostiles pueden dificultarla mucho. Tal vez haya algo más importante: la conducción y el resultado de una negociación tienen posibilidades de dañar o afianzar una relación por diversas vías.

En consecuencia, las perspectivas de una controversia pueden ser muy abrumadoras en una relación importante, como entre el jefe y sus empleados, o entre las secciones de ventas y de marketing.

Por tanto, esa perspectiva debía dar lugar a una atención especial a la elección del proceso de negociación con nuestro personal.

Alternativas y mejor alternativa a un acuerdo negociado

Cuando nos ponemos a pensar acerca de cómo un negociador puede satisfacer sus intereses, una pregunta vital es qué podría hacer el negociador en ausencia de un acuerdo negociado. Es decir, si la negociación fracasa, ¿qué hará cada negociador – cuáles son las alternativas al acuerdo o las posibles “salidas”? Por definición, una alternativa a un acuerdo debe ser un curso de acción que el negociador puede implementar sin el consentimiento del otro negociador o de los otros negociadores.

Como el negociador que no puede llegar a un acuerdo tendrá que optar por una de sus diversas alternativas, una pregunta clave es ¿cuál de ellas? Entre las diversas alternativas por las que puede optar el negociador, ¿cuál satisfaría mejor sus intereses? Esta alternativa se denomina comúnmente lo que, para el negociador, es “la mejor alternativa a un acuerdo negociado”.

El negociador siempre tiene alguna alternativa de ese tipo, inclusive aunque no se haya imaginado en qué consiste y aunque no sea demasiado atractiva. En muchos casos, existirá una incertidumbre implícita en cada alternativa (como el resultado de un litigio, por ejemplo) que puede requerir una evaluación de probabilidades para calcular los valores previstos y con ello determinar la mejor alternativa probable para uno, pero ello no modifica el concepto.

Su contraparte también tiene una mejor alternativa a un acuerdo negociado y percepciones de su conveniencia relativa, elementos en alguno de los cuales usted podrá incidir.

Opciones

Por supuesto que una importante razón para negociar es procurar un resultado que ofrezca más valor que nuestra mejor alternativa a un acuerdo negociado, suficientemente más valor como para justificar la inversión de tiempo y esfuerzos de negociar. Las opciones son posibles acuerdos o pedazos de un posible acuerdo en torno al cual los negociadores podrían concordar.

Las opciones pueden consistir en términos y condiciones sustantivos, procedimientos, contingencias, inclusive omisiones o ambigüedades deliberadas –cualquier cosa en torno a la cual las partes puedan concordar y que pueda ayudar a satisfacer sus respectivos intereses.

La forma más básica de opción es un intercambio: te doy dinero, me das tú tiempo. Creamos valor mediante el intercambio de algo que tengo que valoro menos que usted, por algo que usted posee que yo valoro más que usted. En general, las opciones crean valor en la negociación al maximizar la satisfacción de intereses compartidos (por ejemplo, reunimos nuestros esfuerzos para explotar economías de escala) o explotando diferencias de intereses (como las diferentes capacidades, recursos, valoraciones, preferencias de riesgo, horizontes temporales o previsiones).

Compromisos

Las posibles opciones de acuerdo son una cosa; las decisiones y los acuerdos reales, inclusive las ofertas y demandas, son algo bien diferente. Un compromiso es un acuerdo, demanda, oferta o promesa de una o más partes, y cualquier formalización de ese acuerdo. El compromiso es comúnmente indicado por expresiones como “Yo ofreceré”, “Yo exijo”, “Nosotros acordamos” o “Prometo no...”.

Los compromisos pueden plantearse a cualquier altura de una negociación y comprende todo, desde un aspecto menor de procedimiento (por ejemplo, la comprensión común de una agenda), hasta un acuerdo completo y final, y todo otro aspecto intermedio (el acuerdo de volver a reunirse, el acuerdo en torno a algunos términos, pero no a todos).

Comunicación

Por último, está el proceso de comunicación mediante el cual las partes analizan y tratan los anteriores seis elementos de la negociación. Por ejemplo, ¿empiezan intercambiando compromisos o información sobre intereses? ¿Encaran el proceso como adversarios o colegas, en tono de súplica o de amenaza, intercambian concesiones o hacen un gran esfuerzo de imaginación sin comprometerse en nada? ¿Se centran en la defensa, en la investigación o en ambos elementos?

Existe una multiplicidad de formas de encarar el proceso de negociación y muchas tienen efectos previsibles en los posibles resultados. Colectivamente, esos siete elementos forman un marco probado y útil para organizar el panorama de la negociación. Pero no es la única posibilidad y deja algo al margen conceptos a los que otros podrían dar mayor preeminencia.

En el modelo de los siete elementos, la cuestión de quiénes son las partes cede el primer lugar a los intereses y queda abierta. Examinamos nuestros intereses y los intereses de otros que podrían habilitar las opciones más atractivas para nosotros. Las “cuestiones” es otro concepto que puede ser útil, así como la forma en que esas cuestiones son “enmarcadas”. En este modelo, las cuestiones son consideradas más

derivadas de los intereses de las partes que un elemento independiente, en tanto el marco es un aspecto importante de la legitimidad y la comunicación.

Las “percepciones”, las “dudas” y la “necesidad emocional” también han sido planteadas como conceptos importantes. Las percepciones constituyen sin duda un aspecto importante de la legitimidad y de la relación y, tal vez, también de los intereses. Las dudas son un aspecto importante de la legitimidad y la necesidad emocional, un aspecto vital de cómo los negociadores evalúan sus intereses y comunican el atractivo relativo de sus respectivas “mejores alternativas” a un acuerdo negociado.

Análogamente, el nivel de las aspiraciones sin duda incide sustancialmente en el resultado de muchas negociaciones, pero podemos considerar a las aspiraciones como derivadas de las percepciones del negociador respecto de la “mejor alternativa” de cada lado y de las opciones disponibles.

¿Cómo sabremos si el resultado es el adecuado?

Es difícil hacer algo bien si no tenemos claro el objetivo o cómo medir los avances hacia el objetivo. Entonces, ¿cuál es el objetivo de la negociación?

Lo fundamental es satisfacer nuestros intereses lo mejor posible y, en todo caso, como lo permitiría nuestra “mejor alternativa” a un acuerdo negociado.

Para que un acuerdo sea posible y sostenible, también deberá satisfacer los intereses de la otra parte, por lo menos, como lo haría la “mejor alternativa” de esta, y también los intereses de cualquier otra parte que amenace un acuerdo, como para que no interfiera.

Más allá de este núcleo básico, cada uno de los elementos sugiere otros criterios de lo que, ante iguales circunstancias, constituiría un resultado mejor:

- ⇒ Una solución creativa, elegante, sin pérdidas, que capte el máximo valor disponible posible –entre las mejores opciones posibles
- ⇒ Una solución legítima –que nadie sienta que se han aprovechado de él
- ⇒ Un compromiso firme, ejecutable y sostenible
- ⇒ Un proceso lo más eficiente posible, fruto de una buena comunicación
- ⇒ Un proceso que ayuda a establecer el tipo de relación que queremos con esta o con otras partes.

En todo contexto dado, es probable que exista la necesidad de hacer ponderaciones entre estos diversos criterios, pero esta lista nos ayuda a no pasar por alto ningún aspecto potencialmente importante de nuestro objetivo.

2. Distintas estrategias de negociación en la gestión de nuestro personal.

2.1. Fases en la negociación

Las negociaciones suelen evolucionar desde fases más competitivas hacia fases más integrativas o de cooperación.

Estas son las fases que caracterizan a las negociaciones:

1. Prenegociación: cada parte prepara la negociación, establece sus metas y el tipo de estrategias que va a utilizar e intenta prever los intereses de la otra parte.
2. Antagónica: se informa a la otra parte de las expectativas globales, se muestra cierta firmeza a la vez que interés en el acuerdo y se tantea al oponente.
3. Cooperativa: se buscan los puntos en los que se está de acuerdo, argumentos coincidentes y se inician actividades de coordinación.
4. Presentación de alternativas: para cada tema específico del conflicto se realizan propuestas, ofertas y contraofertas, cesiones y presiones dentro de unos límites y concesiones por ambas partes. Ésta es la fase más tensa.
5. Cierre: se llega al resultado de la negociación bien porque se ha alcanzado una solución mutuamente aceptable, o porque se han hecho todas las concesiones posibles o por presión temporal. Se resumen los acuerdos e intercambios.
6. Post-negociación. Se analiza la negociación, se realiza un control y seguimiento del cumplimiento de los acuerdos.

Negociar con un estilo integrativo y utilizar la solución de problemas como estrategia permitirán obtener soluciones que favorezcan a ambas partes.

Para ello será necesario que ambas partes deseen colaborar, que se desarrolle la confianza mutua y una percepción común de la situación. La confianza normalmente se va consiguiendo a través de un intercambio de concesiones recíproco y gradual.

Cuando existe confianza entre las partes, es posible la comunicación eficaz, la resolución de malentendidos entre las partes y la comprensión mutua (entender cómo la otra parte interpreta y evalúa las cuestiones a resolver). A partir de la confianza y la comunicación las partes pueden esforzarse en buscar alternativas creativas que beneficien a las dos partes en conflicto.



El proceso negociador se asemeja a una danza con pasos adelante y pasos hacia atrás, mostrando y escondiendo, pero siempre guiando a la otra pareja. En dicha “danza” hay tres elementos a tener en cuenta:

1. Cantidad propuesta en la oferta inicial
2. Reacción ante ofertas de apertura “ultrajantes”
3. ¿Quién abre primero el fuego?

Cantidad propuesta en la oferta inicial. Dejando de momento de lado quién realiza la primera oferta, debemos resolver una cuestión capital: ¿Con qué propuesta empezamos? Algunas personas defienden realizar una oferta moderada mientras otros tienen un punto de vista radicalmente distinto:

La estrategia de Henry Kissinger. “Si el acuerdo normalmente se persigue entre los dos puntos de partida, no tiene sentido plantear ofertas moderadas. Una buena técnica es realizar una primera oferta mucho más extrema de lo que uno estaría dispuesto a aceptar. Mientras más ultrajante sea la oferta inicial mejor es la perspectiva que lo que uno realmente quiere sea luego aceptado con naturalidad.”

Kissinger, Henry A, “The Necessity for Choice”, New York, Harper and Row. El planteamiento de Kissinger parece sensato: es importante posicionarnos en una buena posición de partida para el proceso negociador que va a tener lugar.

El planteamiento del antiguo secretario de estado americano puede tener sentido en las negociaciones entre gobiernos (que están abocados a buscar soluciones), pero puede llevar al desastre en relaciones comerciales, o de gestión de personas, si la otra parte considera la oferta realizada como ultrajante y ridícula. A partir de ahí, la negociación no será nada fácil y siempre quedará la mácula de “haber tratado a la otra parte como un tonto tratándole de engañar de mala manera”.

El principal problema de una oferta ultrajante no es que “no sea aceptable” sino “que no sea creíble”. En otras palabras, que el que la formula sea consciente que la otra parte en ningún caso la va a poder aceptar.

En el otro extremo, una oferta moderada tiene el problema de ceder de entrada una plusvalía a la parte contraria.

Por tanto, se recomienda empezar con una oferta fuerte pero no ultrajante. En su libro “Negociación Eficaz para Rookies”, Patrick Forsyth recoge una cita encontrada en un foro de Internet de una niña de seis años (Anabel) que muestra gran sabiduría: “Si quieres una cobaya, tienes que empezar pidiendo un poni”.

Esta niña muestra una comprensión de los principios fundamentales de la negociación mucho mejor que el propio Kissinger, que siguiendo su doctrina, empezaría reclamando un elefante (y acabaría probablemente con un sopapo de su madre y, por supuesto, sin cobaya).

Reacción ante ofertas de partida ultrajantes. Ante ofertas ultrajantes es importante poner en marcha las siguientes tácticas:

No permitir el “efecto ancla”: negociadores inexpertos se dejan desestabilizar ante propuestas ultrajantes y las sucesivas contra-ofertas quedan condicionadas.

- ⇒ Responder con una oferta extrema en el otro extremo: pide 100 horas de formación anual para el personal, pues yo le doy 20.
- ⇒ Guardar silencio. Muchas veces la mejor respuesta es la del silencio para que la otra parte se vea obligado a explicar la oferta. También es acertado, plantear preguntas.
- ⇒ Evitar dejarse llevar por reacciones emocionales ¿100 de formación? ¿Nos hemos vuelto locos?

¿Quién debe realizar la primera oferta? El primero que propone algo tiene la ventaja del denominado “efecto-ancha”. Sobre la propuesta realizada se empieza a negociar, con lo cual puede llevar la negociación a su terreno. En el caso de Anabel, el efecto ancla sería el poni.

Normalmente, el efecto ancla es mayor mientras mayor “expertise” se reconozca a la parte que realiza la oferta. Un anticuario a la hora de fijar el precio de un sillón Luis XIV, va a tener mayor autoridad que una persona sin mayor formación en antigüedades que entra en la tienda porque le ha gustado ese mueble. El problema de empezar nosotros es quedarnos demasiado cortos o mostrar demasiado interés.

La experiencia demuestra que, si no existe un mayor expertise por ninguno de los dos lados, el abrir la negociación o esperar, es indiferente al resultado final de la negociación

2.2. La mediación

Una de las estrategias más utilizadas en la gestión de la negociación con nuestro personal es la mediación. Tendremos que plantearnos la estrategia de mediación cuando surjan conflictos entre personas.

Podemos utilizarla para resolver los puntos en los que no se llega a un acuerdo, un caso muy frecuente en el que se utiliza la mediación laboral es para definir los periodos vacacionales de los trabajadores, huelgas o ante expedientes de regulación de empleo.

Los expertos coinciden que la utilización de esta vía para llegar a acuerdos y solucionar conflictos ahorra costes a las empresas, genera un mejor clima de trabajo y mejora la productividad.

La figura del mediador en este caso ayuda a que ambas partes se comuniquen, expongan sus ideas e intereses y sea esta tercera persona, neutral e imparcial, quien aporte una posible solución al conflicto. En muchos casos, como puede ser una huelga, las partes no conocen el dialogo y gracias a esta figura acercan posturas y llegan a resoluciones hasta el momento no aceptadas ni por empresarios ni por trabajadores.

La función de los mediadores es ayudar a que las partes centren la discusión en temas pertinentes y alcancen un acuerdo.



Las tareas fundamentales de cualquier proceso de mediación son las siguientes:

1. Organizar la reunión, decidir hora y lugar de la primera reunión y siguientes, para evitar que esta simple decisión sea motivo adicional de conflicto.
2. Controlar la interacción. El mediador intenta fomentar una participación equitativa de las partes en conflicto a la hora de explicar el problema ocurrido. Dentro de este control, el mediador suele dividir y centrar el problema en subproblemas para que, por un lado, parezca más asequible lograr una solución y para ir obteniendo resultados.
3. Intentar crear confianza entre los miembros. El mediador intenta mantener un clima lo más positivo posible y va destacando los puntos en común y las iniciativas positivas de cada parte. Cuando se acuerde una solución para una parte del problema se debe mantener a no ser que todas las partes deseen modificarla.
4. Crear una visión compartida del problema. Para lograr esta visión compartida se puede preguntar a una parte que exprese lo que ha escuchado decir a la otra y cómo lo ha interpretado para corregir malentendidos. Es importante que las posturas de cada parte queden claras y todos entiendan las posturas de la parte contraria. Se resaltarán también el beneficio que tiene para las dos partes resolver el problema y, sobre todo, evitar que el conflicto se alargue o empeore. Se trata de mostrar que las dos partes están “en el mismo barco”.
5. Alternativas creativas. Con frecuencia en un conflicto sucede que una propuesta de solución se rechaza porque la propone el contrincante, y no porque sea considerada en sí una mala solución. El mediador puede proponer alternativas creativas que intenten beneficiar a las dos partes en conflicto.

2. 3. Modelo de Thomas Killman

El Modelo de Thomas-Kilmann evalúa la conducta del individuo en situaciones de conflicto, es decir, en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. Esta actitud ante el conflicto marcará nuestro posicionamiento ante la negociación.

En situaciones de conflicto, podemos describir la conducta de una persona según dos dimensiones básicas:

1. asertividad, la medida en que una persona intenta solucionar sus propios problemas, y
2. cooperación, la medida en que una persona intenta solucionar los problemas de otras personas.

Estas dos dimensiones de la conducta se pueden utilizar para definir los cinco métodos de resolución de conflictos.

A continuación, se muestran los cinco modos de manejar los conflictos:



COMPETIDOR

El competidor es asertivo y no cooperativo, está orientado hacia el poder. Al competir, el individuo procura satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra persona y emplea cualquier medio que le parezca apropiado para que su postura gane. El competir puede significar hacer valer los derechos propios, defender una postura que se cree que es la correcta o, simplemente, tratar de ganar.

COLABORADOR

El colaborador es tanto asertivo como cooperativo. Al colaborar, el individuo intenta trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambos. Supone analizar el asunto para identificar los intereses de los dos individuos y encontrar una alternativa que complazca a ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para conocer el punto de vista de ambos sujetos, resolver una situación que, de otro modo, los haría competir por un recurso o confrontar y tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

COMPROMETIDO

El comprometido es el campo intermedio entre la asertividad y la cooperación. La persona tiene el objetivo de encontrar una solución conveniente, de aceptación mutua que satisfaga parcialmente a ambas partes. El llegar a un acuerdo es el campo medio entre la competencia y el ser complaciente, es ceder más que competir, pero sin llegar a ser complaciente. Asimismo, se dirige a un asunto de forma más directa que la evasión, pero no lo explora con la misma profundidad que se usa cuando se colabora. Esta conducta puede significar “dividir la diferencia”, intercambiar concesiones o intentar una rápida solución intermedia.

ELUSIVO

El elusivo no es asertivo ni cooperativo. Al elusivo, el individuo no busca inmediatamente ni sus intereses ni los de la otra persona. No aborda el conflicto. El elusivo puede implicar poner a un lado, diplomáticamente, un asunto, aplazarlo hasta un mejor momento o, simplemente, apartarse de una situación amenazadora.

COMPLACIENTE

El complaciente, a diferencia del competidor, no es asertivo, pero sí es cooperativo. Deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra persona. En este modo hay un elemento de autosacrificio. El complaciente puede ser generoso o altruista, puede obedecer las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo, o puede someterse al punto de vista de otro individuo.

¿Qué estilo es mejor que otro?

En el caso del manejo de conflictos no hay respuestas buenas ni malas. Los cinco modos son útiles en algunas situaciones: cada uno de ellos representa un conjunto de habilidades sociales útiles.

La eficacia de un modo dado de manejo de conflictos depende de los requisitos de la situación específica y la habilidad con la que se utiliza el modo. Todos podemos usar los cinco modos de manejo de conflictos; nadie se caracteriza por utilizar exclusivamente un único modo al enfrentarse a un conflicto.



Sin embargo, la mayoría de la gente utiliza antes unos modos que otros y, por lo tanto, tiende a depender más de esos modos. Muchas personas tienen un modo favorito.

Las conductas de conflicto que una persona utiliza son el resultado tanto de sus predisposiciones personales como de los requisitos de la situación en la que se encuentra.

Para ayudarle a evaluar lo apropiado de la utilización de cada uno de los cinco modos en una situación específica, Thomas Killman ha realizado una lista con una serie de usos para cada modo.

Colaborador

- ⇒ Cuando necesita encontrar una solución integradora y los intereses de ambas partes son demasiado importantes para hacer concesiones.
- ⇒ Cuando el objetivo es aprender y usted desea verificar sus suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.
- ⇒ Cuando desea combinar los puntos de vista de personas con distintas perspectivas sobre un problema.
- ⇒ Cuando desea lograr un compromiso incorporando las preocupaciones de todos en una decisión de consenso.
- ⇒ Para solucionar resentimientos que han estado interfiriendo en una relación interpersonal.

Señales de uso excesivo

- ⇒ ¿Pierde tiempo en discutir en profundidad asuntos que no parecen justificarlo? La colaboración consume tiempo y energía, quizás los recursos más escasos de una empresa. Los problemas triviales no requieren soluciones óptimas y no se deben resolver todas las diferencias personales. El uso excesivo de la colaboración y las decisiones por consenso a veces representan el deseo de minimizar el riesgo al hacer difusa la responsabilidad de una decisión o al posponer la acción.
- ⇒ ¿Produce su conducta de colaborador respuestas de colaboración por parte de los demás? La naturaleza exploratoria y tentativa de algunas conductas de colaboración puede facilitar que los demás menosprecien su disposición al diálogo o se aprovechen de su confianza. Es posible que usted pierda de vista algunas pistas que podrían indicar la existencia de posturas defensivas, sentimientos fuertes, impaciencia, competitividad o intereses contrarios.

Señales de poco uso

- ⇒ Tener dificultad para ver las diferencias como oportunidades para lograr beneficios mutuos, para aprender o resolver problemas. Aunque hay aspectos de los conflictos frecuentemente amenazadores o improductivos, el pesimismo indiscriminado puede hacer que las personas no vean las oportunidades para la colaboración y, por tanto, privarlas de los beneficios mutuos y satisfacciones que produce la colaboración exitosa.
- ⇒ Descubrir que los demás no están comprometidos con sus decisiones o políticas. Quizás sus preocupaciones no se ven reflejadas en esas decisiones o políticas.

Competidor

- ⇒ Cuando la acción rápida y decidida es vital, por ejemplo, en emergencias.
- ⇒ En asuntos importantes en los que es necesario aplicar una línea de acción no popular, por ejemplo: reducción de costos, hacer cumplir reglamentos no populares, la disciplina.
- ⇒ En asuntos esenciales para los intereses de la empresa cuando sabe que tiene razón.
- ⇒ Para protegerse de personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.

Señales de uso excesivo

- ⇒ ¿Está rodeado de incondicionales? De ser así, es probable que se deba a que ellos han aprendido que es inconveniente no estar de acuerdo con usted o que han renunciado a poder influenciarlo. Esto lo cierra a la información.
- ⇒ ¿Las otras personas temen admitir su ignorancia o incertidumbre frente a usted? En ambientes competitivos, es necesario luchar para lograr influencia y respeto, lo que implica actuar con mayor confianza y seguridad de las que se tienen. El resultado final es que las personas piden menos información y están menos dispuestas a escuchar la opinión ajena, por lo tanto, son menos capaces de aprender.

Señales de poco uso

- ⇒ Sentirse impotente en determinadas situaciones. Las personas que usan poco el modo competidor puede que no sean conscientes del poder que tienen, no están habituados a utilizarlo, o les resulta incómoda la idea de hacerlo. Esto puede reducir su eficacia al restringir su influencia.
- ⇒ Experimenta problemas para adoptar una postura firme, aun cuando uno sabe que es necesario. Algunas veces la preocupación por los sentimientos ajenos o la



aprehensión para ejercer el poder nos hacen vacilar y puede resultar en aplazar una decisión y así aumentar el sufrimiento o resentimiento de los demás.

Compromiso

- ⇒ Cuando los objetivos son moderadamente importantes, pero no justifican el esfuerzo o la controversia potencial que son inherentes a los modos que cuentan con un componente mayor de afirmación.
- ⇒ Cuando dos oponentes con igual poder están firmemente empeñados en el logro de objetivos mutuamente excluyentes, como en el caso de negociaciones obrero-patronales.
- ⇒ Cuando desea obtener acuerdos temporales en asuntos complejos.
- ⇒ Cuando necesita llegar a soluciones expeditas cuando hay presiones de tiempo.
- ⇒ Como un respaldo cuando falla la colaboración o la competición.

Señales de uso excesivo

- ⇒ ¿Se concentra tanto en los detalles y tácticas del compromiso que a veces pierde de vista asuntos más importantes? El hacerlo puede llevarle a compromisos involuntarios y costosos de principios, valores, objetivos a largo plazo o bienestar de la empresa.
- ⇒ ¿El énfasis en las negociaciones e intercambios ha creado un clima de desconfianza en la forma correcta de desempeñarse? Un ambiente de este tipo podría socavar la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos de los asuntos que se discuten.

Señales de poco uso

- ⇒ ¿Se siente alguna vez demasiado susceptible o incómodo cuando participa en los intercambios de una negociación? Esta reserva puede impedir que obtengan de la negociación lo que justamente les corresponda a usted, su equipo o su empresa.
- ⇒ ¿Le resulta difícil algunas veces hacer concesiones? Sin esta válvula de seguridad puede tener problemas para encontrar una salida airosa en discusiones mutuamente destructivas, luchas por poder, etc.

Eludir

- ⇒ Cuando un asunto es trivial o cuando urgen asuntos más importantes.
- ⇒ Cuando no se perciben oportunidades para lograr los objetivos propios. Por ejemplo, cuando se cuenta con escaso poder o le frustra algo que sería muy difícil de cambiar.
- ⇒ Cuando los costes potenciales de afrontar un conflicto sobrepasan los beneficios de su resolución.
- ⇒ Para permitir que las personas se calmen, reducir la tensión a un nivel productivo y recobrar la perspectiva y compostura.
- ⇒ Cuando el reunir información supera en importancia las ventajas de una decisión inmediata.
- ⇒ Cuando los demás pueden resolver el conflicto más eficazmente.
- ⇒ Cuando el problema parece tangencial o sintomático de un problema más profundo.

Señales de poco uso

- ⇒ ¿Le ocurre frecuentemente que lastima los sentimientos de otras personas o despierta hostilidades? Posiblemente tenga que ejercitar mayor discreción al afrontar un conflicto o utilizar más tacto, presentando los problemas en formas no agresivas.
- ⇒ ¿Se siente a menudo acosado o agobiado por una multitud de problemas? Quizás deba dedicar más tiempo a establecer prioridades, o sea que debe decidir qué asuntos son menos importantes y tal vez delegarlos a otras personas.

Señales de uso excesivo

- ⇒ Perjudicar la coordinación a causa de que otras personas tienen dificultades para conocer las opiniones de uno sobre los asuntos.
- ⇒ Crear la sensación de “andar de puntillas”. A veces se utiliza una cantidad desproporcionada de energía para evitar los conflictos, lo que indica que es necesario abordarlos y resolverlos.
- ⇒ Las decisiones acerca de asuntos importantes se toman de forma predeterminada.

Complaciente

- ⇒ Cuando se da cuenta de que está equivocado: para permitir que se escuche una mejor postura, aprender de los demás o demostrar que se es razonable.
- ⇒ Cuando un asunto es mucho más importante para la otra persona que para uno mismo; para satisfacer las necesidades de los demás o como gesto de buena voluntad para mantener una relación de cooperación.
- ⇒ A fin de “acumular puntos” socialmente para futuras ocasiones cuando se discutan otros problemas de mayor importancia para uno.
- ⇒ Cuando lo han superado y está perdiendo y la competencia adicional solo perjudicaría su causa.
- ⇒ Cuando es especialmente importante preservar la armonía y evitar controversias.
- ⇒ Para ayudar al desarrollo de subordinados, permitiéndoles aprender de sus propios errores.

Señales de poco uso

- ⇒ ¿Le resulta difícil a veces lograr la buena voluntad de los demás? El ser complaciente en asuntos menores pero significativos para los demás es un gesto de buena voluntad.
- ⇒ ¿Los otros le consideran a veces una persona poco razonable?
- ⇒ ¿Le cuesta reconocer a veces que está equivocado?
- ⇒ ¿Reconoce las excepciones legítimas a las reglas?
- ⇒ ¿Sabe cuándo darse por vencido?

Señales de uso excesivo

- ⇒ Creer que las ideas y objetivos de uno no obtienen a veces la atención que merecen. Diferir demasiado los objetivos de los demás puede restarle influencia, respeto y reconocimiento a las personas. También priva a la empresa de las contribuciones potenciales del complaciente.
- ⇒ Ver que existe una falta de disciplina. Aunque la disciplina como un fin en sí misma tiene escaso valor, algunas reglas y procedimientos son cruciales y deben cumplirse. El ser complaciente en estos asuntos puede perjudicarle a usted, a los demás y a la empresa.

MÓDULO 3: Comunicar para influir en la negociación

1. Fundamentos de la influencia.

“Influencia, proveniente del verbo influir, nos hace referencia al efecto o consecuencia que puede tener una cosa sobre otra, es decir, se emplea para denotar la repercusión de algo en la función de una persona u objeto que pueda manipularse. En el caso de los seres humanos, los cuales viven en una fluctuante sociedad la cual toma diversas decisiones en pro del bienestar, la influencia es el acto con el que se puede convencer al punto de guiar a una persona por un camino determinado. Las razones por las que una persona caiga en la influencia de otra o por una tendencia son de acuerdo al entorno en el que se desarrolla la situación.” RAE, 2019



¿Cuáles son los fundamentos de la influencia?

1. Comprender que la credibilidad cuenta.

Es muy importante saber de lo que se estamos hablando. También será importante tener un alto estatus en la comunidad así como la confianza de la audiencia, intentando agradaarla y situándonos en una posición similar a la misma, por ejemplo, expresando opiniones y/o valores que son compartidos por la audiencia.

2. Ser confiable en asuntos personales y profesionales.

Si se tiene un historial de honestidad y de cumplir con responsabilidad, el rumor se esparcirá. Así será más fácil influenciar a las personas, porque pueden confiar plenamente en lo que uno dice y no tienen que estar tratando de “leer entre líneas”.

Se debe recordar que la habilidad de influenciar a otros no es un evento de una sola ocasión ni algo en lo que se trabaje ocasionalmente. No está separado de lo que se hace en la vida “normal”: cuán bien y fácilmente se inflencie a otras personas está directamente relacionado con cómo se actúe todo el tiempo.

3. Hablar fuerte

Este punto es particularmente importante para las personas que desean influenciar a otras dentro de una negociación grupal. En gran medida, cuánto dice uno en estas negociaciones está relacionado con cuánta influencia uno tiene. Se le podría llamarla el “Síndrome de la rueda chirriadora”. Ser tímido y distante simplemente no funciona.

Una vez más, es necesario ser cautelosos para lograr el balance entre escuchar y hablar. Si lo único que escuchamos es el sonido de nuestra propia voz, se has llevado este punto demasiado lejos.

4. Recordar que las personas escuchan lo que desean oír.

Por lo general, la gente no irá a un lugar a escuchar una opinión opuesta a la suya. Por ejemplo, si se da una charla en la biblioteca pública acerca de cómo evitar que negocios grandes se establezcan y hagan desaparecer los negocios locales, ¿quién cree estará en la audiencia? ¡Correcto!—los dueños de negocios locales o personas que quieran preservar el sabor “auténtico o local” de la ciudad. Otras personas, tales como quienes estén entusiasmados con la posibilidad de un gran almacén o las personas que simplemente no le dan mucha importancia al asunto, probablemente no se presentarán. ¿Cuál es la idea aquí? Las personas a quien realmente se desea llegar, cuyas opiniones o ideas son muy diferentes a las nuestras—probablemente no vendrán a tocar la puerta. Por ello, se deber buscarlas si se desea ser escuchado.

5. No esperar resultados de la noche a la mañana.

Las cosas bien hechas toman tiempo, nos guste o no. El autor Stephen Covey escribió, “Veo a las personas tratando de hacerlo todo durante el fin de semana—reconstruir su matrimonio durante el fin de semana , mejorar una relación distanciada con sus hijos durante el fin de semana, cambiar la cultura de una compañía durante el fin de semana. Sin embargo, algunas cosas simplemente no pueden ser hechas durante el fin de semana”.

Los cambios de opinión pueden tomar mucho tiempo para que sucedan. Esto tiene lógica—las personas pueden tener toda una vida para formarse una opinión, la cual no van a cambiar después de una conversación. Influnciar a las personas para que

cambien sus acciones puede tomar aún más tiempo. Incluso si alguien sabe que debe hacer algo, no siempre es fácil llegar a hacerlo.

6. Estar abierto a sugerencias y a posibilidades.

Ser flexible es siempre buena idea. Es verdaderamente cierto para los momentos en que se está tratando de convencer a alguien de cierta cosa. Si se llega a una reunión con una actitud inflexible: “Lo haremos a mi manera o de ninguna otra”, probablemente no se podrá lograr convencer a nadie.

Sin embargo, más allá de eso, es necesario tratar de hacer de esta característica un hábito. Es necesario darle importancia a escuchar las ideas y opiniones de las personas y considerar lo que tienen que decir. Si se hace así, uno se puede volver un mejor comunicador porque podrá hacer conexiones y especificar puntos para persuadir a las personas con la que se habla a partir de las cosas que ellas han dicho. Además, se pueden sacar muy buenas ideas de estos diálogos.

2. Escenarios de comunicación en la negociación.

Los conflictos forman parte inherente de la vida organizacional, y conviene de entrada desprenderse de las connotaciones negativas con que generalmente se anota este término. Los miembros, grupos, estamentos, partes, departamentos, etc. de una organización comparten parcialmente unas metas comunes además han de compartir unos recursos escasos y satisfacer con ellos los objetivos propios, los objetivos organizacionales y las necesidades personales que impulsan a la pertenencia a la organización.

Desde este punto de vista puede apreciarse que el conflicto, activo o latente, forma parte de la vida de todas las organizaciones en múltiples frentes internos y externos.

Los conflictos constituyen un dinamizador de la vida organizacional que plantea continuamente nuevos retos, la necesidad cíclica de replantear los equilibrios en los intercambios internos y externos y de negociar y renegociar los contratos de contraprestaciones (muchas veces no escritos) que gobiernan las acciones y los cielos de la vida de la organización. Únicamente bajo ciertas circunstancias, esos conflictos se convierten en amenazas para la organización y sus metas y cuestionan el desarrollo de la organización y, en ocasiones extremas, su propia supervivencia.

La gestión del conflicto implica potenciar los aspectos positivos del mismo, induciendo a la mejora y a la evolución de la organización, y mantener distantes los posibles aspectos negativos que puedan afectar a la organización. Una comunicación fluida y adecuada, un buen ejercicio del liderazgo y la disposición a la negociación pueden



ayudar a enfrentar aquellas situaciones del curso interno o externo de la vida de la organización que puedan implicar elementos negativos de conflicto.

Juan había bajado al bar como cada viernes a desayunar. Tenía la esperanza de tomarse un buen café, pero en lugar de ellos, asistió atónito a un episodio que se estaba produciendo delante de él. José, el dueño del bar, y buen amigo suyo, mantenía una airada discusión con un cliente.

Juan no se lo podía creer. Conocía a José desde hace años y jamás lo había visto actuar de aquella manera. Era una persona afable y cordial, y no le encajaba en absoluto aquel comportamiento. Una vez terminada la discusión y después de ver como el cliente se marchaba, José se acercó a la mesa donde estaba Juan. Visiblemente, antes de tomar nota de su pedido, se excusó:

Lo siento Juan. Lamento muchísimo lo que ha pasado. Sé que he dado un espectáculo, pero es que ese cliente cada vez que viene al bar, me saca de quicio. Ya no sé qué hacer con él. Me provoca constantemente. No hay día que no me haga enfadar. Siempre terminamos discutiendo. Ya no sé qué hacer para evitarlo.

Juan esbozó una sonrisa: ¿crees que ayudará que hablemos del asunto? Sí, creo que lo necesito. Pero, Juan, no sé qué podemos resolver. Él es así, no atiende a razones. Por más que queramos, no lo vamos a cambiar.

Es cierto, a él seguro que no le cambiamos. Pero tú quizás sí que puedas hacer algo al respecto. Dime, ¿has dicho que él te hace enfadar? Si, así es. Cada vez que viene al bar ocurre lo mismo.

Perdona que insista, pero para mí es importante. ¿Dices que EL te hace enfadar? ¿No serás TU el que te enfadas?

Dilo como quieras Juan, no le veo la diferencia.

Pues la hay, no lo dudes. Y es ella está la clave de la situación. Cuando dices que él te está haciendo enfadar, le estás dando a él la responsabilidad de tus actos. Le estás concediendo la facultad de decidir tu comportamiento. Tú actúas, sin darte cuenta, como él quiere; te pones en sus manos.

En cambio, si aceptas que eres TU el que te enfadas, estás asumiendo la responsabilidad de tu comportamiento. Haces lo que tú decides, y como eres tu quien lo decide, tienes la facultad de optar por lo contrario. No haces nada que no quieras hacer. Dándole a la otra persona el control sobre tus actos, acabas comportándote de una forma que te desagrada.

Después de un rato de reflexión, José pregunto a Juan: ¿Cómo puedo ser realmente yo quien decida si me enfado o no me enfado?

No dejando que sus palabras te afecten. Tú no puedes influir sobre lo que él diga a haga. Pero sí que depende de ti que te afecte o no.

¿Es realmente decisión mía? No es una decisión como tal, sino que depende de nuestra seguridad. Cuando estamos seguros de nosotros mismos, las opiniones de los demás no nos afectan.

Supongamos que tomo conciencia de mis actos, que dejo de darle a mi conflictivo cliente la potestad de gobernarlos, y que alcanzo suficiente seguridad como para que no me afecten sus comentarios. Aun así, ¿debo dejar sus provocaciones sin respuesta?

Eso debes decidirlo tú, José. Lo que has hecho hoy ha sido reaccionar, no responder. Cuando reaccionas las palabras del otro te han afectado, y entonces, actúas impulsivamente, dejándote llevar por el enfado, la rabia, o lo que sientas. Cuando respondes, muestras que sus palabras no te han afectado en absoluto, y lo que estás haciendo es dar serenamente tu punto de vista, tu opinión o tu visión.

F. Ramón Cortes

Para entrenarnos en habilidades de comunicación orientadas a la negociación y resolución de conflictos, en primer lugar hay que tratar de conocer cómo interaccionamos y prever la influencia que vamos a tener sobre la conducta inmediata o futura de nuestro interlocutor en el proceso de negociación en función de la actitud que adoptemos.

Tal y como veíamos en el punto 1.3., la conducta asertiva implica la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades, derechos legítimos u opiniones sin que supongan una amenaza o un castigo hacia los demás y sin violar los derechos de esas personas. El mensaje básico de la aserción sería: "esto es lo que pienso, esto es lo que siento".

Algo aparentemente sencillo se vuelve sutilmente complicado en las situaciones sociales que frecuentemente nos rodean, por ejemplo en la negociación. En muchas ocasiones nos vemos imposibilitados de expresar de una manera clara nuestras creencias, opiniones o sentimientos, o bien por que las especiales circunstancias de la situación así nos lo indican o bien porque nuestra educación, tacto social o aprendizaje previo así nos lo aconseje (p.e. no contrariar a nuestra pareja ante un regalo que nos parece horroroso pero que ha comprado con gran esfuerzo e ilusión).

La aserción implica fundamentalmente respeto; por una parte respeto hacia uno mismo, al expresar y no reprimir necesidades propias y respeto hacia los derechos y necesidades de los demás.

Hay que aclarar que la conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflictos entre las partes implicadas. El sopesar las consecuencias a corto y largo plazo para las dos partes es lo importante. La aserción da como resultado la

maximización de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables a largo plazo para los individuos.

La persona que ha actuado asertivamente puede o no conseguir sus objetivos pero generalmente se siente mejor por haber sido capaz de expresar sus opiniones. La manifestación clara de la posición propia es muy probable que incremente el respeto de la otra persona hacia esa posición y actúe en consecuencia. Esa persona recibe una comunicación clara y no manipulativa y se le pide que manifieste su posición o criterio, sin llegar a extremos exigentes o amenazas (característica de la conducta agresiva).

Sin duda, se reducen las posibilidades de una mala interpretación, aunque la otra parte pueda estar o no de acuerdo y pueda no gustarle lo que asertivamente expresamos (Ejemplos: "Prefiero no prestarte mi coche", "Estoy molesto por que olvidaste llamarme como dijiste que harías", "No estoy satisfecho con tu trabajo"). Con toda probabilidad el individuo que se comporta de forma asertiva suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales, está satisfecho de su vida social y tiene confianza en sí mismo para cambiar cuando necesite hacerlo.



2.1. Comunicación e influencia

A la hora de plantearnos como la comunicación puede influir, un buen comienzo es saber cuáles son los estilos de influencia posibles, identificar en cuál te sientes más cómodo y cuál te cuesta una barbaridad. En la medida que lo sepas, tendrás más recursos para adaptarte a cada circunstancia y a cada persona que tengas enfrente. Veámoslos con detalle, tomando la clasificación de Pilar Jericó, basada en DLI (www.discoverylearning.com):



Estilo asertivo

Insistes para que tus ideas sean escuchadas y no tienes problemas para retar y cuestionar las ideas de los otros. Frases que puedes decir: “Hemos de tener esta conversación”, “estoy seguro de que este es el mejor camino”, “mi posición me otorga autoridad para...”.



Muchos jefes utilizan este estilo, pero no es necesario tener poder jerárquico para ello. El amigo provocador se encuadra dentro de este apartado. Es un estilo muy útil cuando tienes realmente poder formal, cuando hay una crisis o aprieta el tiempo. Sin embargo, cuidado en abusar de él si buscas colaboración o desarrollar el liderazgo en los otros. Las personas se acaban aburriendo de los “súper asertivos” y pueden llegar a boicotearlos.

Estilo racional

Para convencer a otros de tus ideas ofreces razonamientos lógicos y datos. Tus frases podrían ser: “Nuestro análisis demuestra que...”, “la única solución lógica es...”, “los expertos creen”, “los números nos dicen...”. Los departamentos financieros o el mundo científico son buenos hábitats para este estilo de influencia. Entre nuestros amigos se identifica a quien le gusta estar a la última de lo que dicen las noticias, los estudios o el último informe sobre el cambio climático.

Es un estilo muy útil cuando se puede tener una discusión lógica o existen datos. Ahora bien, si hay conflictos emocionales, falta de credibilidad o de evidencias, no es un estilo que funcione.

Estilo conector

Tiendes puentes, escuchas activamente, comprendes la posición del otro y construyes coaliciones de beneficio mutuo. ¿Cuáles podrían ser los comentarios de un conector? “Creo que entiendo tu problema, cómo puedo ayudarte”, “parece que tres de nosotros tenemos una agenda común, veamos cómo podemos juntos conseguirlo”, “me ocurrió lo mismo el año pasado, déjame explicarte cómo...”.

Como tiene altas dosis de empatía, es un estilo muy recomendable para conseguir colaboración o para abordar temas complejos con muchos puntos de vista. Sin embargo, no es el mejor si hay poco tiempo para tomar decisiones o si no hay un objetivo común.

Estilo negociador

Buscas compromisos y haces concesiones para alcanzar acuerdos que satisfagan tu interés principal. Frases típicas de un negociador: “Si tú haces esto, yo haría...”, “te apoyaré en la próxima reunión y cuando me toque mi turno, te pido que...”, “discutamos esto más tarde cuando todos estemos más calmados”.

Ponerse el sombrero de negociador es muy útil si no hay una respuesta correcta y existen divergencias de puntos de vista tanto en el mundo de los amigos, las empresas o las parejas (en el último caso, el asertivo te generaría algún que otro problema). Sin embargo, es complicado que funcione cuando no existen intereses comunes o cuando hay diferencias jerárquicas considerables.

Estilo inspirador

Defiendes tu posición y animas al resto para encontrar un propósito común ilusionante. Las frases que podrías utilizar son “Si supusiéramos que funciona, qué impacto tendría...”, “solo piensa qué resultado podría tener para el futuro si...”, “nunca he conocido nadie mejor para esto como tú...”.

Utilizar el estilo inspirador requiere tocar emociones y funciona cuando hay intereses compartidos y se requiere energía y optimismo. Sin embargo, es mejor dejarlo aparcado si existe falta de confianza o hay relaciones adversas.

En definitiva, la influencia positiva es de las habilidades más anheladas tanto en nuestra vida personal como en la profesional. De hecho, es una de las básicas en la negociación. Cómo explica Ramón Oliver: “Todos podemos mejorar en nuestra capacidad de influencia si somos capaces de adaptar nuestro estilo a cada una de las circunstancias que nos enfrentemos”. Y la buena noticia es que podemos conseguirlo.



3. Influir para mejorar nuestra estrategia negociadora.

El objetivo final de una negociación no es llegar siempre a un acuerdo. El acuerdo sólo es un medio de satisfacer nuestros intereses, y nuestro principal objetivo en una negociación precisamente debe ser satisfacerlos. Si existe alguna opción que los satisface mejor que el propio posible acuerdo conviene tenerla en cuenta como una alternativa factible. De esta forma nos aseguramos siempre de que el posible acuerdo es la mejor forma de satisfacer nuestros intereses.

Y en este escenario, ejercer adecuadamente la influencia se convierte en estratégico. Veamos cómo conseguirlo:

1. Decidir qué es lo que se quiere.

Esto incluye decidir lo que es esencial—lo que absolutamente, ciertamente se desea que ocurra. Esto incluye también a qué se está dispuesto a renunciar. Es necesario considerar posibles acuerdos o arreglos que pudiesen ser aceptables. Sin embargo, puede ser que la situación en la que se está no permite esta flexibilidad.

Por ejemplo, se podría querer que las personas crean que la organización es muy importante—punto final, fin de la discusión. Esto probablemente no sea algo en lo que se desee ser flexible.

Sin embargo, en las situaciones en las que se desea que las personas hagan algo, y no solamente crean en algo, el arte de la negociación puede ser muy importante. Por ejemplo, se puede desear recaudar fondos para nuestra empresa con la meta de obtener por lo menos 100 euros de cada trabajador. Sin embargo, se podría estar satisfecho con obtener pequeñas donaciones también o un regalo en lugar de dinero.

2. Decidir a quienes se desea influenciar directa e indirectamente.

Esto puede ser obvio—por ejemplo, se puede querer convencer a un miembro del personal para que trabaje más intensamente, y puede que lo mejor sea hablar con él personalmente. Sin embargo, algunas veces uno no es la persona más indicada para hablar con la gente cuyos comportamientos o actitudes se desea que cambien. Algunas veces, es mejor influir en las personas indirectamente.

3. Iniciar la negociación de forma amistosa.

Si las personas se sienten cómodas, están más propensas a escuchar el punto de vista que se les plantea. Algunas de las estrategias para lograrlo podrían ser:

Elogiar. A todos nos gusta ser apreciados. Pensemos que, al elogiar a la persona le estamos dando una razón para implicarse, apelando a sus sentimientos más nobles. Podemos empezar diciendo: *He esperado con mucho interés este momento, tienen reputación de ser excelentes negociadores y estoy seguro de que podemos llegar a un acuerdo en quedemos ambos satisfechos.*

Es probable que la otra persona se sienta halagada y trabaje arduamente para cumplir con el elogio.

Compare la forma de empezar la conversación anterior con la de alguien que diga, “Debemos hacer las cosas a mi modo. En realidad, no sé porque accedí a hablar con Ud. —no tenemos nada en común, y ciertamente Ud. no cambiará mi forma de pensar”.

Llamar a las personas por sus nombres. A todos nos gusta ser llamados por nuestros nombres—es la palabra favorita de muchas personas. Al usar sus nombres les mostramos respeto como personas.

Ser cuidadoso con la crítica. En general, no aporta ningún beneficio y puede hacer mucho daño. Si tenemos que criticar intentemos hacerlo de forma constructiva.

4. Averiguar lo que nuestro interlocutor desea.

Ante de iniciar la negociación, tenemos que intentar conocer las necesidades y deseos de la otra parte. De otro modo, será muy complicado que con nuestras propuestas podamos cubrir las necesidades de la otra parte.

5. Enfatizar los puntos en común.

Se debe tratar de lograr que la otra persona tenga el hábito de decir que “sí”. Siempre nos encontraremos con diferencias de opinión entre ambos negociadores. No obstante, si conseguimos enfocarnos en los puntos que son similares, las barreras entre *nosotros* y *ustedes* se hacen más pequeñas. Ambas se dará cuenta que se está trabajando en colaboración para lograr las mismas cosas.

6. Si se está equivocado es necesario admitirlo.

Esto se relaciona con lo que hemos dicho anteriormente acerca de ser fiable. Si se está negociando un tema y la otra parte tiene nueva información o un punto de vista que no se había considerado, no se debe temer decir, “No sabía eso” o “Bien, eso ciertamente cambia las cosas”. Admitir cuando se está equivocado da una credibilidad muy grande. No somos fanáticos, somos personas con quienes se puede llegar a acuerdos inteligentes. Aun si se pierde la batalla del día, probablemente se habrá creado un fuerte aliado para futuras batallas.

7. “Vacunar” a la audiencia contra los contraargumentos, si existe la posibilidad de que los escuchen.

Cuando alguien se vacuna contra la gripe o se vacuna contra una enfermedad, lo que realmente sucede es que le da una versión debilitada de la enfermedad. De este modo, sus cuerpos estarán listos para atacar la enfermedad real si están expuestos a ella.

Si estamos tratando de convencer a nuestro interlocutor de algo particularmente polémico, es muy probable que se escuchen refutaciones. Como una enfermera que vacuna, se puede inmunizar a la audiencia en contra de este punto de vista. Simplemente se puede decir: “Otras personas les dirán X, pero la razón por la que no eso no es verdad/no es lo mejor que se puede hacer o es equivocado es porque...”. De esa manera, se reconocen otros puntos de vista, se señalan sus debilidades y se lleva a las personas a lo que uno plantea.

8. Hablar lógicamente y con emoción

Algunas personas responden mejor a las estadísticas, otros a un mensaje emocional. Usando ambos, podemos llegar al mayor número de personas posibles.

Los buenos comunicadores producen en nosotros un efecto muy curioso. Consiguen de forma muy sencilla mover nuestras emociones, hacer viajar a nuestros sentimientos y captar profundamente nuestra atención.

La principal arma que usan para despertar en nosotros ese cambio emocional, no es su gran oratoria, ni su atractivo personal, ni su despliegue paraverbal. El ingrediente más potente es la pasión por lo que hacen.

9. Decirles a las personas que ganan.

Se debe explicar a las personas claramente los beneficios de hacer lo que se les pide, o alternatively, las desventajas de no hacerlo. La mayoría de las personas cuando se les pide hacer algo, desean saber “¿Qué hay para mí?” Puede parecer de algún modo egoísta, pero es una pregunta natural. Si se piensa acerca de esto, todos hacemos algo por una razón. Tiene que haber siempre algo para nosotros o simplemente no lo hacemos.

Esto no significa que nosotros necesitemos obtener dinero o prestigio por hacer o creer en algo. Lo que podríamos obtener sería sentirnos bien porque estamos ayudando o podríamos estar evitando algo que no querríamos que pasara.

10. Usar la repetición y la redundancia.

Esto es lo que hace la publicidad; por eso es que vemos los mismos anuncios una y otra vez. Mientras más seguido y en más formas se dice algo, es más probable que las personas empiecen a creerlo.

¿Cuál es la diferencia entre los dos términos? La repetición es decir o mostrar las mismas cosas una y otra vez. Si vemos el mismo anuncio tantas veces que acabamos memorizándolo, eso es repetición. La repetición es útil porque permite a las personas ver y entender nuevas y diferentes cosas sobre el mensaje. La audiencia puede fijarse en los detalles que no pudieron captar la primera vez.

Sin embargo, demasiadas repeticiones pueden ser fastidiosas. Todos tenemos malas experiencias, cuando, por ejemplo, nos gusta mucho un anuncio o una canción, y luego la tocan tan a menudo en la radio o en la televisión que deseamos no escucharla jamás. Hay definitivamente un punto en la repetición que se necesita tener cautela para no cruzarlo.

La redundancia puede encargarse de este problema. En la redundancia, se busca que llegue el mismo mensaje, pero se hace de diferentes maneras. Por ejemplo, si un establecimiento de comida está vendiendo hamburguesas, puede crear diez anuncios diferentes para esta venta. Ver lo mismo una y otra vez es repetitivo, ver diferentes anuncios para la misma cosa es redundante.

Ambas técnicas pueden usarse efectivamente por los líderes comunitarios cuando están tratando de influenciar a las personas. Por ejemplo, si se está impartiendo una charla, se debe enfatizar el punto principal por lo menos tres veces—al principio, a la mitad y al final de la charla. Y esto se puede hacer de forma diferente a lo largo del discurso. Sin embargo, en casi todas las situaciones se debe recordar—repetición y redundancia pueden ser herramientas muy poderosas para influenciar.

11. No discutir.



En términos generales, no se puede ganar una discusión. Incluso si se gana, se puede perder. A las personas no les gusta estar equivocadas. Al discutir se les está diciendo a las otras personas justamente eso—que están equivocados. Esto puede afectar seriamente la relación.

Algunas veces, por supuesto, se estará en desacuerdo. Es la naturaleza humana no siempre estar de acuerdo. Cuando esto ocurra, primero se debe decidir si vale la pena el darle seguimiento al desacuerdo. ¿Es realmente necesario demostrarles a las otras personas que están equivocadas? Si se siente que es necesario, siempre trate de hacerlo en calma y de forma simple, y sin hacer ataques personales.

12. Hacer que la idea parezca simple

Mientras más se les pide a las personas que hagan o que tengan cambios drásticos de opinión, es menos probable que ellos lo hagan. Si la negociación conlleva un cambio de conducta o de actitud, es necesario hacer que lo que se desee que las personas hagan parezca simple y lógico.

Se debe explicarles cómo pueden hacer lo que se les pide con muy pocos cambios o esfuerzos en comparación con lo que usualmente ocurre en sus vidas.

Si el cambio de opinión o de acción en la que se está trabajando es complicado o muy a largo plazo, es necesario partirlo en piezas pequeñas y repartirlas entre las personas. Las grandes ideas se deben tomar paso a paso.

13. Se agradecido

Esto es algo que nunca debe dejar de hacerse, incluso si la negociación no funcionó o si se piensa que fue una pérdida de tiempo. Es muy importante que las personas se sientan reconocidas y apreciadas. Agradecerles es la mejor manera de mantener las líneas de comunicación abiertas para la próxima vez que se desee negociar.