

# 1. Principios básicos de negociación

## 1.1 Autoconocimiento

Es necesario empezar por lo básico: negociamos todo el tiempo; con nuestros hijos, con nuestra pareja, con nuestros padres, con los amigos, en el trabajo, con los clientes; negociamos desde que nos levantamos hasta que nos acostamos. Tomar conciencia de esto es importante porque la vida es una eterna negociación, solo que a veces no la vemos de esta manera.

Uno de los primeros temas a abordar en una formación de negociación, es el autoconocimiento y el conocimiento del otro. El principal obstáculo en una negociación es uno mismo, luego viene lo que pensamos del otro (que también es parte de nosotros mismos) y lo que el otro es o hace. De este modo, se interactúa de manera que en una negociación uno influye sobre el otro, se generan los pedidos, las ofertas, todo lo que acontece en una conversación. Por ejemplo, si soy líder de equipo y quiero coordinar con los otros una acción, entonces es necesario conversar, ceder, entendernos, flexibilizar, colaborar y ejecutar todo lo necesario para que el equipo logre su objetivo. Si uno de los miembros no está dispuesto a conversar porque está enojado, por ejemplo, entonces la negociación tiene un colaborador menos. La pregunta es: ¿cómo lograr que esa persona se integre y acuerde junto con los otros? Para ello es necesario conocer sus emociones, su manera de ver la vida, el contexto y todos los componentes que nos permitan acceder a su esquema defensivo para lograr conversar.

En cualquier negociación, y en cualquier ámbito, las relaciones son los mayores facilitadores. Las relaciones como pilar básico para llegar a acuerdos se basan en las conversaciones que se tiene con otros.

El foco en este tema relacional es clave, sobre todo si se considera que cada relación se da entre individuos totalmente diferentes, con sus propias vivencias, características, historias de vida, emociones, contexto, formación, estado de ánimo y todo lo que rodea a una persona en su vida diaria. Por lo tanto, conocerse y conocer al otro es esencial para entablar una buena conversación y relacionarse adecuadamente. Además, para pensar y diseñar una negociación sostenible o una relación duradera, es necesario primero realizar una profunda introspección respecto de nuestra manera de percibir al mundo, solo así mitigaremos el impacto en los demás y generaremos relaciones duraderas.

### 1.1.1 Tipos de pensadores

La Programación Neurolingüística tiene como postulado que “la comunicación pasa por la creación de un contexto relacional de confianza, de seguridad y de reconocimiento mutuo” (Chantal, 1997, p. 24). Es decir, cuanto más se asemejan los individuos que conversan, más fácil

es comunicarse y el camino se allana. La semejanza verbal y corporal entre las personas que conversan produce una cierta tranquilidad y la conversación se realiza en lo que se llama el **mismo lenguaje verbal y no verbal.**

En este sentido, si se habla de sistemas de representación, existen tres tipos de pensadores:

**Figura 1: Sistema visual**



Fuente: Cocoparisienne [usuario] (2019). Sistema visual. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/ojo-blue-eye-iris-pupila-la-cara-1173863/>

**Figura 2: Sistema auditivo**



Fuente: PublicDomainPictures [usuario] (2019). Sistema auditivo. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/primer-plano-la-comunicaci%C3%B3n-sordo-18753/>

**Figura 3: Sistema kinestésico**



Fuente: Unsplash [usuario] (s.f.). Sistema kinestésico. Recuperado de <https://unsplash.com/photos/SZNWyc8wvcQ>

**La diferencia entre los tres sistemas es el modo en el que se percibe el mundo.** Veamos las principales características de cada uno de los pensadores:

- **Palabras que usa:** el visual percibe y “escucha” por la vista. Sus palabras son visuales dado que representa todo en imágenes, por ejemplo, “mira”, “fíjate”, “observa”, etc. Por otro lado, el auditivo tiene la “escucha” por el oído, por lo tanto, en la comunicación verbal sus palabras son auditivas, por ejemplo, “escucha”, “óyeme”, utiliza los sonidos, etc. Mientras que, el kinestésico tiene su “escucha” en todos sus sentidos, ya que percibe el mundo a través de todos ellos. Debe sentir para poder comprender y entender, por lo tanto, sus palabras son acorde a eso. Por ejemplo, “siénteme”, “yo siento”, “me da esa sensación”, etc.
- El movimiento de la persona visual es casi fijo, aunque agita y mueve sus manos al hablar, y mantiene distancia con su interlocutor para poder ver toda la escena, necesita ver el panorama. El auditivo se mueve más, gesticula mucho y marca lo que dice con el cuerpo. El kinestésico se mueve aún más ya que necesita sentir su ritmo corporal; una persona que está inquieta, a veces, se toca a sí misma para percibir el mundo.
- En cuanto al ritmo de voz, el visual habla más rápido y con voz más aguda (casi ansioso); el auditivo habla un poco más lento (dado que piensa por proceso) y su voz es más pausada; el kinestésico (que también piensa por proceso y necesita sentir) tiene su voz aún más pausada y lenta; y más grave que los otros dos.

- Movimiento de ojos:
  - **Visuales:** cuando sus ojos se dirigen hacia arriba (...) se representa mentalmente imágenes, está construyendo su pensamiento de modo visual. Hacia arriba, a la derecha de usted, él recuerda algo que ya conoce, que ya ha visto. Hacia arriba, a la izquierda de usted, él está construyendo su representación mental (...) Dele el tiempo de formar una imagen clara (...).
  - **Auditivo:** cuando los ojos de su interlocutor se desplazan lateralmente, hacia el oído derecho o hacia el izquierdo (siempre a la derecha o izquierda de usted), él está en el canal auditivo, presta atención a las palabras, los sonidos, los ruidos. Del mismo modo, a la derecha, él escucha sonidos ya escuchados (...) a la izquierda, busca mentalmente sus palabras, construye frases, selecciona nuevas asociaciones de sonidos. Si (...) usted ve que su interlocutor dirige los ojos, hacia abajo a la derecha frente a usted, él está allí sumergido en un diálogo interno que lo desconecta del intercambio (...).
  - **Kinestésico:** cuando reflexiona baja los ojos hacia la izquierda. (Chantal, 1997, pp. 31 y 32)

**Es decir que cada tipo de pensador tiene la siguiente combinación: palabras + tono de voz + ritmo de voz + corporalidad + movimiento de ojos.**

Si en este momento puede recordar alguna conversación que haya tenido con otra persona, le sugiero seleccionar estos cuatro componentes y relacionarlos para detectar de qué tipo de pensador se trata. Además, usted mismo puede observarse o filmarse en una conversación y es posible que detecte qué pensador predomina en usted.

¿Para qué sirve saber el tipo de pensador que es el otro y que soy yo? a lo largo de esta explicación hemos dicho que, en realidad, poder conversar con el otro facilita la relación. Si al conversar se hace especial hincapié en el tipo de pensador que es el otro (y se sabe cuál es uno mismo) se puede usar esta información para entrar en el canal del otro y sintonizar con su pensador. Por ejemplo, si yo soy visual y quiero comunicarme con una persona kinestésica, la mejor manera de llamar su atención es poniéndome a su altura, cerca suyo y calibrar mi ritmo y tono de voz, usar palabras de ese canal, por ejemplo “yo siento que esta negociación nos va a llevar a buen puerto”, o “mi sensación es que, si logramos un acuerdo, ambos vamos quedar satisfechos”.

En conclusión, si usa este método se acercará más al otro y, de esta manera, podrá espejarse con él y facilitar la conversación.

### **Programación neurolingüística aplicada a la negociación**

Como se dijo previamente, una de las competencias más importantes en la vida de relación es la capacidad para negociar. La negociación es aplicable a toda relación interpersonal en la

que esté en juego algún interés o valor de un individuo, de un grupo o de toda una organización. A medida que las organizaciones transforman sus estructuras organizativas (de pirámides jerárquicas a redes horizontales) se genera una revolución o cambio en la forma de tomar decisiones. Entonces ya no basta simplemente con dar órdenes, el entorno mismo obliga a negociar. Hoy nadie dudaría que, en general, la mayoría de nuestras decisiones son tomadas a través de negociaciones.

El negociador se hace, no nace con esta capacidad. Constantemente estamos sometidos a cambios que implican un quiebre y que generan resistencia. Tales cambios deben ser abordados para que se puedan utilizar favorablemente para las partes. Estas habilidades dependen de cuán profundamente adquiera cada uno las herramientas propuestas en este curso.

El proceso de negociación es precisamente esto, **un proceso**. Implica llegar a acuerdos que beneficien y satisfagan nuestras necesidades. Cada una de estas necesidades se denomina, en el campo de la negociación, **intereses**. Cuando queremos lograr algo, en realidad buscamos satisfacer nuestros intereses, por ejemplo, si quiero lograr un buen acuerdo con una empresa para que me contrate como consultora, voy a satisfacer mi interés cuando lo haga. Sin embargo, a veces estos intereses son abordados de una manera absoluta y se denominan, en este caso, **posturas**. Estas últimas son más inflexibles y rígidas al momento de negociar, no admiten otros puntos de vista. La postura se relaciona más con “lograr lo que quiero” y no con “lograr lo que necesito”. Abordaremos esto más adelante; sin embargo, es necesario saber que las necesidades son diferentes a los intereses ya que, cuando hablamos del pensador, cada uno tiene necesidades de comunicación diferentes. Por lo tanto, debemos aprender a sincronizar y a espejarnos con el otro.

Según Chantal:

La **sincronización** es el fenómeno más natural que existe. La utilizamos sin saberlo. Podemos entonces optimizar su empleo a fin de comunicarnos mejor con nuestro interlocutor; no para manipularlo, porque entonces hay una incongruencia manifiesta entre lo que pensamos realmente, expresado por nuestro lenguaje corporal a pesar nuestro -siempre existen signos inconscientes que son incontrolables-y lo que decimos. Nuestro interlocutor lo percibe y desconfía, sobre todo si es observador. La sincronización es la voluntad de enfrentar a nuestro interlocutor en su propio terreno psicológico para instalar un clima de confianza mutua favorable a la negociación. Esto no significa que estaremos obligatoriamente de acuerdo. Podremos al menos negociar, lo cual nos acerca o nos separa en ese contexto de relación sano y positivo. (1997, p. 26).

En resumen, para poder sincronizar con el otro, debe tratar de parecerse al otro. Por lo tanto, hay ciertas cuestiones técnicas a tener en cuenta para sincronizar correctamente en una negociación.

**Tabla 1: Cuestiones técnicas a considerar para sincronizar correctamente durante una negociación**

| <b>Tipo de pensador</b>  | <b>Visual</b>   | <b>Auditivo</b>  | <b>Kinestésico</b>   |
|--|---|--|--|
| <b>Cómo percibe al mundo</b>   | Por la vista: se lo imagina fotográficamente.   | Por los oídos: percibe sonidos.  | Por todos los sentidos: necesita sentir para entender.   |
| <b>Cómo entiende</b>   | Es ansioso, entiende cuando puede ver el panorama.  | Es más pausado, entiende por procesos.   | Es más pausado y lento, también entiende por procesos.   |
| <b>Cómo captar su atención en una negociación (técnicas sugeridas)</b> | Presentándole la negociación completa en formato visual, para que “vea todo”, calme su ansiedad y luego pueda concentrarse en los detalles. | Presentándole la negociación por partes. No es necesario el formato visual (aunque si usted es visual puede usarlo), cuando termine de presentar el proceso chequee la escucha para verificar que se haya entendido lo mismo. Es posible que durante la explicación no diga nada, solo escuche atentamente. Tenga cuidado en no contradecirse, el auditivo lo recuerda todo. | Presentándole la negociación por partes. No es necesario el formato visual (aunque si usted es visual puede usarlo). Al ser totalmente sensorial, cada vez que termine de explicar una parte, pregunte cómo se siente o cómo lo siente, para poder avanzar. Al final, en el chequeo de escucha, pregunte cuál es su sensación. |

Fuente: elaboración propia.

Si sincroniza de esta manera, podrá lograr resultados más eficientes. Se trata de esto: parecerse al otro y captar su atención.

### **Modelos mentales. Tipos de negociador**

A los pensadores se les agregan los modelos mentales de negociación. Es decir, los tipos de negociadores.

Para este tema tomamos la escuela de Harvard e interpretamos lo expuesto por Ury y Fisher (en Fisher, 1998). De este modo, podemos decir que hay dos modelos y tres estilos de negociadores.

- El modelo de la **negociación tradicional** se basa solo en dos maneras: la dura o la flexible. No existen modelos de negociación intermedios.
- El modelo de la **negociación moderna** se basa en un solo modelo: el negociador intermedio.

A continuación, veamos las características de cada uno.

## **Modelo tradicional**

### **a. La negociación cooperativa o enfoque blando**

Tiende a mantener las relaciones por sobre cualquier objetivo, es suave o flexible con las personas, los intereses y el objeto de negociación. Generalmente negociar de manera “blanda” no produce resultados positivos para quien está en esa posición. Ser flexible implica, en la mayoría de los casos, irse de la mesa de negociación con una sensación doble: no haber logrado el objeto de negociación, pero conservar una relación. El negociador blando cede siempre, a todo le dice que sí, por eso también se le llama flexible.

Ahora, nos debemos preguntar ¿a costa de qué? A veces ser amable no es el camino correcto. Se mezcla con las emociones, se tiende a ver a la otra persona como se vería un amigo (situación en la que sí puede ser más adecuado intentar mantener la relación). Sin embargo, a un amigo se le realizan concesiones que no se ofrecen a cualquier persona, un amigo es alguien en quien confiamos y nuestra relación se basa en eso, en emociones. Pero, en la negociación la emoción es un obstáculo, como veremos más adelante (no es que sea mala, sino que es un obstáculo). Por ejemplo, una persona que quiere negociar un aumento de sueldo desde el lugar de las emociones posiblemente no logre su objetivo, porque si ve al otro como un amigo hará concesiones que seguramente la perjudicarán y se irá extremadamente insatisfecho de la mesa de negociación.

Por otro lado, hacer concesiones también puede ser una estrategia, pero solo porque nos interesa mantener una relación que nos puede traer beneficios a futuro. Por ejemplo, hago concesiones a una empresa que no me paga bien porque es una situación de beneficio a largo plazo; es decir, tenerla como cliente me trae beneficios más allá de lo que me pague, por ejemplo, me da prestigio.

### **b. La negociación soviética o enfoque duro**

Es una postura extrema que busca la victoria a costa de lo que sea. Es un estilo viejo y muy competitivo. Es básicamente la negociación por posturas. El negociador duro tiene poder económico, emocional o situacional. En estas negociaciones las partes confrontan, no se realizan concesiones y triunfa una postura sobre otra, es decir, gana el que tiene más poder. Este tipo de negociaciones son duras con las personas, los intereses y el objeto. Por lo general, se dan

una sola vez, ya que su característica es destruir las relaciones. Generan acuerdos puntuales y a corto plazo. Ejemplos de este tipo pueden ser las negociaciones con los sindicatos en Argentina durante los años 2015 a 2018.

### **Modelo moderno: negociación colaborativa**

Se hace hincapié en la conveniencia de utilizar lo más posible el método moderno, es decir, la negociación colaborativa. Sin embargo, todos los modelos nos pueden ayudar al momento de negociar porque en ocasiones nos encontraremos ante situaciones que no nos dejen espacio para acordar.

La negociación colaborativa es conocida también como el modelo Harvard de negociación. La principal característica de este modelo es que es suave con las personas y los intereses, y duro con el objeto. Se focaliza en que la otra parte es necesaria para poder lograr sus intereses. Esta negociación es amplia y creativa, deja de lado las posturas y mira las necesidades de las personas. Además, se enfoca en los méritos y la búsqueda de opciones de beneficio mutuo, es decir que cada una de las partes gane, y esto depende de cómo se satisfacen los intereses de las personas (sus ¿para qué?).

La negociación colaborativa (o de Harvard) integra los otros dos modelos en sus partes más positivas: se centra en el proceso basado en la comunicación, en que cada parte tenga en cuenta los intereses del otro y los propios, y busca generar acuerdos duraderos que los satisfagan. En este tipo de negociación es esencial tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Se debe separar la persona del problema:** en esto volvemos a lo que implica separar las emociones de una negociación. Por ejemplo, si alguien me dice que no está de acuerdo conmigo, esto no implica que me ataque o cuestione mi persona, sino que piensa diferente y sus necesidades son distintas a las mías. Generalmente el peor obstáculo para la negociación somos nosotros mismos.

Cuando las personas se enojan tienden, precisamente, a poner sus emociones sobre el problema y esto termina por entorpecer cualquier tipo de acuerdo. Sin embargo, si trataran de enfocarse sobre lo que se denomina **sustancia**, es decir, el problema en sí, la cuestión sería diferente. Para lograr esto es necesario enfocarse en:

- a. Los **obstáculos** para la cooperación y las **técnicas** para superarlos. Estos son: la propia emoción y las emociones del otro. Ya dijimos que nosotros mismos somos el primer impedimento para cooperar.
- b. **Los obstáculos del otro:** su posición, descontento, emociones y poder.

Se deben identificar los intereses o necesidades propios y de las otras partes para no caer en las posiciones. Recordemos que lo clave del modelo es precisamente negociar con base en los intereses o necesidades de las personas. Para identificar estos aspectos es necesario saber que la indagación es fundamental para encontrar las necesidades de los otros y así armar la estrategia.

Por ejemplo, Marcelo es consultor y lleva a cabo un proceso de consultoría con una familia bastante particular. En las reuniones, los integrantes de dicha familia discuten mucho, al punto de agredirse y quebrarse emocionalmente. En todas las discusiones se genera mucha agresión verbal. Marcelo les informó que el proceso no iba a continuar de esa manera, sino que lo cortaría y seguiría con entrevistas individuales para comprender qué sucedía con los integrantes de esta familia y descubrir el motivo por el cual se gritaban tanto.

Sin embargo, el proceso se suspendió durante cuatro o cinco meses porque los horarios que ellos tenían para las entrevistas eran muy inaccesibles para Marcelo que, además, tenía que viajar para realizarlas. A su vez, durante esos meses, Marcelo estaba ocupado con otras consultorías. Los integrantes de la familia sentían que Marcelo los había abandonado. Pensaban que el proceso se había suspendido definitivamente. De todas formas, mantenían una relación entre ellos vía *e-mails*. Los tonos de estos correos eran muy agresivos. Marcelo contestaba uno a uno e intentaba “calmar las aguas” y bajar el nivel de agresividad. Trataba de explicarles que el proceso no se había abandonado y que, en realidad, necesitaba continuar con las entrevistas individuales para saber si valía la pena seguir o no. En realidad, Marcelo debía detectar si la familia -como empresa- era rescatable o no.

Cuando el consultor pudo culminar con todas las entrevistas, realizó un mapa de situación que aplicó en la primera reunión. La familia, ante todo, expresó su malestar. Le plantearon lo mismo que expresaban en los *e-mails*, pero con otro tono porque Marcelo les había advertido que él quería disminuir la violencia. Ellos aún sentían que Marcelo los había abandonado en el proceso. Marcelo debía ser suave con las personas y con los intereses, pero duro con el objeto, así comenzaron a charlar. Marcelo les explicó que cuando una persona no pertenece al círculo familiar, hay dinámicas que no puede entender. Imagine una discusión familiar, por ejemplo, un padre a sus hijos, en un momento de furia, los mandaría a vivir a Alaska luego de haber discutido de una forma acalorada y; sin embargo, a los diez minutos se sienta a ver una serie con ellos como si nada hubiera pasado. Un tercero que ve este tipo de situaciones se confunde y se pregunta si realmente es una familia que está bien o está mal en sus relaciones. Marcelo les explicó que él observaba situaciones de mucha agresión entre ellos y no sabía que luego ellos estaban bien, situación que le comentaron luego.

Luego de este encuentro acordaron que, en las discusiones, debían aprender a controlar las emociones y de esta manera se enfocarían mejor en la empresa. Marcelo trató de hacerles ver que no podía haber continuado de esa manera y les mostró que ellos tenían la opción de pedir un cambio de consultor.

— ¿Vamos a seguir o no vamos a seguir? —, preguntó Marcelo.

— Si vamos a seguir — continuó Marcelo—, lo haremos bajo otras condiciones. Ahora, yo entiendo que puedan llegar a discutir con ese fragor como familia, pero no pueden hacerlo como empresa. Entiendo que cada uno necesita el proceso por una cuestión diferente, porque cada uno tiene una expectativa distinta y una necesidad de orden dentro de la empresa. Pero es condición para seguir que se sigan pautas de objetividad en la reunión. No van a decir "me siento mal" o "me siento bien", "me gusta", "no me gusta". En su lugar, deberán decir "acuerdo porque...", "no acuerdo porque...". De esta manera, Marcelo intentaba objetivar las situaciones futuras.

Esta historia es el ejemplo de una negociación donde se definía seguir o no con el proceso de consultoría. Marcelo supo interpretar a sus interlocutores y adaptar el estilo de negociador según esa situación. Además, en el ejemplo presentado, Marcelo se encontraba ante negociadores duros, con una postura firme: no podían ver más allá de sus intereses. Los integrantes de la familia, miraban a Marcelo como una persona que los había atacado y abandonado. Lo observaban como quien mira a través de un catalejo, de un tubo. Estaban en una postura determinada. Marcelo rompió ese tubo para que amplíen la visión y les advirtió que debían mirar las otras situaciones para, de esa manera, girar de la postura a los intereses. Esa fue una estrategia para abordar negociadores duros y llevar la situación a una negociación estilo Harvard.

### 1.1.2. Tipos de personalidades para negociar

A los tipos de negociador se le agregan las personalidades. Cada una de estas puede ser diferentes según quienes interactúen. Staff (2018) describe cuatro tipos de personalidad, desde el individualista hasta el cooperativo. Adaptado a nuestra cultura, en realidad tenemos diferentes combinaciones. Varían según el grado de empatía que se tenga y las posibilidades para manejar una negociación.

La empatía se concibe como la capacidad de acompasar, conectar con el otro, comprender que es diferente y entenderlo desde ese lugar. Se dice que una persona es empática cuando los que comparten con ella se sienten cómodos y comprendidos, aunque no acuerden, pero se sienten tenidos en cuenta.

En consecuencia, tenemos diferentes personalidades:

1. El que domina la negociación y es egocéntrico: este es más bien competitivo, lo más parecido en estrategia a un negociador duro.
2. El que domina la negociación y es empático: este es el cooperativo, es de las personalidades más asertivas (es decir, empática) y con posibilidades para negociar con todas las personalidades.
3. El que no asume la responsabilidad y desconfía de todos (también es egocéntrico). Sin embargo, no es competitivo ya que al no asumir la responsabilidad se comporta de manera sumisa y deja que el otro decida, pero desconfía, a este le llamaremos el desconfiado o huidizo.
4. El que tampoco asume la responsabilidad, confía y quiere a todos (es sumamente empático). A esta persona la llamaremos flexible y amistosa, su fin es tener amigos, ser querido y reconocido.

Veamos qué pasa con cada uno:

**El competitivo es agresivo**, tiene una postura corporal de ataque, es soberbio, muestra permanentemente quien es y cuál es su trayectoria para obtener el reconocimiento de los demás. Este tipo de personalidad, en general, tiene baja autoestima y al necesitar el reconocimiento se comporta instintivamente, ataca o eleva la voz, de esa manera llama la atención. Su costumbre es negociar para ganar y no le importa el otro ni la relación. Una

estrategia para tratar este tipo de personalidades es satisfacer su necesidad de reconocimiento; no sentir que el ataque es personal, sino registrar que puede ser con uno o con cualquiera que se sienta en la misma situación. Por ejemplo, si se siente amenazado en su autoridad, atacará a cualquier persona que le discuta, a menos que sea alguien a quien reconozca como autoridad. La capacidad de conversar con este tipo de personalidad requiere del interlocutor un gran autocontrol, reconocerle y darle tiempo para que comparta lo que necesita. Esto no es manipulación, simplemente es darnos cuenta que cuando alguien ataca es porque tiene miedo o está inseguro (por lo que sea) y para negociar con estas personalidades tenemos que desarrollar una gran capacidad de autodominio.

**El cooperativo** tiene una seguridad de sí mismo que le permite negociar, es lo que llamamos un abridor de oportunidades y nos da la posibilidad de crecer. Para negociar con estas personas tenemos que tener muy desarrollada la capacidad de escucha y, sobre todo, no mentirles. El cooperativo nos abre caminos, siempre y cuando compartamos desde el mismo lugar. A esta personalidad le importan las relaciones y le resulta fácil cerrar acuerdos duraderos y eficientes, incluso crear relaciones a largo plazo.

**El desconfiado o huidizo** carece de seguridad en todos los aspectos, está acostumbrado a que siempre le fallen, desconfía porque, precisamente, le han quebrado la confianza y permanece siempre a la defensiva. Este tipo de personalidad es la más difícil de tratar dado que hay que demostrarle que puede confiar. Requiere mucha paciencia y entender qué le pasa, en esto es muy útil espejarse, como vimos anteriormente, sincronizar con su personalidad y pensador, y escuchar pacientemente. Su postura corporal, en general, es cerrada y defensiva (eso demuestra su desconfianza).

**El flexible o amigable** es una persona que necesita ser reconocida socialmente, le resulta fácil ceder con tal de conservar una relación, aunque luego esa situación le genere insatisfacción. Esta personalidad es difícil de abordar, más allá de que es sumamente fácil negociar si buscamos alguien que ceda. Una buena estrategia es fortalecer el potencial que tiene, reconocerlo y demostrarle que tiene la posibilidad de decir que no. Muchas veces estas personalidades se estresan fácilmente dado que les cuesta poner límites y la gente se aprovecha de ellos. Si logramos que esta persona confíe en nosotros y acentúe sus potenciales, seguramente podremos lograr que note que está muy cerca de ser cooperativo.

Respecto de esta personalidad se destaca que “el stress pasa muchas veces porque decimos que sí a estas posibles relaciones/conversaciones, sin evaluar las consecuencias de esa respuesta, a veces somos ‘livianos’ para responder, posiblemente sea saludable pensar un poco antes de responder” (González Unzueta, 2017, <https://cristinagonzalezunzueta.wordpress.com/2017/09/14/confianza-y-stress-contrapuestos-que-van-de-la-mano-primera-parte/>).

### 1.1.3 Competencias del negociador eficiente

Un negociador eficiente debe desarrollar algunas competencias que son las que lo van a llevar a realizar una negociación sustentable:

- Escucha activa.
- Capacidad de indagar.
- Flexibilidad.
- Adaptación al cambio.
- Creatividad.
- Empatía.

**Figura 4: Negociación sustentable**



Fuente: Mary1826 [usuario] (2019). Negociación sustentable. Recuperado de <https://pixabay.com/es/illustrations/administraci%C3%B3n-proyecto-conjunto-2161504/>

## 1.1.4 Autodiagnóstico

¿Qué tipo de negociador soy? O, mejor dicho, ¿qué máscara usaré para negociar?

**Figura 5: Máscaras**



Fuente: Cristina González Unzueta [usuario] (2018). Máscaras. Recuperado de <https://cristinagonzalezunzueta.wordpress.com/2018/04/30/mascaras-para-negociar-estrategia-o-realidad/>

Esta foto nos muestra que podemos tener una personalidad y, a pesar de eso, usar una máscara. Es decir, podemos adaptarnos a la personalidad que necesitamos para negociar.

Ahora vamos a ver qué tipo de negociadores somos (Fisher, 1998). Ya hemos analizado anteriormente los tipos de negociador, recordemos que los estilos pueden ser el negociador suave, el duro o el moderno (o estilo Harvard).

**Saber qué tipo de negociador soy es la base para desarrollar otras competencias vinculadas a la negociación.**

**¿Cómo puedo saber qué tipo de negociador soy?** Esa es la pregunta clave. La respuesta la encontraremos si nos detenemos a analizar cuál es nuestra actitud ante una negociación. Por ejemplo, si siempre cedo y hago concesiones con tal de no entorpecer la negociación es posible que sea del tipo flexible; en cambio, si mi actitud es siempre la postura, tengo la verdad y no puedo ver otras alternativas (aun cuando está en riesgo la negociación) es posible que sea del tipo soviético. Pero si me adapto a las situaciones, me interesa que todos ganemos, pongo la creatividad en juego para generar opciones que beneficien a todos, es posible que sea del estilo moderno.

En realidad, no hay estilos puros, sino que, de acuerdo con cada situación, podemos ser de uno u otro tipo. El objetivo es detectar qué tipo de negociador soy ante cada situación para mejorar las instancias de negociación que mantenga con otros. Insistimos en que el negociador “se hace” y no “se nace”. El secreto para ser un buen negociador es la práctica diaria de las técnicas propuestas.

¿Cuáles son las ventajas que tiene mi estilo?

#### **Figura 6: Negociador duro**



Fuente: Robin Higgins [usuario] (s.f.). Negociador duro. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/dura-mujer-seguros-estilo-de-vida-2385798/>

Si soy del tipo de negociador duro o soviético mis ventajas pueden ser que:

- a. Evite concesiones antes de tiempo (al no ceder).
- b. Obtenga acuerdos o negociaciones distributivas (es decir, que parten) porque satisfacen mi postura.
- c. Ayude en negociaciones que requieren una acción poco popular, pero necesaria (por ejemplo, la baja en el sueldo de todos los empleados de una empresa para evitar el despido de una parte de ellos).
- d. No revelar información confidencial porque no es un estilo que se base en la confianza.

Por ejemplo, en una empresa, en época de plena crisis económica, el dueño llamó a los empleados (aproximadamente 100) y les contó que la crisis los afectaba mucho, motivo por el

cual habían tenido que disminuir los gastos. Sin embargo, esto no era suficiente. Por lo tanto, había dos opciones: que todos los empleados acepten una disminución del 20% del sueldo para evitar despidos; o, de lo contrario, debía despedir al menos a 20 colaboradores.

En este ejemplo está clara la negociación distributiva. Pensar en una negociación por intereses bajo este contexto es bastante riesgoso para la empresa.

### Figura 7: Negociador suave o flexible



Fuente: Belladonna [usuario] (s.f.). Negociador suave o flexible. Recuperado de <https://thebelladonnacomedy.com/womansplaining-a-primer-27c12d5e8683>

Por otro lado, si soy del tipo de negociador suave mis ventajas pueden ser:

- a. Obtener más rápidamente acuerdos que mantengan la relación, aunque sea una inversión a largo plazo.
- b. Generar más confianza en la gente, siempre y cuando esta situación lo valga.
- c. Generar relaciones a largo plazo porque sé que en un futuro podré estar en mejores condiciones.

Profundicemos en este tipo de negociador por medio de un ejemplo. Supongamos un caso en que se genera una relación fuerte y de confianza entre dos personas que compartieron un curso de capacitación. Durante el tiempo que duró la capacitación se fortaleció la relación y ambas personas se dieron cuenta de que podían trasladar este vínculo a sus ámbitos profesionales. Una de ellas era profesional y socia de una empresa importante. Por este motivo, la profesional (que no trabajaba en la empresa), se ofreció a asesorar a su amiga con respecto a algunos temas puntuales de la empresa. Debido a la relación que mantenían, no le cobraba los trabajos de asesoría, aunque invertía mucho tiempo en esa tarea. Luego de varios meses en que se repitió esta situación, la empresa decidió tomarla como asesora permanente en su *staff*, gracias a la confianza que había generado su actitud durante el tiempo en que los asesoró desinteresadamente.

**Figura 8: Negociador Harvard**



Fuente: Photoshootings [usuario] (2019). Negociador de Harvard. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/hombres-empleados-traje-trabajo-1979261/>

Finalmente, si soy del estilo moderno o colaborativo mis ventajas pueden ser:

- a. Conseguir acuerdos duraderos basados en la confianza y la satisfacción de intereses.
- b. Originar comportamientos cooperativos de negociación para el futuro.
- c. Mantener las relaciones, pero sin desviarme del objeto.
- d. Lograr acuerdos con opciones creativas que incrementen los objetivos primarios con los que fui a negociar.

Veamos un ejemplo para entender mejor este estilo. Una especialista de responsabilidad social empresarial (RSE) y docente de una Universidad, ofreció una capacitación puntual de RSE a una organización. La persona con la que se entrevistó compartía la misma pasión por el tema. Mientras se desarrollaba la entrevista, al interlocutor se le ocurrió la idea de llevarla a Neuquén, a través de una entidad asociada. El proyecto consistía en insertar las capacitaciones sobre esta temática en otras capacitaciones que tenía con unos proveedores de empresas petroleras. Su argumento principal fue la empatía generada durante la charla y las alternativas de satisfacer una real necesidad de la zona que, en esa época, no tenía desarrollado el tema. Además, formarse en estos temas era una exigencia para las empresas del sector. De este modo, la capacitación puntual sobre RSE, se convirtió en un acuerdo de máximas que aún se mantiene.

**Cada uno deberá trabajar en el *para qué* de la negociación que se lleva a cabo, es necesario tomar conciencia que las negociaciones requieren preparación y estudio. Ese *para qué* es una de las condiciones de satisfacción que harán que la negociación sea exitosa a partir del autoconocimiento. Yo soy la primera barrera para el éxito de la negociación.**

## 1.2 Técnicas básicas de negociación

Dentro de las competencias del negociador eficiente, está la de la conversación. Esta competencia implica tener escucha activa y la suficiente apertura mental como para hacer foco en lo que el otro comparte.

Según Agüero y Sturich (2005) “Conversar significa con versar, versar con alguien. El comienzo de la palabra nos indica que hay dos partes en la conversación, dos partes conversando.

Conversar es hablar y escuchar a la vez. Hablar y escuchar no son lados fijos en la conversación sino que se van intercambiando rápidamente a medida que se desarrolla.

Es interactuar juntos, hacer que pasen cosas que no hubieran ocurrido de otra manera. Cada conversación en que intervenimos – con otros o con nosotros mismos- nos constituye en seres diferentes.”

Ambas autoras, *máster coaches* ontológicas referentes, nos comparten esto de que conversar es como una danza, un ir y un venir, y rescatan el poder de transformación que tienen las conversaciones cuando dicen que hacen que las cosas pasen y que no somos los mismos.

Entendemos que estas son las bases fundamentales de la conversación como base de la competencia para poder establecer negociaciones sustentables.

### 1.2.1 Conversaciones que facilitan las relaciones

Decimos que las conversaciones facilitan las relaciones cuando son eficientes, cuando responden a las condiciones de satisfacción de ambas partes.

Estas condiciones de satisfacción responden a las siguientes preguntas:

1. ¿Con quién voy a conversar?: esta pregunta nos permite ser precisos al elegir el interlocutor, es importante en una negociación establecer una relación eficiente con quien pueda decidir.
2. ¿Qué voy a conversar?: esto permite precisión para delimitar el objeto o tema de conversación, pueden abrirse varias conversaciones. De esta manera se evita la dispersión de temas y la falta de precisión.
3. ¿Cómo voy a conversar? Esta pregunta nos permite elegir el modo, la manera, una relación sostenible solo es posible en el marco de una conversación empática, con la escucha como principal competencia.

4. ¿Cuándo voy a conversar? Esta pregunta hace alusión a la oportunidad para poder conversar, registrar nuestras emociones y disposición emocional y/o física propias y del otro hace a que la conversación se de en un contexto de plena atención.
5. ¿Dónde voy a conversar? La elección del lugar, sea físico o virtual, es esencial, las conversaciones que favorecen las relaciones sostenibles son aquellas que se realizan en lugares o por medios en los que las partes puedan hacer foco y se sientan cómodas conversando.
6. ¿Para qué voy a conversar? Esta pregunta es esencial, las demás pueden caer cuando llegamos a esta, por lo tanto podría ser la primera. El objetivo de una conversación debería ser claro: ya sea para tener otra conversación, para abrir posibilidades, para generar acuerdos, el objetivo debe ser claro. Muchas veces, esta pregunta, dispara una reflexión profunda que determina la utilidad o no de una conversación. Por experiencia, preguntarse varias veces para qué, permite decidir también no realizar una conversación que puede ser motivo de un impulso emocional del momento.

Por otro lado, si usted ya aprendió a generar espacios conversacionales, tendrá que tener en consideración que muchas de las conversaciones que allí se producirán no serán fáciles, ya sea por el tema a tratar o por la o las personas que participarán.

Contar con la habilidad de saber realizar conversaciones difíciles, le permitirá abordar los temas desde un lugar más equilibrado.

Todos necesitamos tener conversaciones difíciles con quienes queremos, nos relacionamos y con quienes trabajamos.

Muchas veces, se evitan estos diálogos por temor al rechazo, miedo al enojo o la incomodidad, o simplemente porque no se quiere ocasionar una situación de conflicto.

A partir de tales situaciones, las relaciones con los demás se deterioran o peor aún, se deshacen totalmente porque se evita afrontar temas profundos que requieren una resolución.

### **¿Qué es una conversación difícil?**

Todas las negociaciones en las que por ejemplo tenga que decirle 'no' al jefe. Pedir un aumento de sueldo. Terminar una relación de pareja. Realizar un comentario crítico. Hacer una observación por haber recibido un trato agresivo. Una conversación difícil es aquella en la que se tenga que hablar de algo que es o parece incómodo o complicado para uno mismo y para los demás.

Todos tienen conversaciones difíciles, independientemente de lo seguros o lo hábiles que sean. Y, con frecuencia, sin importar cuáles sean las intenciones, las cosas no salen bien. ¿Se debe decir lo que uno piensa y arriesgarse a empezar una discusión? ¿O se tiene que resignar y no opinar? ¿O debe decir lo que se merecen escuchar los demás? Pero... ¿qué pasa si es uno el que está equivocado?

También a menudo, enfrentar la conversación conlleva costos, dado que cuando una conversación se torna difícil las personas tienden a cometer cinco errores típicos que dificultan la interacción:

- 1) Intentamos imponer nuestro punto de vista a la otra parte, convencerlos o discutir sobre quién tiene la “razón” en cuanto al problema y cómo debe resolverse.
- 2) Cuando existen diferencias, lo recomendable es compartir las percepciones parciales de las partes sobre lo ocurrido, si es necesario usar un recurso visual común (pizarra, pantalla, para hacer esquemas). El establecer claramente qué datos de lo ocurrido recortó cada parte, cómo los interpretó y a qué conclusiones llegó, no siempre produce acuerdo, aunque sí entendimiento de la otra parte.
- 3) Cuando se percibe que ha ocurrido una falla o error, se tiende a echar culpas o encontrar un culpable o responsable del hecho. Esta actitud hace que las personas se vuelvan defensivas, y no se descubra el sistema que permitió que el error ocurriese. Para salvar esta situación se recomienda que todos los involucrados trabajen para solucionar el error y aprendan para que no vuelva a suceder. El aprendizaje es el principal motor de cambio en una organización.
- 4) Ante cualquier conflicto interpersonal, la primera conducta que se observa es la falta de comunicación. Las partes no opinan, se distancian y se basan en supuestos, generando una cadena de pensamientos que no agregan valor. Ante estos casos se recomienda conversar sobre el tema y aclarar tanto el impacto que tuvo sobre las partes la conducta del otro, como la intención desde la cual actuaba.
- 5) No hablar de las emociones internas y las contradicciones que pueden ocasionar. “Quiero ayudar, pero temo las consecuencias que provocará en la opinión de los demás” “No sé qué hacer. Si digo lo que pienso, quizás se enojen y si no lo digo, me lo recriminaré todo el tiempo”. “Me gustaría colaborar pero si lo hago, me darán más trabajo”.

En todos estos casos se recomienda trabajar las emociones internas conversándolas con aquellas personas con las que uno se pueda sentir más identificado para tener otro punto de vista. Además, y esto es un dato técnico, reemplazar el “pero” por el “y” da valor a la conversación, el “pero” resta cerrando escucha y el “y” suma, llama la atención.

Por último, lo que hace que una conversación sea difícil es que trata sobre nuestra identidad, aquella conversación que tenemos con nosotros mismos acerca de quiénes somos en relación a los demás.

La identidad tiende a tratarse en términos concreto (“o soy leal o no lo soy”, “soy comprometido o no lo soy”, etc.). Se recomienda complejizar nuestra identidad (“En general, intento ser responsable, y a veces no lo logro”) para evitar crisis de identidad que puedan desestabilizar la conversación.

Para tener una mayor habilidad para realizar conversaciones difíciles, será necesario además de aprender a cambiar el enfoque sobre los cinco errores, desarrollar un proceso de conversación de cuatro pasos.

1. Reencuadrar la conversación desde el punto de un de vista de un tercero observador neutral, dando el mismo valor a ambos puntos de vista en juego (“Lo que veo acá es que intentamos ponernos de acuerdo, y estamos a punto de discutir. Por un lado vos decís tal y por otro yo digo tal.”)

2. Escuchar a la versión de la otra parte (“Qué te parece si me contás cómo lo viste”), intentando de llegar a los datos que la otra parte seleccionó, registrando cómo los interpretaron y a las conclusiones que llegaron. Sin culpar a nadie.
3. Presentar la versión propia de lo ocurrido, empezando desde lo que nos resulta de mayor importancia.
4. Intentar resolver el problema en conjunto.

### **Algunas recomendaciones para hacer más efectiva una conversación difícil:**

Transformar la queja en un pedido concreto (la queja no lleva a ningún lado).

Elegir el momento adecuado para abrir una conversación difícil (a esto se le llama crear contexto).

Buscar un lugar apropiado y conversar sin interrupciones (el lugar es importante para aumentar el bienestar).

Hablar en primera persona mostrando el punto de vista, no acusar (la autorreferencia evita que el otro se sienta dañado).

Escuchar el punto de vista del otro sin interrumpir y con atención (esto es escucha activa, estar presentes en cuerpo y mente, atención plena a lo que el otro dice).

Enfocarse en la importancia de la relación y no en la posición (entendiendo posición como lo que nos confronta).

Hacer pedidos concretos en lugar de esperar que el otro adivine (la especificidad es el mejor punto de partida para conversar).

Distinguir hechos de interpretaciones (el hecho es demostrable, eso disminuye la posibilidad de suponer).

Reconocer las promesas que se hacen al dialogar (el reconocerlas implica cumplirlas luego).

Los conflictos que escalan o los que no se manejan adecuadamente suelen crear resentimiento y estrés entre los colaboradores. Es habitual que éstos, tiendan a reaccionar:

Eludiendo el tema en las conversaciones.

Actuando como si el conflicto no existiera.

Aceptando fácilmente el punto de vista opuesto.

Atacando con críticas, insultos, manipulaciones o acusaciones.

## **1.2.2 Escalera de inferencia**

En el proceso de conversaciones, ya dijimos que se debe aprender a eliminar suposiciones o interpretaciones, sino que debemos aprender a basarnos en hechos. El psicólogo Chris Argyris ideó lo que se llama “la escalera de inferencias”, que es un método para poder distinguir lo

que es un hecho de una interpretación, su teoría es tomada como base de las negociaciones complejas y de equipos.

**Fig. 9. Escalera de inferencias**



Fuente: *La Escalera de inferencia*. (2012) [sin datos de autor] Recuperado de <https://iesde.blogspot.com/2012/03/la-escalera-de-inferencias-metodologia.html>

Este ejemplo claramente muestra como muchas veces podemos llegar de datos comprobables a supuestos que damos por hechos, como muestra el ejemplo, las creencias propias interfieren y nos hacen interpretar hechos de manera inconsciente y a veces esas interpretaciones no son correctas.

En las negociaciones esta técnica es muy útil, por ejemplo: en una empresa en la que un referente del área comercial había hablado con su equipo sobre la importancia de hacer reuniones semanales, ellos supusieron que así iba a ser y finalmente nunca sucedió. El equipo se desmotivó y empezó el “radio pasillo” sobre lo que prometía y no cumplía. Al final el tema llegó al gerente general quien tuvo que intervenir ante los reclamos de los vendedores sobre el comportamiento de su referente. Interpelado éste, dijo que solo había hablado sobre esa importancia y que estaba coordinando con otras sucursales para presentarles un cronograma posible.

En definitiva las creencias se interpusieron y la comunicación se distorsionó generando consecuencias negativas para todos.

### 1.2.3 Técnicas para la cooperación y la asertividad

La palabra asertivo, proviene del latín *assertus* y significa "afirmación de la certeza de una cosa"; esto implica que está relacionada con la firmeza y la certeza, y, por lo tanto, una persona asertiva es aquella que afirma con certeza.

Al decir asertividad se hace referencia a una forma para interactuar efectivamente en cualquier situación, (sea esta positiva o negativa), siendo consciente que el derecho a decir lo que uno piensa o sabe sobre algo en particular, puede provocar una confrontación o bien incomodar a quien lo recibe, por lo cual se debe ser empático para saberlo decir con propiedad, generando el ambiente propicio para ello.

Imagine la siguiente situación:

Un paciente es intervenido quirúrgicamente ante un accidente automovilístico y el cuerpo médico decide amputar una de sus piernas. La operación es un éxito y logran salvarle la vida.

El médico además de saber de medicina, debe saber ser asertivo para comunicar tremenda noticia a los familiares que esperan fuera de la Unidad de Terapia Intensiva.

Imagine que el médico sale y lo primero que dice es:

“Tengo una mala noticia que darles, tuve que amputar la pierna del paciente”

¿Cómo reaccionaría Ud. si recibe tremenda noticia? ¿El médico fue empático y midió las emociones de los familiares? ¿Tuvo presente una comunicación asertiva? ¿Qué emociones despierta el médico en los familiares al decir lo que dijo y como lo dijo?

La misma situación con un médico asertivo podría ser la siguiente.

“Quiero comentarles que la operación fue compleja, estuvimos con el equipo médico evaluando diferentes alternativas para estabilizar al paciente, que en un momento estuvo muy grave y a punto de morir, pero para que ello no ocurra tuvimos que tomar una decisión muy difícil que nos aseguró que en este momento él esté vivo. Quiero comentarles que su recuperación será paulatina y que Uds. deberán ayudarlo a reponerse ya que sufrirá un shock cuando despierte y se le comunique que lamentablemente para salvarle la vida tuvimos que amputarle una de sus piernas”.

El ejemplo sirve para recordar cuantas veces Ud. se queja no de lo que le dicen, sino de la forma en que se lo dicen.

La forma en que se dicen las cosas tiene que ver con el estilo que cada persona tiene para comunicarse. Algunos son agresivos, otros pasivos y otros asertivos.

La asertividad va de la mano de la empatía, ya que la empatía no es otra cosa que la habilidad para estar conscientes de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás. Es la habilidad de poder leer lo que le pasa al otro, la empatía implica la conexión con el otro.

Es, sin duda, una habilidad que, empleada con acierto, facilita el desenvolvimiento y calidad de las relaciones interpersonales. Yes necesario rescatar que el ser empático y asertivo es un binomio inseparable, se potencia uno con el otro y ambas habilidades se complementan.

Las relaciones se basan en comunicación verbal y no verbal, todo comunica.

Saber leer, la postura, los gestos, el tono de voz, la mirada, o incluso el silencio mismo, decodificando e interpretando su significado facilita la comunicación y empatía con el otro.

Una persona empática ha desarrollado las competencias de escucha, e indagación. Sabe cuándo hablar, preguntar y cuando no, todo lo cual facilita el camino para regular de manera

constructiva las emociones de los demás, y de esa manera beneficia sus relaciones interpersonales.

El proceder con empatía no significa estar de acuerdo con el otro. No implica dejar de lado las propias convicciones y asumir como propias la del otro. Es más, se puede estar en completo desacuerdo con alguien, sin por ello dejar de ser empáticos y respetar su posición, aceptando como legítimas sus propias motivaciones.

Comparto con ustedes el siguiente video de la Psicóloga Javiera de la Plaza para que tenga una visión más amplia del tema de la asertividad y empatía. (Javiera de La Plaza en <https://www.youtube.com/watch?v=30RzpcOu9OQ>, última visita el 8 de julio de 2019)

¿Qué interesante verdad? ¿Se vio reflejado en alguna situación?

Lo importante es rescatar que la asertividad y la empatía se aprende. De eso se trata.

Para aprender a ser asertivos es necesario partir de algunos conceptos y luego ponerlos en práctica. Recuerde que si practica en ser asertivo, lo logrará, eso sí, necesitará realizar periódicamente ejercicios.

Es como ir al gimnasio para sacar una mayor musculatura. Se logra con disciplina, constancia, esfuerzo, dedicación y no frustrándose ante el primer obstáculo.

**Figura 10: Características de la comunicación pasiva, asertiva y agresiva**

|                        | Pasiva   | Asertiva  | Agresiva  |
|------------------------|--|---|---|
| Comunicación verbal    | Vacilante<br>Cortada<br>Tono de voz bajo                                     | Directa<br>Firme<br>Tono de voz adecuado                                      | Impone<br>Interrumpe<br>Tono de voz alta                                    |
| Comunicación no verbal | Mirada esquiva<br>Gestos de nerviosismo<br>Postura cerrada                   | Contacto directo<br>Gestos firmes<br>Postura relajada                         | Mirada fija<br>Gestos amenazantes<br>Postura hacia adelante                 |
| Consecuencias          | No defiende sus derechos<br>Pierde oportunidades<br>Conflictos con los demás | Defiende sus derechos<br>Está relajado y satisfecho<br>Resuelve sus problemas | Viola los derechos de los otros<br>Crea tensión<br>Conflictos con los demás |

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 10 se detalla un resumen de las características de la comunicación pasiva, asertiva y agresiva

### **Etapas para adoptar una conducta asertiva**

Lo primero es describir la situación: Analice cuando habla con otra persona que es lo que pasa. ¿Le prestan a Ud. atención? ¿A Ud. lo interrumpen? ¿Le levantan el tono de voz? ¿Qué es lo que le molesta de su interlocutor que le impide conversar con él?

Aprenda a expresar sus sentimientos sin ser agresivo: Expresiones como: “Me pone mal que no me preste atención”, “Me aturde y no puedo razonar cuando me levanta el tono de voz”, “Me incomoda mucho que me interrumpa y no me permita concluir con mi idea”.

Genere la empatía con su interlocutor: “Entiendo su punto de vista y comprendo que esté enojado pero no avanzaremos con el proyecto si no analizamos la situación con mayor detalle, y si no me permite comentar mis ideas, ya que me está interrumpiendo continuamente”.

Consensúe un cambio con su interlocutor: “Creo que si ambos nos proponemos mejorar nuestra conversación, donde yo entienda mejor su enojo y Ud. me permita, a mí, opinar, considero que lograremos el objetivo que pretendemos.”

Informe las consecuencias de no cambiar: “Como ve, necesitamos un cambio. Si Ud. y yo cambiamos, podemos seguir trabajando juntos, pero si no lo hacemos, yo en estos términos no puedo continuar trabajando con Ud.”

Para ser asertivos es fundamental tener una visión positiva de la vida y tener una valoración propia de uno mismo, reconociendo cuales son los derechos y las obligaciones que se tienen en una relación.

Todos los días se puede ser positivo. Depende de cómo cada persona asume con actitud lo que le pasa.

El desafío de ser asertivos pasa por desarrollar:

Comunicación asertiva: Para ello le sugerimos hacer valer sus derechos. En insistir en ser tratado de manera justa. En ser tan claro y específico como pueda al expresar lo que quiere, piensa y siente.

Aprender a disentir activamente: Cuando usted no esté de acuerdo con alguien, no es recomendable fingir estarlo sólo por "mantener la calma", de manera sumisa, sonriendo, asintiendo o prestando atención. Puede expresar su desacuerdo más activamente respetando a su interlocutor. Esa actitud conserva la buena relación, dejando en claro en qué difieren solamente.

Preguntar para qué: Si una persona le solicita hacer algo que le parezca poco razonable o desagradable pregunte "para qué" debe hacerlo. Ese para qué abre la posibilidad de luego decidir si hacerlo o no.

Hablar de usted mismo: Si ha hecho algo que considera deseable de compartir hágalo, permita que los demás se enteren, sea generoso y humilde al hacerlo. También permita que los demás conozcan su opinión y sus sentimientos sobre cualquier cosa que le parezca de interés. Se trata de participar cuando sea apropiado.

## 1.2.4 Manejo de objeciones

Por último, el "no" está presente en varias conversaciones. Como hemos explicado, la negociación es una actividad que realizamos de manera cotidiana en nuestras vidas y no solo corresponde al ámbito de los negocios. Negociamos en todos los ámbitos, desde el comienzo del día hasta el final, aunque no lo hagamos de manera consciente. Si consideramos esto, disponer de habilidades que mejoren el proceso negociador y aseguren la consecución de los objetivos toma importancia, para ello está la persuasión.

La persuasión es una habilidad social que puede resultar de mucha utilidad, tanto en el ámbito profesional como en el personal. La resolución de conflictos ocasionales entre los intereses de las partes, que ocurran durante una negociación, se puede lograr con una adecuada gestión de las relaciones personales, a través de la persuasión. La capacidad de una de las partes para influir en la otra puede aportar claridad y entendimiento para el logro del acuerdo final.

"Persuadir consiste en mover a otra/s persona/s a aceptar nuestro punto de vista de manera voluntaria o, dicho de otro modo, proponer una línea de acción a una persona y convencerla de modificar su conducta para ejecutarla" (Domínguez Viera, 2012, <https://goo.gl/uor8eC>).

En esta definición está presente una palabra que es clave para comprender su significado y, fundamentalmente, la diferencia con el poder. Cuando nos referimos a la persuasión, decimos que es voluntaria, lo que indica la aceptación de la otra parte, por su propio criterio, de los argumentos esgrimidos por el negociador. Es preciso entender que solo un clima de honestidad y confianza permitirá que se produzca un espacio de expresión de dudas, que producirá un proceso persuasivo conducente para el acuerdo.

Uno de los elementos más potentes para disponer de capacidad de persuasión es la disponibilidad de información. Sin dudas, el conocimiento sobre un tema y el manejo de datos actualizados sobre un problema da seguridad a cualquier persona para (de manera consciente o inconsciente) tener más capacidad de persuasión. Quien dispone de más información tiene la posibilidad de profundizar en los detalles que le dan fuerza a sus argumentos para legitimar sus intereses y, a la vez, puede rebatir objeciones con solvencia y apoyarse en sus propios conocimientos.

En cuanto al proceso, Lewicki (2008) explica que es posible descomponerlo en tres etapas que nos ayudan a entender los diferentes momentos en la negociación:

- **Momento de confianza:** corresponde a la primera parte de la negociación y sirve para crear un clima de apertura y empatía con la otra persona y ganarnos su confianza. Para hacerlo, es clave la seguridad en nuestros conocimientos y la forma de transmitirlos.
- **Momento de sondeo:** es cuando debe generarse un espacio para escuchar al otro y recoger información sobre sus intereses, sus deseos, sus necesidades y el grado de ajuste a nuestras intenciones y objetivos para el acuerdo. Es muy importante evitar la discusión y la confrontación.
- **Momento de intercambio:** es cuando pasamos a la acción. Sobre la base de una propuesta presentada, se buscan los puntos en común y se conduce un proceso de indagación que ayuda a que la otra persona descubra que si modifica su conducta estará en condiciones de aceptar nuestra propuesta (Lewicki, 2008).

Finalmente, Lewicki (2008) también aclara que el entorno puede condicionar las posibilidades de persuadir. Según lo expresado por el autor, un mensaje persuasivo debe:

- provenir de una fuente confiable para que el mensaje sea creíble y tenga efecto;
- ser competente, porque hará que el receptor lo tome en cuenta y se vea obligado a procesarlo;
- ser capaz de estimular las emociones o los sentimientos para que nuestro oponente pueda modificar sus actitudes (Lewicki, 2008).

En un ámbito personal, el conocimiento de otra persona permite una valoración más objetiva de la credibilidad y contribuye a la evaluación del mensaje recibido por parte de la competencia. En cambio, en un ámbito profesional, la configuración de estos elementos varía en relación con otros contextos, en los que el conocimiento de la otra parte suele ser muy limitado y debe componerse la imagen de un negociador confiable en pocos minutos.

# Referencias

**Belladonna** [usuario] (s. f.). *Negociador suave o flexible*. Recuperado de <https://thebelladonnacomedy.com/womansplaining-a-primer-27c12d5e8683>

**Blázquez, M., Mahmoud-Saleh, L. y Guerra Redondo, L.** (2015). *Áreas de desempeño ocupacional del niño*. Recuperado de <http://revistatog.com/mono/num7/mono7.pdf>

**Chantal, S.** (1997). *La PNL aplicada a la negociación*. Buenos Aires: Granica.

**Cocoparisienne** [usuario] (2019). *Sistema visual*. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/ojo-blue-eye-iris-pupila-la-cara-1173863/>

**Cristina González Unzueta** [usuario] (2018). *Máscaras*. Recuperado de <https://cristinagonzalezunzueta.wordpress.com/2018/04/30/mascaras-para-negociar-estrategia-o-realidad/>

**González Unzueta, C.** (2017). *Confianza y Stress: ¿contrapuestos que van de la mano? (primera parte)*. Recuperado de <https://cristinagonzalezunzueta.wordpress.com/2017/09/14/confianza-y-stress-contrapuestos-que-van-de-la-mano-primera-parte/>

**Fisher, R.** (1998). *¡Sí! ...de acuerdo. En la práctica*. Buenos Aires: Kapelusz

**Mary1826** [usuario] (2019). *Negociación sustentable*. Recuperado de <https://pixabay.com/es/illustrations/administraci%C3%B3n-proyecto-conjunto-2161504/>

**Photoshootings** [usuario] (2019). *Negociador de Harvard*. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/hombres-empleados-traje-trabajo-1979261/>

**PublicDomainPictures** [usuario] (2019). *Sistema auditivo*. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/primer-plano-la-comunicaci%C3%B3n-sordo-18753/>

**Robin Higgins** [usuario] (s. f.). *Negociador duro*. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/dura-mujer-seguros-estilo-de-vida-2385798/>

**Staff, P.** (2018). *Identify Your Negotiation Style: Advanced Negotiation Strategies and Concepts*. Recuperado de <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/identify-your-negotiating-style/>

**UnsPlash** [usuario] (s. f.). *Sistema kinestésico*. Recuperado de <https://unsplash.com/photos/SZNWyc8wvcQ>

**La Escalera de inferencia.** (2012) [sin datos de autor] Recuperado de <https://iesde.blogspot.com/2012/03/la-escalera-de-inferencias-metodologia.html>