

NEGOCIAR ES COMUNICAR

Toda negociación es un proceso comunicacional y relacional. Planificar exitosamente este intercambio exige prepararse para propiciar un clima comunicacional efectivo, desde el respeto por las diferencias, que permita arribar a acuerdos satisfactorios y construir relaciones de largo plazo.

Gustavo Romero León

EL MUNDO DE LAS NEGOCIACIONES es un mundo del manejo de las diferencias; especialmente las que pueden conducir, o están conduciendo ya, a un conflicto percibido, sentido o real. De acuerdo con Stephen W. Littlejohn y Kathy Domenici, autores de *Engaging communication in conflicts: systemic practice* (Iniciar la comunicación en los conflictos: la práctica sistémica), los seres humanos encaran sus diferencias de diversas maneras:

- Viven con ellas: el mundo de la evitación. Las personas están muchas veces dolorosamente conscientes de sus diferencias con otros y las sienten como un reto, sin estar dispuestas a comunicarlas de manera abierta u honesta. Este es un patrón común frente a potenciales conflictos y quizá, en algunas ocasiones, constituye la mejor manera de reaccionar. La evitación puede aliviar la tensión de «echar las cosas para afuera», da tiempo para pensar y permite salvar la relación al evitar el daño del enfrentamiento. Pero la evitación hiere, también, de muchas formas. Mantiene los problemas sin solución, hace que los conflictos escalen, difiere discusiones sanas y productivas, e incrementa la tensión emocional.
- Las trabajan: el mundo de la negociación. La negociación forma parte fundamental de la vida, tanto en la esfera personal como en la profesional, la comercial o la legal, por mencionar algunas. Aunque se distinguen diferentes tipos de negociaciones, todas tienen en común el hecho de que las partes se comunican directamente con el propósito de llegar a un acuerdo que les permita alcanzar objetivos y preservar las relaciones.
- Expanden la conversación: el mundo de la intervención. La intervención, sea facilitación o mediación, no es siempre buscada por las partes. Muchas veces se produce de manera forzosa, pero es y debe ser vista como una forma de cambiar el patrón de comunicación entre quienes manejan diferencias, de alterar la interacción para abrirle oportunidades a nuevas maneras de pensar acerca de los problemas complejos que las envuelven.
- Entran en conflicto: el mundo del litigio. Aunque suele ser visto como el último recurso, el litigio (llámese arbitraje o proceso judicial) es la vía en la que, a veces, se piensa primero al encarar un conflicto grave. Es un proceso indispensable de adjudicación pacífica, mediante el cual las partes ceden su capacidad de elaborar un acuerdo a la decisión de un tercero. Es lamentable, por el potencial de recursos implicado, que muchas veces el pensamiento se reduzca al litigio, pues se estrecha la visión de los problemas y las partes se lanzan al camino legal sin considerar otros importantes factores, otras vías que permiten una interacción más abierta en la búsqueda de acuerdos.

- Van a la guerra: el mundo de la violencia. Desgraciadamente, la violencia sigue siendo un modo usual de dirimir las diferencias. Es una respuesta a la frustración, cuando la gente no se siente oída, cuando las metas son sistemáticamente bloqueadas, cuando se siente la amenaza, cuando la rabia se hace incontrolable. En cualquier interacción en la que una parte trata de prevalecer sobre la otra, mediante el uso de la fuerza, se está declarando una guerra. Ello sucede en las familias, las empresas, las comunidades. Con muy pocas excepciones, si las hubiere, es la más denigrante manera de encarar los conflictos.

cial worlds (La comunicación interpersonal: la creación de mundos sociales) introdujo la expresión «perspectiva comunicacional» para indicar que la comunicación debe ser vista como una manera de escrutar al otro, una perspectiva desde la cual puede ser vista cada experiencia humana.

Mucha de la formación que se da en las aulas trata la comunicación como una herramienta. Se habla de emisores, codificación, canales, mensajes, receptores, descodificación, construcción de significados, *feedback* y ruido, enlazados circularmente para explicar esta realidad fundamentalmente relacional. Se describen «herramientas comunicacionales», tales como la es-



En una convivencia signada y muchas veces mediatizada por el conflicto, la comunicación —o, mejor, la conversación— es la manera humana de encarar la convivencia. Todo lo que se dice responde, de alguna manera, a algo que ha ocurrido y conduce a cosas que ocurrirán. Somos seres conversacionales y es mediante las conversaciones como damos forma a nuestro mundo, generamos posibilidades y construimos (o destruimos) relaciones.

En la compleja interacción de las negociaciones la conversación es la constructora de la red de posibilidades que conduce a los acuerdos. El cómo se conversa al negociar es entonces vital: permite dar a conocer pensamientos y emociones, el modo de concebir la cesión y el acuerdo, el camino que marca hacia dónde queremos ir.

¿Una herramienta o un ambiente?

Normalmente se piensa en la comunicación como un proceso, distintivo, identificable y parcelable en sus etapas. W. Barnett Pearce, en *Interpersonal communication: making so-*

cial worlds (La comunicación interpersonal: la creación de mundos sociales) introdujo la expresión «perspectiva comunicacional» para indicar que la comunicación debe ser vista como una manera de escrutar al otro, una perspectiva desde la cual puede ser vista cada experiencia humana.

Mucha de la formación que se da en las aulas trata la comunicación como una herramienta. Se habla de emisores, codificación, canales, mensajes, receptores, descodificación, construcción de significados, *feedback* y ruido, enlazados circularmente para explicar esta realidad fundamentalmente relacional. Se describen «herramientas comunicacionales», tales como la es-

cucha activa, la realimentación efectiva, el reencuadre, el acompasamiento, entre otras. Estas herramientas son importantes, pero todo lo que acontece durante una negociación puede verse también como comunicación, porque es parte del proceso dinámico de conversación que contribuye a hacer un mundo social. Littlejohn y Domenici lo enfatizan de esta manera:

La comunicación es más que una herramienta. Constituye el verdadero ambiente dentro del cual toda acción humana tiene lugar. Siempre construimos nuestra experiencia en términos de símbolos y significados que hemos desarrollado alrededor de los primeros a lo largo de nuestras vidas, y todas esas realidades en su momento dan forma a la clase de comunicación que tenemos. Ello constituye un círculo, muchas veces vicioso (página 15).

Más que un proceso o herramienta, la comunicación humana es una forma de relación entre personas que se influyen

mutuamente, de manera consciente e inconsciente, y en la que se dan adaptaciones y ajustes espontáneos entre los actores.

Mercedes Costa, María del Pilar Galeote y Mariana Segura, profesoras de negociación del Instituto de Empresa de Madrid,

La negociación es una interacción comunicacional de gran complejidad por la rigurosidad presente en los temas

plantean que la comunicación debe entenderse como una forma de relación de interlocutores diferentes, que se influyen mutuamente por medio de la identidad personal y los recursos persuasivos de cada uno, mediante el lenguaje verbal y no verbal, en función de la presencia, adecuada o no, de las emociones en el discurso. Todos los elementos de esta definición —relación, interlocutores diferentes, influencia mutua, identidad personal, recursos persuasivos, emociones y discurso— son cardinales para entender la negociación como un proceso fundamentalmente comunicacional.

La negociación como proceso de comunicación

La negociación es un proceso comunicacional de gran complejidad, mediante el cual interlocutores concretos tratan de resolver una diferencia o conflicto, y llegar a un acuerdo que influirá en sus relaciones futuras. Aunque similar a otros procesos, como la decisión o la solución de problemas, la negociación es un tipo de interacción social caracterizado por fines, relaciones y prácticas normativas que difieren de otros tipos de comunicaciones. Comprende dos partes interdependientes que perciben metas incompatibles y se comprometen en una interacción social para alcanzar resultados mutuamente beneficiosos.

Resulta útil establecer algunas especificidades de la negociación como proceso comunicativo. En primer lugar, no puede ocurrir al margen de las reglas, limitaciones y posibilidades del lenguaje y los códigos aceptados. Sea informal o formal, depende del intercambio entre personas que hablan, se escuchan y se responden. En segundo lugar, la negociación se da entre personas concretas. Constituye un diálogo entre actores que se reconocen constantemente y en el que el lenguaje, las emociones y la corporalidad, entre otros elementos comunicativos, proyectan la «estructura de coherencia de los seres humanos» —un término de Rafael Echeverría en *Ontología del lenguaje*—: marcan su inicio, desarrollo y final.

La negociación es, en tercer lugar, una interacción comunicacional de gran complejidad por 1) la rigurosidad presente en los temas, que obligan a utilizar un lenguaje preciso; 2) la relevancia que el objeto de la negociación tiene para la vida personal o profesional de las partes, lo que se traduce muchas veces en la presencia de emociones que dificultan la escucha, la empatía y la generación de propuestas; 3) la ambigüedad que constantemente caracteriza a la información, lo que hace del proceso un exigente ejercicio de indagación y manejo de la incertidumbre; y 4) la atmósfera de diferencia y conflicto de intereses y posiciones. Por último, el intercambio tiene como meta el logro

de un acuerdo, en un continuo que parte de la diferencia de posiciones o el conflicto manifiesto. Ello exige que el intercambio vaya mucho más allá de la batalla argumental de puntos de vista y avance hacia la construcción de visiones compartidas, que abran el camino para acuerdos mutuamente beneficiosos. Como lo afirman Costa, Galeote y Segura, la comunicación tiene un papel fundamental en los procesos de negociación:

- Establece el primer contacto entre los negociadores. Define un «tono» y reglas de intercambio que condicionarán los siguientes pasos del proceso.
- Posibilita el conocimiento mutuo. El negociador debe recurrir al empleo balanceado de la pregunta, la escucha y la respuesta, para validar sus percepciones e hipótesis, y conocer las de su interlocutor.
- Hace explícitos y claros los hechos y propuestas. Los negociadores construyen un «escenario común» de información y actitudes para la discusión y las propuestas. Sólo la efectiva comunicación permite conseguir este espacio común en el que cada parte se «abre» a la comprensión del mundo del otro.
- Sienta las bases de la persuasión. El negociador siempre enfrenta la posibilidad de que sus intereses no sean satisfechos por el otro. Para superar la inflexibilidad inicial deberá hacer uso de los más eficaces recursos persuasivos de los que pueda disponer.
- Hace progresar el proceso hacia el acuerdo. La eficacia comunicacional debe vencer los bloqueos, las repeticiones, la ausencia de concreción y el desorden propios de un intercambio en el cual la escucha puede ser pobre. Estamos más orientados a ser escuchados y a escucharnos que a abrirnos hacia la más profunda comprensión de los puntos de vista y el sentir de los demás.

Si se logra sentar las bases para un intercambio respetuoso, crear una atmósfera conversacional, un espacio compartido en el que la discrepancia inicial no dé paso al enfrentamiento; si podemos, con base en la afirmación de nuestro poder negociador, emplear recursos persuasivos eficaces y a la vez comprender integralmente las inquietudes de nuestro interlocutor, para avanzar hacia acuerdos mutuamente beneficiosos, la comunicación efectiva habrá cumplido su papel en la negociación.

Competencias comunicacionales

Nos comunicamos de muchas maneras, verbales y no verbales. El impacto comunicacional interpersonal, sobre todo cuando se trata de interlocutores que están conociéndose, es, en más de un noventa por ciento, no verbal. El hemisferio izquierdo del cerebro dedica una limitada capacidad de procesamiento a los mensajes verbales, mientras que el resto procesa, mayoritariamente, estímulos visuales o kinésicos (movimientos, gestos, distancia, corporalidad y otros estímulos visuales) y vocales o paralingüísticos (volumen, tono, ritmo, modulación, pausas).

Proyectamos, la mayoría de las veces de manera no consciente, nuestra estructura de coherencia: cuerpo, emocionalidad y lenguaje. Ella envía mensajes que generan estímulos,

respuestas y refuerzos en el interlocutor. Se habla de coherencia porque el cuerpo y su expresión emocional revelan muchas veces lo que el código lingüístico pretende ocultar. El lenguaje, el hablar, es también la expresión del mundo emocional: las afirmaciones, declaraciones y juicios dan cuenta de inquietudes y estados de ánimo. Así somos. Así nos comunicamos cuando negociamos. Nuestro propósito es persuadir al otro. La negociación es una conversación con propósitos persuasivos, en la que la intencionalidad comunicacional se mueve indistintamente hacia el logro de objetivos informativos, como es la transmisión lo más precisa posible de información y datos, y objetivos interpersonales, que dan prioridad a la relación y a su efecto sobre uno mismo y sobre el otro.

Por persuasión se entiende cualquier cambio que ocurra en las actitudes de las personas, como resultado de su exposición a una comunicación. Las actitudes son las «predictoras» del comportamiento. La posibilidad de moverlas o, para hablar con más precisión, «polarizarlas» o «despolarizarlas», se basa en el hecho de que no responden enteramente a un procesamiento cognoscitivo, sino a un poderoso componente de emoción y experiencia. Cambiar actitudes implica, entonces, mover emociones y retar experiencias.

La persuasión opera mediante la interacción de dos procesos o rutas:

- Una ruta central, eminentemente cognoscitiva, que se inicia con el efecto que el persuasor logra en el interlocutor, al hacerle pensar en la relevancia del tema, la necesidad de procesar conscientemente la información que recibe y la responsabilidad personal frente al objeto de la discusión. El efecto persuasivo debe pasar también la barrera de la habilidad para procesar la información, en función del conocimiento previo sobre el tema, la claridad del lenguaje empleado, el vencimiento de las distracciones y la eficiencia de las repeticiones, entre otros factores. Como resultado de este procesamiento se abre un proceso cognoscitivo en el que predominarán acuerdos o dudas.
- Una ruta denominada periférica, marcada por el impacto del «atractivo» del persuasor, el afecto que genera o no, la percepción de que es una fuente experta y el número de argumentos que maneja, entre otros factores que hablan más de la conexión emocional y se traducen en disposiciones favorables o desfavorables.

La persuasión es el resultado de la interacción de esas dos rutas. Las modificaciones centrales que se generan en la estructura cognoscitiva del «persuadible» y se reflejan en nuevas actitudes predictoras del comportamiento son resultados de una continua conexión cognoscitivo-emocional que puede inducir cambios permanentes, periféricos o readopciones de actitudes previas.

En el escenario comunicacional de las negociaciones los actores se conocen entre sí, para luego tratar de producir un impacto en el otro. El primer efecto se podría llamar de afirmación, y viene dado por la capacidad de cada actor para mostrar al otro su identidad personal, sus puntos de vista y objetivos. El segundo efecto es el impacto persuasivo *per se*, y viene dado por la com-

petencia comunicacional y el control emocional que permiten a un actor ejercer influencia en las decisiones de su interlocutor.

Persuasión y negociación

Al negociar se emplean estrategias argumentales que ponen en evidencia las modalidades del habla y el enfoque predominante en el manejo de las diferencias. Si nos sentamos a una mesa de negociación con el único propósito de hacer valer nuestros objetivos, predomina el enfoque típico de los modos competitivos de manejar el conflicto y la búsqueda de arreglos distributivos. «Empujamos» argumentaciones y asertos para que nuestro punto de vista sea el que prevalezca. Nuestra modalidad de habla es la proposición. Nuestras inquietudes e ideas, y su defensa, constituyen el centro de nuestro hablar. Si

El negociador debe recurrir al empleo balanceado de la pregunta, la escucha y la respuesta

nos detenemos a escuchar al otro, sus inquietudes y propuestas, si «halamos» al otro preguntando y escuchando, si visio-namos juntos un resultado mutuamente beneficioso, surge la indagación típica de un enfoque múltiple, que nos mueve a acercarnos al «mundo» del interlocutor en la búsqueda de acuerdos colaborativos. Este es el inicio de un «continuo» que puede denominarse «efecto persuasivo» (para emplear la terminología de Costa, Galeote y Segura), que se produce por la presencia de tres conductas responsables de que la conexión interpersonal se dé en mayor o menor medida: 1) preguntar y escuchar, 2) mostrar empatía y 3) responder con asertividad.

Preguntar es el puente natural hacia la comprensión del otro. La pregunta —abierta o cerrada cuando es necesario, concreta o abstracta, amplia o de refuerzo— es la vía para entender posiciones e intereses, calibrar impactos y emociones. La escucha profunda, conectada, centrada en el actuar del interlocutor, es la natural recepción del indagar. Al escuchar validamos nuestro hablar. En el escuchar podemos verificar la comprensión, entender y sentir inquietudes, y hasta abrirnos a la posibilidad de que el otro cambie nuestras concepciones si es necesario.

Recibir la respuesta del otro, entender su forma de ver las cosas, es el momento de la empatía. Coloquialmente se define como «ponerse en el lugar» del otro. Pero va mucho más allá, sobre todo cuando se negocia sobre la base cierta de que existen diferencias. Implica disposición y apertura para recibir al interlocutor con una percepción profunda de sus emociones, comprenderle y saber cómo y por qué se siente de determinada manera. Nadie puede ser empático si no maneja el delicado balance entre el control de sus emociones (por ejemplo, hacer gestos de negación mientras el interlocutor habla) y el empleo de un lenguaje, verbal y no verbal, suficientemente expresivo que transmita su voluntad de conexión.

El continuo persuasivo se cierra con la disposición a responder asertivamente. Esta respuesta comienza con la capacidad para reconocer al otro como interlocutor válido —con opiniones y puntos de vista que merecen respeto y atención, a

quien se deja hablar sin interrupciones, frente a quien se expresa asentimiento y consideración de sus puntos de vista como legítimos— y se concreta con la capacidad para contraproponer o insistir, si es el caso, para reorientar la comunicación hacia los objetivos propios.

La capacidad para persuadir se construye (o destruye) todos los días, dentro de los diferentes sistemas en los que se desenvuelven los interlocutores. No es el resultado «de un solo acto». La persuasión requiere preparación y planificación, especialmente en una interacción de negociación. Como afirma Richard Luecke en *Power, influence, and persuasion* (Poder, influencia y persuasión), la persuasión se basa en tres elementos fundamentales y una plataforma esencial:

1. Credibilidad. Se manifiesta de dos formas: la credibilidad de nuestras ideas y propuestas, y la credibilidad de nosotros como personas merecedoras de confianza. La confianza, para expresarlo en términos de Rafael Echeverría, es un juicio que el otro se forma sobre nuestra capacidad y responsabilidad para cumplir y nuestra sinceridad demostrada al hacer lo que decimos que vamos a hacer.
2. Conocimiento del interlocutor. No importa cuánta credibilidad se nos atribuya; la persuasión requiere entender cabalmente a nuestra audiencia: quiénes y cómo deciden, cuál es la receptividad esperada, qué o quiénes

Proyectamos, la mayoría de las veces de manera no consciente, nuestra estructura de coherencia: cuerpo, emocionalidad y lenguaje

influyen sobre ellos, y cuáles son sus reacciones verbales y no verbales ante el acuerdo, el desacuerdo o la duda.

3. Solidez de la argumentación. Nuestro «caso», nuestras propuestas, deben vencer resistencias racionales y emocionales, por lo que deben ser presentadas de manera lógica y consistente con los hechos y con la experiencia compartida por las partes. Deben tomar en cuenta los intereses de las personas a quienes se pretende persuadir, deben presentar un análisis de pros y contras que genere aceptación y deben estar respaldadas por criterios de legitimidad.

La efectividad de la comunicación es la plataforma sobre la que descansa la capacidad para persuadir. La persuasión envuelve razón y emoción. La gente acepta, en principio, las propuestas del persuasor de una manera inconsciente, basada en su respuesta emocional. Luego justifica su decisión de acuerdo con una evaluación lógica de los hechos.

¿Se puede planificar comunicacionalmente una negociación?

La negociación es una interacción que exige planificación, entendida como un ejercicio continuo que se inicia antes del intercambio y se debe ajustar dinámicamente a lo largo de las

siguientes etapas, hasta llegar al acuerdo y la determinación de las mejores formas de administrarlo. Esta planificación va de la mano de las estrategias y tácticas negociadoras que se determinen en función de los objetivos y el análisis de la situación.

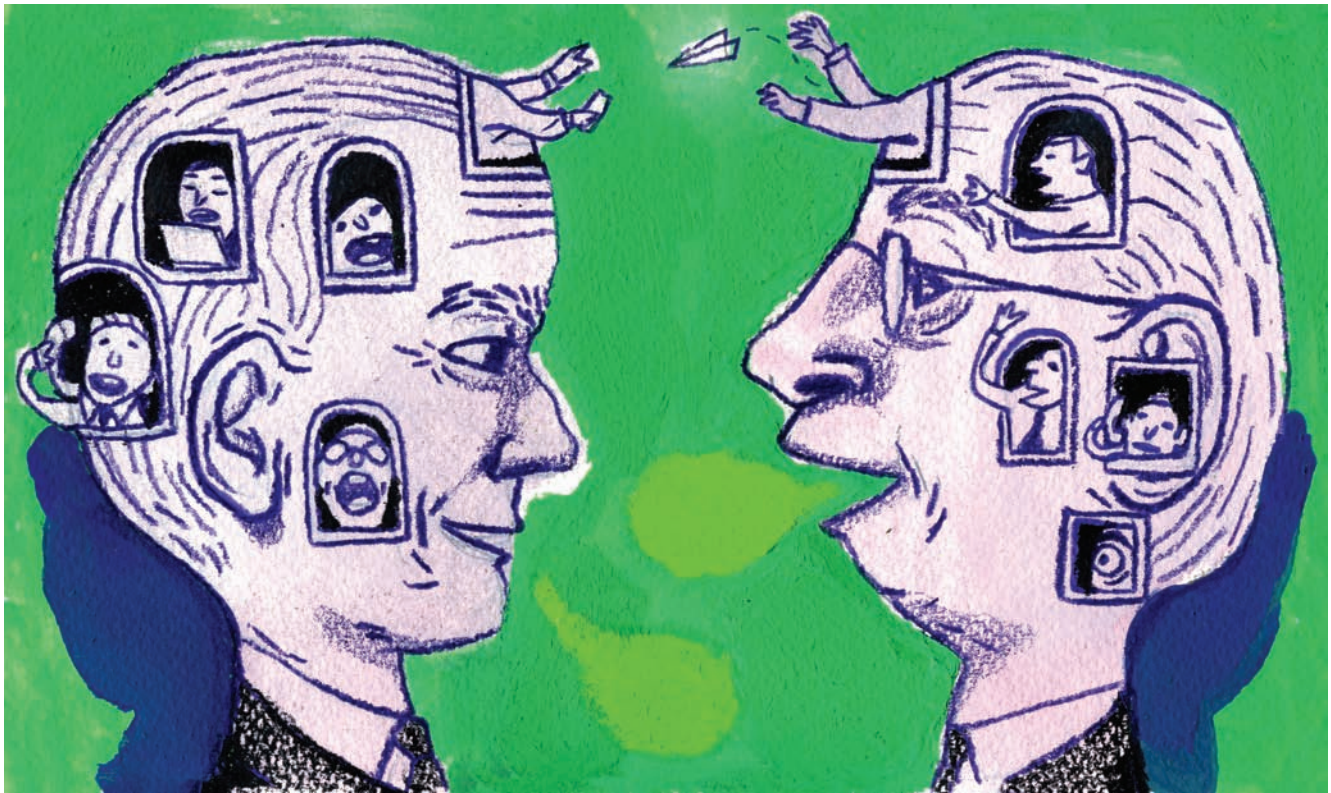
El esfuerzo anticipatorio se centra en «lo que vamos a decir». Una planificación comunicacional implica, también, preparación para el «cómo lo vamos a decir». La improvisación y la liviandad conducen, a veces, a resultados frustrantes y a trabas que podrían evitarse o manejarse con eficacia, si nos anticipamos a ellas.

La manera de encarar el diálogo frente a posiciones de entrada contrapuestas es un arma fundamental para superar las dificultades comunicacionales típicas de una negociación. Puede comenzar por una responsable evaluación de cómo nos comunicamos y cuáles cambios debemos o podemos hacer para ser más efectivos. En algunas ocasiones, debemos preguntarnos si nuestra forma habitual de comunicarnos al manejar diferencias, o la emoción que nos afecta en una interacción inminente, nos habilita o no para negociar con efectividad. La respuesta está en cada uno de nosotros. Pero cualquier cambio es posible. Tomando como base los elementos fundamentales de la planificación inicial de una negociación, debemos hacernos preguntas y obtener toda la información posible sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el estilo comunicacional predominante de los interlocutores? ¿Cuán emocionales o racionales son? ¿Tienden al enfrentamiento o a la discusión ponderada?
- ¿Cómo hemos actuado, comunicacionalmente hablando, frente a ellos o en cualquier otra negociación compleja? ¿Cómo queremos que sea nuestro estilo?
- ¿Cuáles obstáculos, según los estilos que conocemos, tendremos que superar?
- ¿Cuáles estrategias persuasivas podríamos adoptar ante la manera de actuar de la otra parte? ¿Cuáles son los «juegos de poder» y otras tácticas emocionales a las que posiblemente tengamos que hacer frente?

Esta previsión del «clima comunicacional» de una negociación puede adecuarse a cuatro «entornos» complejos establecidos por Costa, Galeote y Segura, que deben tomarse en cuenta en su planificación:

- Comunicaciones estructuralmente difíciles. Son aquellas en las que el diálogo sucumbe al desorden de discusiones paralelas, retrocesos y confusión, producto muchas veces de la falta de preparación y competencia. Asumir y reforzar papeles moderadores, indagar con frecuencia para propiciar el reordenamiento de la conversación, tomar notas sistemáticamente y proponer recapitulaciones y cierres parciales de la discusión, contribuyen a mantener el orden.
- Comunicaciones emocionalmente difíciles. La relación previa entre los negociadores, la importancia del tema para alguno de ellos, los estilos comunicativos cargados de juicios y descalificaciones, alimentan este escenario. En este caso, la previsión comunicacional requiere decisiones y acciones tales como la escogencia de negociadores «no involucra-



dos», el blindaje de la argumentación con referencias contrastables y criterios de legitimidad aceptados por las partes, la negociación en equipo para garantizar el «autocontrol» y la preparación para el control emocional personal.

- Comunicaciones persuasivamente difíciles. Esta es la «arena» de los juegos de poder, de las tácticas de debilidad aparente y otros recursos. La autoafirmación y la asertividad del negociador que identifica estos indicios le permitirán señalarlos con claridad y pedir formas más transparentes de comunicación, expresar con serenidad el resultado que prevé de una discusión manejada de esa forma y aplicar estrategias de distanciamiento y control emocional. La evasión como estrategia argumental es en este momento útil.
- Comunicaciones culturalmente difíciles. Éstas son frecuentes en un escenario de negociaciones globales, en el que las barreras culturales e idiomáticas se hacen presentes. La impecabilidad comunicacional en este tipo de interacciones exige 1) el conocimiento más completo posible de las costumbres y los estilos negociadores de la otra parte; 2) la preparación rigurosa de mensajes, contenidos y abundantes apoyos visuales; 3) el empleo de un lenguaje conciso y preciso; 4) el cuidado de los elementos gestuales y paralingüísticos de la comunicación, que pueden tener significados distintos para los interlocutores; 5) la prudencia al enjuiciar y valorar; y, por sobre todo, 6) el preguntar y escuchar con extrema atención, suspendiendo cualquier prejuicio.

El comienzo, el desarrollo y el cierre

El inicio del intercambio comunicacional entre los negociadores contribuye a delimitar los roles recíprocos de las partes. Desde el comienzo podemos, con nuestra conducta, ayudar a establecer una atmósfera de discusión serena, respetuosa y equilibrada.

El estilo inicial puede influir positivamente la discusión ulterior, mediante el modelaje de un balance de intercambio

argumental en el que no se cae en los extremos de «desaparecer» o «avasallar» al otro. Desde ese momento, la identidad personal comienza a hacerse presente e influyente, y a contribuir a mantener o mejorar la relación entre las partes.

El «sello» inicial de la conversación será favorecido por el empleo de un lenguaje directo, claro y, cuando sea necesario, enérgico, en el que emerja una expresión emocional controlada. Es posible establecer una conducta de escucha y respeto, y emplear modalidades de trato que sean seguidas por el interlocutor. Si desde el comienzo actuamos con empatía y control emocional, estaremos comenzando a desarrollar un efecto persuasivo.

Un buen comienzo puede lograrse con una salutación cálida y con algunas preguntas descontextualizadas que propicien cierta relajación y distensión inicial, además de asegurar una ubicación cómoda pero significativa dentro del espacio físico de la negociación. La programación neurolingüística (PNL), entendida como modelo de comunicación efectiva, ofrece recursos valiosos en este aspecto. Uno fundamental es el llamado «acompañamiento» del interlocutor, mediante el cual «hacemos espejo» inicial de sus conductas verbales y no verbales, para propiciar un ambiente de cercanía que puede destrabar tensiones iniciales y muchas veces modificar beneficiosamente su comportamiento o el nuestro. Este tipo de estrategias resultan eficaces en condiciones de aplicación consciente y nunca forzada, para que sean percibidas como conductas naturales.

Otro elemento de importancia cardinal, desde el inicio, es la conducta modeladora de escucha sin interrupciones, la atención a las argumentaciones y el control de los ciclos naturales de acción y reacción, en función del estilo negociador del interlocutor. Todo ello debe responder a un esquema mental que puede llevar, por ejemplo, a posponer deliberadamente la discusión temprana de ciertos temas o a cambiarlos para facilitar su abordaje en momentos más propicios. Estamos así, entonces, en capacidad de ejercer un control temprano de la información

que vamos a dar, el tipo de preguntas que vamos a hacer y lo que queremos responder con diversos grados de concreción.

La orientación más productiva de una negociación es la colaborativa, porque permite expandir zonas de acuerdo en las que ambas partes perciben beneficios. No obstante, la acción comunicacional debe ser suficientemente flexible para responder con necesarias tácticas de afirmación y poder frente a estilos competitivos, desde el comienzo del intercambio.

La afirmación y el control emocional nos permiten tomar el tiempo necesario para compartir información de manera cuidadosa, con progresividad y selectividad, tender «puentes» de comprensión a los intereses de la otra parte y hacer que conozca los nuestros, proponer claramente y evaluar cuidadosamente las contrapropuestas que recibimos y las necesarias concesiones que

Cambiar actitudes implica mover emociones y retar experiencias

hagamos. Este «tempo» inicial de la negociación es estratégicamente importante. Errores de juicio y evaluaciones distorsionadas de los hechos cambian durante los primeros cinco minutos de una discusión fluida, y esos cambios permiten predecir con bastante seguridad los resultados que se van a obtener.

A medida que progresa el intercambio de concesiones para la búsqueda de acuerdos, tenemos que estar en capacidad de manejar puntos de inflexión que seguramente marcarán el resultado final del proceso:

- Establecer con claridad los hechos, al seleccionar cuidadosamente lo que conviene mencionar; eliminar juicios y valoraciones inconvenientes en el mensaje; hablar con precisión y concreción, aportando en todo momento criterios de legitimidad así como referencias contrastables y aceptadas; hacer sentir en todo momento la legitimidad de los argumentos e inquietudes de la otra parte y estar en capacidad de «atajar» la discusión de temas colaterales y hechos pasados que no aporten algo significativo a la discusión del presente.
- Superar los momentos de traba en la discusión, mediante la reflexión, la observación crítica de la marcha del proceso (para prever las posibles salidas y su mayor o menor conveniencia) y la reorientación de la conversación, que comienza por afirmar claramente qué la detiene u obstruye, recapitular y proponer cambios, cuidando en todo momento los elementos no verbales de la comunicación.
- Argumentar con responsabilidad, sin enrarecer el análisis con valoraciones y suposiciones poco sustentadas. Se debe describir claramente y con pruebas las consecuencias de emprender alguna acción, mostrar la conveniencia mutua de las propuestas que se hacen y actuar con flexibilidad y serenidad en el manejo de los temas que son fuente de divergencia y enfrentamiento.
- Recibir las propuestas de la otra parte con atención y control emocional. El silencio bien manejado y la expresión corporal de asentimiento y reflexión, antes de responder, fortalecen una atmósfera de respeto.

- Regresar cada vez que sea necesario a la mención de los intereses que están en juego, para salirle al paso a la «trampa argumental» de un debate basado en posiciones.

El final del intercambio debe llevar a la aceptación de acuerdos. Comunicacionalmente hablando, este es el momento de la recapitulación, la identificación y cuidadosa documentación de las condiciones en que se concretarán los próximos pasos. Es también el momento de la abierta expresión de satisfacción por un esfuerzo que seguramente fortalecerá la relación entre las partes. El cierre es también una fase de gran significación, muchas veces no valorada, en negociaciones cuyo final es el «no acuerdo». Entonces debe ponerse en la balanza el efecto de la expresión verbal y no verbal de frustración, y la conveniencia de «pararse de la mesa» con expresiones genuinas de agradecimiento por el esfuerzo compartido, para así cuidar una relación que puede seguir siendo importante en el presente o en el futuro.

De la discusión al diálogo: una reflexión ética

Constantemente se habla de la necesidad de dialogar al negociar o resolver conflictos. Se da a esa palabra un significado que va mucho más allá del simple intercambio de argumentos para, como plantean Littlejohn y Domenici, expresar el esfuerzo consciente orientado a clarificar lo que es importante para cada persona y por qué. Lamentablemente, en muchas ocasiones, la comunicación adquiere las características de un monólogo. El diálogo como recurso «honra» la relación, hace posible explorar las «reglas» que usamos para comunicarnos, los contextos de significado, las diferencias y las bases comunes sobre las cuales podemos apoyarnos para superarlas.

Toda discusión de diferencias es ética cuando se da en un marco de respeto. Como lo afirma Rafael Echeverría, este respeto es un juicio de aceptación del interlocutor como un ser diferente de mí, legítimo en su forma de ser y autónomo. Más que un intercambio basado en quién tiene la verdad o la razón, y sobre cuáles valores o convenciones morales se apoyan nuestras visiones, el carácter ético de la relación está presente cuando la diferencia se encara con respeto a la autonomía y la legitimidad del otro. La negociación es una relación que debe darse dentro de la ética de la convivencia, basada en respeto mutuo. Como lo afirmó el biólogo chileno Humberto Maturana, el respeto mutuo no es sólo una precondition del lenguaje, sino de toda forma de convivencia social, desde la cual el mismo lenguaje nace. **[E]**

Referencias

- Costa, M., M. Galeote y M. Segura (2004): *Negociar para convencer: método, creatividad y persuasión en los negocios*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Echeverría, R. (2003): *Ontología del lenguaje*. Santiago: J.C. Sáez.
- Littlejohn, S. y K. Domenici (2001): *Engaging communication in conflicts: systemic practice*. Londres: Sage.
- Luecke, R. (2005): *Power, influence, and persuasion: sell your ideas and make things happen*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pearce, W.B. (1994): *Interpersonal communication: making social worlds*. Nueva York: HarperCollins.

Gustavo Romero León
Profesor adjunto del IESA