



ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

“LA CREACIÓN DE EMPATÍA COMO RECURSO PARA LA NEGOCIACIÓN”

TESIS

**Que para obtener el título de:
LICENCIADA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

Presenta:

CINTHIA CHÁVEZ BIBRIESCA

Asesor:

LCI. Y EM. LILA LISSETH GOVEA DUEÑAS

No. De acuerdo LCI 100843 CLAVE 16PSU0011T

AGRADECIMIENTOS.

Quiero agradecer el apoyo incondicional de mis padres Saúl Chávez Orihuela y Berta Bibriesca Bieira a lo largo de mi vida, han sido un ejemplo a seguir y siempre les estaré agradecida por haberme dado la oportunidad de concluir una carrera universitaria, también les agradezco la confianza depositada y por mostrarme todos los días su cariño incondicional. Sé que su apoyo lo tendré siempre, que no habrá momento en que no me motiven a seguir adelante y cumplir todas mis metas, de ellos he aprendido mucho y sé con certeza que no pude haber tenido mejor familia. A mis hermanos Saúl, Lorena y Estefanía por ser tres personas indispensable para mí, por sus palabras de aliento, apoyo, confianza y ayuda, gracias por ser mis personas favoritas y alegrar mi vida.

Mis amigas, por formar parte de mi vida y demostrarme de todas las maneras posibles su apoyo, gracias por sus palabras de aliento e incluso por preguntarme “¿Cuándo terminas tu tesis?”, lo cual continuaba motivándome a concluir este trabajo.

A mi asesora y directora de carrera Lila Lisseth Govea Dueñas, por darme la oportunidad de concluir mi tesis y formar parte de este proyecto, gracias por tu apoyo a lo largo de 4 años de estudio, por guiarme y asesorarme, por brindarme tu amistad y confianza, gracias por haberme permitido conocer a tan excelente persona. También quiero agradecer a Alejandro Chiquito Ruiz, quien formó parte de este trabajo de investigación como asesor, gracias por orientarme y compartir tus conocimientos.

Muchas gracias a mis compañeros de clase por todos los momentos que compartimos, desde hacer tareas hasta viajar juntos, aprendí mucho de cada uno y tengo la certeza de que todos serán excelentes profesionistas. Finalmente quiero agradecer a mis maestros, en especial a Julio Mascote, José Luis Palomares, René Velázquez, José Ramón Fernández, José Enrique Álvarez, Damaris Aguilar y Lucia de la Cueva, por su paciencia y dedicación, por compartir sus conocimientos y experiencias, y por supuesto por ser un ejemplo a seguir.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| 1. CAPÍTULO I: METODOLOGÍA..... | 10 |
| 1.1. ¿Cómo surge la investigación? | 10 |
| 1.1.1. Fuentes generadoras y antecedentes..... | 10 |
| 1.1.2. Tema de investigación..... | 10 |
| 1.1.3. Preguntas..... | 11 |
| 1.2. Objetivos..... | 11 |
| 1.2.1. Objetivo General..... | 11 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos..... | 11 |
| 1.3. Justificación y criterios del tema o problema de investigación. | 11 |
| 1.4. Modelo de Investigación..... | 12 |
| 1.4.1. Enfoque de la investigación. | 12 |
| 1.4.2. Alcance..... | 12 |
| 1.4.3. El diseño de la investigación..... | 12 |
| 1.4.4. Universo, población y muestra..... | 13 |
| 1.4.5. Técnicas..... | 13 |
| 1.5. Resultados esperados. | 13 |
| 1.5.1. Formulación de la hipótesis. | 13 |
| 2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 14 |
| 3. CAPÍTULO III: NEGOCIACIÓN..... | 16 |
| 3.1. Antecedentes..... | 16 |
| 3.2. Concepto..... | 17 |
| 3.3. Autores principales..... | 18 |
| 3.3.1. Adam Smith..... | 19 |

| | |
|---|----|
| 3.3.2. Michael E. Porter. | 19 |
| 3.3.3. Roger Fisher. | 21 |
| 3.4. Tipos de negociación. | 21 |
| 3.4.1. Negociación según principios (Proyecto de Negociación de Harvard)..... | 21 |
| 3.4.1.1. Las personas..... | 23 |
| 3.4.1.2. Los intereses. | 24 |
| 3.4.1.3. Las opciones. | 25 |
| 3.4.1.4. Los criterios. | 26 |
| 3.4.2. Negociación dependiendo del resultado..... | 27 |
| 3.4.2.1. Ganar – Ganar. | 27 |
| 3.4.2.2. Perder – Ganar. | 27 |
| 3.4.2.3. Ganar – Perder. | 29 |
| 3.4.2.4. Perder - Perder. | 29 |
| 3.5. Proceso de negociación..... | 30 |
| 3.5.1. Planeación. | 30 |
| 3.5.2. Ejecución..... | 32 |
| 3.5.3. Cierre..... | 32 |
| 3.6. Tipos de negociador..... | 33 |
| 3.6.1. Negociador enfocado a los resultados..... | 33 |
| 3.6.2. Negociador enfocado a las personas | 34 |
| 3.6.3. Perfil ideal. | 35 |
| 3.7. Errores y problemas en la negociación. | 36 |
| 3.8. El juego sucio..... | 37 |
| 3.8.1. Como resolver las amenazas o problemas. | 38 |
| 3.9. Influencia y persuasión. | 41 |

| | |
|--|----|
| 4. CAPÍTULO IV: COMUNICACIÓN..... | 48 |
| 4.1. Comunicación verbal..... | 49 |
| 4.2. Comunicación no verbal..... | 50 |
| 4.2.1. La postura..... | 51 |
| 4.2.2. Espacio personal..... | 52 |
| 4.2.3. El tacto..... | 53 |
| 4.2.4. Los gestos..... | 54 |
| 4.2.5. La mirada..... | 55 |
| 4.2.6. La sonrisa..... | 56 |
| 4.2.7. Las manos..... | 57 |
| 4.2.8. El apretón de manos..... | 59 |
| 4.2.9. Cruce de brazos..... | 60 |
| 4.2.10. Las piernas..... | 61 |
| 4.2.11. El caminar..... | 62 |
| 4.2.12. Sincronización no verbal..... | 62 |
| 4.2.13. Acciones y su significado..... | 63 |
| 4.3. La comunicación efectiva..... | 64 |
| 4.4. Problemas en la comunicación..... | 65 |
| 4.5. Cómo funciona la mente..... | 66 |
| 4.5.1. Los estados..... | 67 |
| 4.5.1.1. La calibración..... | 68 |
| 4.5.1.2. Anclaje..... | 68 |
| 4.5.2. Los metaprogramas..... | 68 |
| 4.5.3. El metamodelo..... | 71 |
| 4.5.3.1. Eliminación..... | 72 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 4.5.3.2. | Generalización..... | 72 |
| 4.5.3.3. | Distorsión..... | 72 |
| 4.5.4. | Sistemas de representación..... | 73 |
| 4.5.4.1. | Visuales..... | 73 |
| 4.5.4.2. | Auditivos..... | 74 |
| 4.5.4.3. | Kinestésicos..... | 74 |
| 5. | CAPÍTULO V: EMPATÍA..... | 84 |
| 5.1. | Antecedentes..... | 84 |
| 5.2. | Concepto..... | 85 |
| 5.3. | Autores principales..... | 87 |
| 5.3.1. | Theodore Lipps..... | 87 |
| 5.3.2. | Charles Daniel Batson..... | 88 |
| 5.3.3. | Daniel Goleman..... | 89 |
| 5.4. | Inteligencia emocional..... | 89 |
| 5.4.1. | Empatía..... | 91 |
| 5.5. | Que genera empatía en la negociación..... | 93 |
| 5.5.1. | Tipos de negociador..... | 93 |
| 5.5.1.1. | Negociador enfocado a los resultados..... | 95 |
| 5.5.1.2. | Negociador enfocado a las personas..... | 95 |
| 5.5.1.3. | Negociador ideal..... | 96 |
| 5.5.2. | La imagen..... | 97 |
| 5.5.2.1. | Acciones que arruinan la imagen..... | 98 |
| 5.5.3. | Lenguaje verbal..... | 99 |
| 5.5.4. | Lenguaje no verbal..... | 101 |
| 5.5.4.1. | Gestos, acciones y movimientos..... | 102 |

| | |
|---|-----|
| 5.5.5. Coherencia..... | 106 |
| 6. CAPÍTULO VI: ANÁLISIS PRÁCTICO. | 111 |
| 6.1. Aplicación de encuestas..... | 111 |
| 7. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES. | 118 |
| ANEXOS..... | 122 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 123 |

INTRODUCCIÓN.

“Conócete a ti mismo”.

- Sócrates.

Vivimos en una época cada vez más desafiante, llena de competencia, retos y desafíos. El éxito de nuestros objetivos depende de que tan efectivos seamos al realizar las actividades, es por eso que necesitamos dotarnos de nuevas y útiles herramientas, siempre tener información y mejorar nuestras relaciones interpersonales.

Día a día negociamos, desde el ámbito personal hasta el profesional. La negociación es un proceso en el que se toman decisiones respecto a los objetivos planteados por la parte y la contraparte, las partes verbalizan sus demandas iniciales y sigue todo el proceso de comunicación: persuasión, influencia, análisis, recopilación de información, hacer concesiones y buscar alternativas. Todo con la finalidad de cumplir un objetivo.

El ser humano es un ser social por naturaleza, no puede estar aislado de la interacción con sus semejantes. Al igual que la negociación, la empatía está presente desde nuestra más temprana etapa. La empatía, es la capacidad que tenemos de percibir lo que otra persona puede sentir (“leer a los demás”) a través de un proceso de análisis y reconocimiento; y conlleva aspectos como la imagen personal, el lenguaje corporal y las palabras, se realiza en su mayor parte de manera inconsciente.

La empatía se pueda aumentar observando con mayor detalle a los demás, teniendo escucha activa cuando estamos platicando y observando todos los mensajes que se transmiten de manera consciente e inconsciente. Es esencial responder de una manera adecuada ante los mensajes emocionales que recibimos, es decir, ante lo que la otra persona está sintiendo o expresando.

El presente trabajo de investigación denominado “La creación de empatía como recurso para la negociación” fue realizado con la finalidad de colocar a la empatía como un

elemento esencial para las negociaciones de todo tipo, se investigaron tres temas clave: la negociación, comunicación y empatía. En cada uno de los temas se incluyen antecedentes, conceptos, autores principales y al final de cada capítulo un resumen a modo de esquemas.

En la parte práctica, se realizó una encuesta a 20 personas dedicadas a las ventas, dirección, apertura de nuevos negocios, relaciones públicas, entre otras áreas, que en su labor usan la negociación. Dicha encuesta busca conocer la opinión de los expertos respecto a la aplicación de la empatía en las negociaciones y su relevancia.

El presente trabajo de investigación es de gran utilidad para cualquier persona que busque mejorar sus relaciones interpersonales y tener éxito en sus negociaciones. Una persona empática genera confianza y agrado, al demostrar a la otra parte que tomamos en cuenta sus intereses, emociones y expectativas, estamos generando un ambiente cordial en el que pueden existir más propuestas en beneficio mutuo.

El presente trabajo de investigación es de gran utilidad para cualquier persona que busque mejorar sus relaciones interpersonales y tener éxito en sus negociaciones. Una persona empática genera confianza y agrado, al demostrar a la otra parte que tomamos en cuenta sus intereses, emociones y expectativas, estamos generando un ambiente cordial en el que pueden existir más propuestas en beneficio mutuo.

1. CAPÍTULO I: METODOLOGÍA.

1.1. ¿Cómo surge la investigación?

1.1.1. Fuentes generadoras y antecedentes.

El aplicar la empatía a una negociación surge de la necesidad de indagar aún más sobre la persona con la que se está negociando, deducir lo que realmente te dice el lenguaje verbal y el no verbal, cuales son los deseos, mentiras y verdaderas intenciones de la contraparte. Considero que para el área de negociación y comercio internacional sería una herramienta muy provechosa, ya que en el día a día negociamos y el éxito de la misma depende de que tan exitosa y efectiva sea nuestra comunicación.

El interés surgió al leer la novela “*El psicoanalista*” de John Katzenbach, en esta historia ficticia el protagonista, que es psicoanalista, es amenazado por un psicópata que busca venganza por un daño hecho en el pasado, al desarrollarse la historia, el protagonista hace uso de sus habilidades de psicoanálisis para recuperar su vida.

Después de investigar sobre el psicoanálisis, se aterrizó más la idea hacia la Programación Neurolingüística, de donde surgió la idea final de aplicar la empatía a las negociaciones. En cuanto a algún antecedente específico sobre “la creación de empatía como recurso para la negociación”, no se encuentra alguno.

1.1.2. Tema de investigación.

Este tema es una nueva, interesante e innovadora aportación a la negociación, que se puede aplicar al área de comercio internacional y muchas otras. En cuanto a la disponibilidad de información, no hay sobre el tema tal cual, sin embargo si hay mucha variedad sobre los temas por separado, negociación, comunicación, empatía y lenguaje corporal.

El grado de dificultad es medio – alto, ya que como se ha mencionado anteriormente, no hay información directa sobre el tema. Tiempo disponible para la investigación: un año, costo bajo y variedad de recursos disponibles como internet, libros y personas especializadas (psicólogos, negociadores).

1.1.3. Preguntas.

- ¿Qué puede aportar la empatía a la negociación?
- ¿Cómo se genera empatía?
- ¿De qué depende el éxito de una negociación?
- ¿Quién podría utilizar esta técnica?
- ¿En qué serviría esta técnica?
- ¿En qué manera afectaría a los negociantes?
- ¿Es factible utilizar la generación de empatía como herramienta de negociación?

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo General.

Demostrar que la generación de empatía puede ser útil para el éxito de las negociaciones.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Comprobar la viabilidad de esta técnica.
- Demostrar cómo se debe emplear esta técnica.
- Comprobar que la empatía juega un papel fundamental en las negociaciones.

1.3. Justificación y criterios del tema o problema de investigación.

El motivo del presente trabajo de investigación es para obtener el grado de licenciado en comercio internacional, en lo personal el tema lo elegí porque las áreas de negociación y

comunicación son las que más me agradan; decidí combinarlas. Además, la empatía me parece un aspecto muy importante para todas las relaciones interpersonales en cualquier área.

El presente trabajo de investigación será útil para el área de negociación y para aquella persona que busque una nueva herramienta para llevar a cabo una negociación exitosa. También se verá beneficiada la comunidad académica (licenciatura).

Tendrá una aportación teórica y técnica debido a lo novedoso; la negociación tiene su proceso (o pasos), la creación de empatía hace que este proceso se modifique, incorporando técnicas de análisis. La empatía tiene gran utilidad, ya que sirve en el día a día: en las interacciones personales.

1.4. Modelo de Investigación.

1.4.1. Enfoque de la investigación.

El presente estudio se realizará con investigación mixta (cualitativa y cuantitativa) debido a que se necesitan ambos enfoques. En el caso de la cuantitativa para determinar estadísticas y probabilidades y en cuanto a la cualitativa porque la mayor parte de la investigación se realizara con cuestiones prácticas.

1.4.2. Alcance.

El alcance de la investigación será exploratoria se profundizará en una parte poco estudiada (empatía – negociación), descriptiva y explicativa por ser la mayor parte de la investigación será practica y con encuestas a un grupo de personas, y correlacional porque se unirán y analizarán las variables del estudio.

1.4.3. El diseño de la investigación.

La estrategia para realizar la presente investigación será tanto teórica como experimental ya que se quiere estudiar una posible herramienta para la negociación, que es la creación de empatía, para ello es necesario conocer que se necesita para generar empatía, ponerla en práctica y deducir si es factible o no.

1.4.4. Universo, población y muestra.

- Universo: Empresas, empresarios y profesionistas dedicados a la negociación.
- Población: Empresas, empresarios y profesionistas dedicados a la negociación en México.
- Muestra: 20 empresas / profesionistas en el Estado de Michoacán dedicados a la negociación.

1.4.5. Técnicas.

Se utilizará análisis, encuestas, experimentación de campo y gráficos.

1.5. Resultados esperados.

1.5.1. Formulación de la hipótesis.

Se pretende demostrar en el presente trabajo por medio de una hipótesis establecida, que de acuerdo a la investigación y experimentación realizada es viable aplicar la creación de empatía a las negociaciones para que estas sean exitosas. La negociación es un complejo proceso en el que intervienen muchos factores que principalmente provocan las partes negociadoras, las relaciones interpersonales están inmersas en un lenguaje oculto que muchas veces desconocemos, este lenguaje se refleja en nuestra fisiología externa, desde la manera en que vestimos hasta los ademanes o gestos que hacemos. La hipótesis propuesta es: “Comprobar que la creación de empatía es útil para el éxito en las negociaciones”.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

Existen diversas teorías sobre negociación que han evolucionado a lo largo de la historia, de las cuales tomaremos como referencia la desarrollada por Richard E. Walton y Robert B. McKersie “*La Teoría de las Negociaciones Laborales*” y el “*Proyecto de Negociación de Harvard*” creado por Roger Fisher y William Ury.

En el trabajo “*Introducción a la teoría de la negociación*” se realiza una síntesis sobre el modelo de Walton y McKersie “*La Teoría de las Negociaciones Laborales*” desarrollado en 1965. Dicha teoría se basa en la resolución de conflictos en las ciencias de la conducta. En todo proceso de negociación se producen procesos cognitivos y emocionales, toma de decisiones sobre conflictos de interés y resolución de problemas, reestructuración de actitudes e interacciones, estos subprocesos tienen lugar entre todas y cada una de las partes negociadoras. Walton y McKersie señalan cuatro temas clave de los subprocesos:

- El grado de compromiso con los intereses propios: Deberá irse adecuando en la medida que se quieran encontrar intereses comunes o se pretenda conseguir una actitud favorable de la otra parte, pero deberá mantenerse para no perder el apoyo de los representados.
- El grado de apertura en la comunicación para encontrar campos de intereses comunes: Es básica para la satisfacción de intereses comunes y la consolidación de una interacción positiva entre las partes, pero es incompatible con los conflictos de intereses y puede generar desconfianza en los representados.
- El nivel de confianza en la interacción entre las partes, mostrado en las actitudes de cada una de ellas: Es fundamental para el desarrollo de actitudes positivas entre las partes, pero un desequilibrio en la confianza entre las partes puede ser una ventaja decisiva para el desconfiado.
- El grado de control del representante sobre la negociación (objetivos, estrategias, tácticas): Es básico para una fluidez en las negociaciones entre representantes pero debe mantenerse en equilibrio con el control que los representados tienen sobre el representante

(García y Domínguez, 2003)¹.

En el Proyecto de Negociación de Harvard, Roger Fisher y William Ury realizaron un libro titulado “*Si de acuerdo!*” en el año de 1981. En el plantean que la negociación se da de dos maneras: la lucha de voluntades y evitar conflictos personales. Ante esto, proponen un modelo llamado negociación según principios, que es un método en el que se deben resolver los problemas o conflictos de intereses basándose en un criterio justo, dejando a un lado la voluntad de las partes. Sugiere un modelo ganar - ganar que busca ventajas para ambas partes.

3. CAPÍTULO III: NEGOCIACIÓN.

3.1. Antecedentes.

La negociación no tiene un origen específico en la humanidad ni tiene un inicio en la línea de tiempo. Surge de la actividad de intercambio o trueque: cuando un pueblo creaba un excedente de lo que producía buscaba la manera de intercambiar el excedente por otros bienes que producían las sociedades cercanas.

El primer caso de negociación registrado en la historia fue el de Abraham negociando con Dios para salvar su ciudad, Sodoma:

Abraham había conocido al Señor y el Señor lo conocía a él, habiéndolo elegido para cosas importantes, se vieron cada uno tratando de encontrar argumentos que precisaran y mostraran su manera de pensar. Y Abraham le dijo al Señor: "Señor, si sólo pudiéramos encontrar algunos hombres justos en esta ciudad, tú, como epíteto de la justicia, no deberías destruir a hombres justos simplemente porque la ciudad es un horror de injusticia". Este le pareció un buen argumento al Señor, que era susceptible a este tipo de razonamiento, admitió que no lo haría; y Abraham lanzó un número de 50 hombres, y el Señor consintió que eso podía funcionar. Entonces, dijo, que en realidad los números no eran importantes, si hay 30 personas no debería hacerlo; "Aún con 30 justos en la ciudad, viendo como cuán justo eres y cuánto de tu reputación de justo se mantiene viva". Y el Señor consintió en que esa era, también, una proposición razonable, y así siguieron hasta llegar a 10 personas. El acuerdo concluyó en que si había 10 hombres justos en Sodoma la ciudad sería perdonada, no pudieron encontrar 10 hombres justos y la ciudad fue destruida. Abraham fue un negociador bastante atrevido y hábil, lo que hizo fue cerrar un principio en el cual pensó que podría alcanzar un acuerdo (Looff, 2011)².

Para el ser humano la negociación es parte de nosotros, es indispensable en la vida, desde que nacemos estamos negociando al pedir alimento por medio del llanto. Es la manera más pacífica de resolver conflictos, buscando siempre un balance o equilibrio entre las partes involucradas.

Históricamente, antes de la era de Cristo los fenicios y griegos eran las culturas dominantes que realizaban actividades de negociación y comercialización, estos conceptos surgieron de querer encontrar la mejor manera de obtener beneficios del intercambio. Los fenicios (1,200 – 800 a.C) fueron la primera cultura comerciante, el comercio de los griegos debió su origen a los fenicios ya que de esta cultura lo aprendieron, y si bien no fue tan extenso como el de éstos, comprendieron mejor la influencia moral y social de la negociación.

La negociación ha ido cambiando a lo largo de la historia, pasando por los diferentes sistemas económicos: comunidad primitiva, modo asiático de producción, esclavismo, feudalismo, capitalismo y socialismo (Méndez, 2009)³.

En el año de 1520 el estilo de negociación que dominaba era el de equilibrio de poder, la información y estrategias a largo plazo entre los negociadores cambió, caracterizándose las negociaciones basadas en engaños, poca ética, acuerdos a corto plazo y negociaciones arriesgadas, este entorno se describe en *“El príncipe”*, obra de Nicolás Maquiavelo. La situación cambio en el siglo XVII, durante el auge de una Francia fuertemente centralizada: en las negociaciones se tomó más importancia a los aspectos a largo plazo, por ello se otorgó gran importancia a la redacción de acuerdos que impidieran malos entendidos e incumplimientos.

3.2. Concepto.

Etimológicamente negociación viene del latín *negōtium* compuesto de neg ("no") y ōtium ("ocio") que significa el hecho o actividad con lo que se está ocupado, trabajo o negocio. Existen muchas definiciones sobre lo que es negociación, a continuación se mencionan las más importantes:

“La negociación es un proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas” (Saner, 2003)⁴.

“Representa un proceso de diálogo entre dos o más personas que intentan superar diferencias por vías de identificar los intereses los cuales les asiste en superar las posiciones iniciales, sin permitir que estas se tornen en obstáculos al proceso de transformación de los conflictos. En los procesos de negociación las partes intentan reconciliar sus diferencias, comprometiendo posiciones e intercambiando prestaciones para lograr llegar a ciertos entendidos” (Nina, 2006)⁵.

“La negociación es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas” (Pruitt, 1981)⁶.

“Es un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio, bajo unas nuevas bases o condiciones aceptadas que aún no están determinadas” (Munduate y Martínez, 1998)⁷.

Se puede concluir que la negociación es un proceso en el que hay dos partes que tienen objetivos concretos y buscan la manera de cumplirlos mediante acuerdos, es buscar soluciones constructivas ante los conflictos y que sean satisfactorias para todas las partes implicadas. La base de esta técnica es la comunicación, que determina la metodología de la negociación, ambas partes deben ceder en sus posiciones iniciales, en aras de llegar a acuerdos que sean satisfactorios para ambas. El motivo de toda negociación es obtener un beneficio.

3.3. Autores principales.

Existen muchos autores de diferentes disciplinas que hacen referencia a la negociación, como son Adam Smith, Michael E. Porter, y Roger Fisher.

3.3.1. Adam Smith.

Adam Smith (1723 – 1790) fue un economista y filósofo escocés, uno de los mayores exponentes de la economía clásica. Hijo único del segundo matrimonio de Adam Smith, inspector de aduanas, y de Margaret Douglas.

En 1776, publicó *“La riqueza de las naciones”*, sosteniendo que la riqueza procede del trabajo de la nación. La obra, síntesis original de un gran número de elementos sobre el pensamiento económico anterior, fue pionera en muchos campos y pronto se convirtió en su trabajo más difundido. Representaba el primer gran trabajo de economía política clásica y liberal, en ella se aplicaban a la economía (por vez primera) los principios de investigación científica en un intento de construir una ciencia independiente, además, mostraba cómo el egoísmo humano bastaría para aumentar la riqueza de las naciones, si los gobiernos dejasen hacer y no interviniesen con medidas reflexivas. El libro fue esencialmente un estudio acerca del proceso de creación y acumulación de la riqueza, tema ya abordado por los mercantilistas y fisiócratas. Este trabajo le brindó a Adam Smith el título de fundador de la economía porque fue el primer estudio completo y sistemático del tema.

“La inclinación al trato, al trueque y al cambio de una cosa por otra es común a todos los hombres, y no se encuentra en ninguna otra especie de animales” (Smith, 1776)⁸.

3.3.2. Michael E. Porter.

Michael Eugene Porter (1947 – actualidad) es un autor líder en estrategia competitiva, la competitividad y desarrollo económico de las naciones, Estados y regiones, así como de la aplicación de principios de competitividad a problemas sociales. Ingeniero mecánico y aeroespacial de Princeton y Doctor en Economía Empresarial de Harvard, recibió más de una docena de doctorados de Universidades de todo el mundo, ha publicado más de 18 libros y 125 artículos. Porter es profesor de la “Bishop William Lawrence School”, basada en la Harvard Business School (HBS). El título de Profesor de la Universidad es el mayor reconocimiento que puede ser otorgado a un miembro de la facultad de Harvard.

La primera gran contribución de Porter fue su artículo "*Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia*", publicado en 1979, donde se expone el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Según este esquema, el atractivo de un sector industrial depende no sólo de los competidores directos, sino también de la existencia de sustitutos, de los competidores potenciales, de la fuerza de clientes y proveedores, y del juego de las barreras de entrada y de salida. En este trabajo, Porter expone su visión de la estrategia como la elección de una posición única y defendible, afectada por las numerosas fuerzas externas a las organizaciones. Fue un enfoque diferente al que dominaba en ese momento.

El cuarto y quinto punto del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter hace referencia al poder de negociación de los proveedores y de los consumidores:

- Poder de negociación de los proveedores: Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. El poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, entre otros factores. Este análisis permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores: Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. El poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, entre otros. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. Este análisis permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos.

3.3.3. Roger Fisher.

Roger Fisher (1922 - 2012) fue profesor en la Facultad de Derecho de Harvard y director del Proyecto de Negociación de Harvard, especialista en negociación y gestión de conflictos, junto a William Ury escribió el libro *“Si de acuerdo!”* que trata sobre la negociación basada en intereses.

A lo largo de los años 1980 y 1990, Roger Fisher y sus colegas enseñaron cursos sobre negociación y manejo de conflictos en Harvard, también trabajaron como asesores en negociaciones y conflictos de todo tipo en el mundo, como los procesos de paz, crisis de rehenes, las negociaciones diplomáticas y comerciales, y negociaciones legales y disputas.

“La negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses” (Fisher y Ury, 1981)⁹.

3.4. Tipos de negociación.

3.4.1. Negociación según principios (Proyecto de Negociación de Harvard).

Este modelo lo propone Roger Fisher y William Ury en su libro *“Si de acuerdo!”*. La negociación es un medio para lograr lo que queremos de otros, en el que hay dos maneras de negociar: la ruda (es una lucha de voluntades) y la suave (el negociador busca evitar conflictos personales). Sin embargo, cualquier negociación orientada a las personas corre el riesgo de cerrar en un acuerdo desequilibrado ya que usar una forma suave y amistosa en la negociación hace vulnerable a quien se enfrente a alguien que esté usando la versión dura.

Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a tres criterios: debe conducir a un acuerdo sensato, ser eficiente y debe mejorar (o por lo menos no empeorar ni deteriorar la relación entre las partes). En este libro los autores identifican dos maneras de negociar: la negociación basada en posiciones y la negociación según principios.

La negociación basada en posiciones tiene la idea de que la parte que tome la posición más extrema y se resista por más tiempo es la que gana, este negociador aspira a ganar pero puede agotar sus recursos y lastimar su relación con la contraparte.

Cada lado asume una posición, argumenta a su favor y hace concesiones para llegar a un compromiso. La negociación según posiciones no cumple los tres criterios de producir un acuerdo sensato, eficiente y amistoso. Un negociador basado en posiciones tiende a cerrarse ya que su ego se proyecta en su posición.

Cuanta más atención se le preste a las posiciones, hay menor atención a satisfacer los intereses de las partes y cumplir con el objetivo, el llegar a un acuerdo se hace más difícil y el proceso requiere mucho tiempo y esfuerzo. En este tipo de negociación surgen tácticas como las demoras y amenazas, también puede surgir la ira y el resentimiento si alguna parte se ve obligada a ceder ante la voluntad de la otra.

En la negociación según principios, el método que se plantea consiste en decidir los problemas según sus méritos, no basarse en lo que cada parte dice que va a hacer. Sugiere que se busquen ventajas para ambas partes y que, cuando haya algún conflicto de intereses, hay que basarse en un criterio justo, dejando a un lado la voluntad de las partes.

El proceso de negociación empieza desde que se piensa en lo que se quiere lograr y termina en el momento en que se llega a un acuerdo o que se decide desistir. Todo este proceso se puede dividir en tres etapas: análisis, planeación, y discusión. Durante la etapa de análisis se hace un diagnóstico de la situación, es decir, se recolecta información, se organiza y reflexiona sobre ella. En la de planeación se generan ideas y se decide lo que se va a hacer. Y finalmente, durante la discusión las partes se comunican, buscando llegar a un acuerdo, cada parte debe llegar a entender los intereses de la otra. La negociación según principios o negociación con base en los méritos, se resume en cuatro puntos: las personas, los intereses, las opciones y los criterios.

(Fisher y Ury, 1981).

3.4.1.1. Las personas.

Separe a las personas del problema. Frecuentemente las emociones se entremezclan con el problema, los egos de las personas se reflejan en sus posiciones. Como en las negociaciones se está tratando con personas, es indispensable recordar que tienen emociones, valores, diferentes puntos de vista y una historia diferente, este aspecto humano de las negociaciones puede ser una gran ayuda o, ser totalmente desastroso. El conflicto no está en la realidad sino en la mente de las personas, las diferencias existen porque existen en sus mentes.

Durante la etapa de discusión, la relación entre las partes tiende a confundirse, por lo que se debe estar preparado para tratar los propios méritos o principios, basar la relación en una comunicación clara, emociones apropiadas y en un punto de vista definido. Para orientarse en cómo superar “el problema de las personas”, se recomienda pensar en términos de: percepción, emoción y comunicación. Por ejemplo, cuando las emociones llegan a un punto extremo, hay que encontrar alguna manera para que la otra parte se desahogue (cuidando los límites ya que el desahogo de las emociones puede llevar a una turbación del ánimo), cuando existan malentendidos, se debe analizar que impidió la comunicación efectiva y mejorarlo.

Las partes en una negociación tienden a ver únicamente los méritos propios y únicamente los defectos de la contraparte. Una de las habilidades más importantes que puede poseer un negociador es apreciar la situación como la aprecia la otra parte, lo que podemos llamar empatía. Una estrategia muy útil es, hacer que la contraparte se interese en el resultado dándoles participación en el proceso, el acuerdo es más sencillo y satisfactorio si ambas partes se sienten dueñas de las ideas.

En la negociación los sentimientos pueden llegar a ser más importantes que las palabras, las emociones de una parte generan emociones en la contraparte, primeramente hay que

reconocer y comprender las emociones propias, y después, las de la otra parte. En esta parte hay que indagar sobre qué factores están generando determinadas emociones, hacer preguntas como: ¿Por qué está enojado?, ¿Por qué están reaccionando de esta manera?, ¿Los problemas personales están interfiriendo en la negociación?, ¿Qué tipo de personalidad tiene y cómo afecta a la negociación?, entre otras. Por ejemplo, en el Medio Oriente, los israelí y palestinos sienten amenazada su existencia como pueblos por lo que han desarrollado fuertes emociones hacia los extranjeros, sienten que se arriesga su supervivencia: esto nos lleva a formular las preguntas ¿Por qué se sienten amenazados?, ¿Estos sentimientos los proyectan hacia todas las naciones?, ¿Qué sucesos han llevado a estas culturas a sentirse amenazadas?

Otra estrategia muy productiva es usar gestos simbólicos, es decir, acciones que pueden producir un impacto emocional constructivo en la otra parte. Como puede ser algún regalo, una reunión en un lugar que a la otra parte le guste, o hacerle algún cumplido. El formar una relación personal con la otra parte creará una base de confianza en la que se puede apoyar si la negociación se vuelve difícil, mientras más rápido se convierte a un desconocido en conocido, más fácil puede ser la negociación. Es indispensable conocer a la contraparte y averiguar qué les gusta y disgusta.

(Fisher y Ury, 1981).

3.4.1.2. Los intereses.

Concéntrase en los intereses, no en las posiciones. Se deben superar todos los inconvenientes que provoca enfocarse a las posiciones, ya que el objeto de la negociación es satisfacer los intereses. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. Los intereses definen el problema por lo que es esencial investigar qué es lo que impulsó a la contraparte a decidir los intereses.

Una técnica básica para entender los intereses es ponerse en el lugar del otro, lo que se le puede denominar como empatía; analizar cada una de las posiciones que se está asumiendo e indagar por qué lo está haciendo, hay que pensar en las opciones del otro, las personas ponen más atención cuando sienten que las están escuchando y comprendiendo. También es muy importante tener en cuenta que, generalmente, intervienen otras personas en la negociación, es decir, hay otros intereses de por medio, todo negociador tiene un público al que debe reportarse y cuidar de sus intereses, como puede ser su empleador, cliente, empleado, compañeros de trabajo o una junta de accionistas.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas que, según el psicólogo Abraham Maslow son las siguientes; necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y auto superación. Las negociaciones no tienen probabilidad de progresar mientras una parte crea que la otra está amenazando la satisfacción de sus necesidades humanas básicas. Países como Irlanda, México, Pakistán, Egipto e Israel reflejan en sus negociaciones internacionales su sentido de pertenencia e igualdad, es decir, sus necesidades sociales y de reconocimiento.

(Fisher y Ury, 1981).

3.4.1.3. Las opciones.

Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar. Hay que diseñar soluciones, aún bajo presión, pensar en una amplia variedad de opciones posibles en favor de los intereses compartidos; si se cumple con esto se tendrá la ventaja de contar con varias alternativas en caso de que surja algún problema durante la negociación y dar una solución rápida y eficiente. Una habilidad muy provechosa que debe tener todo negociador es “aumentar el pastel antes de dividirlo”, es decir, inventar más opciones antes de elegir.

Sin embargo, hay varios obstáculos para generar opciones, como el juicio prematuro, buscar únicamente una respuesta, limitarse a todo o nada, y, tener la creencia de que la solución del problema es de la contraparte:

- En el juicio prematuro se maneja una actitud predispuesta hacia lo que la otra parte va a decir, surge el sentido crítico hacia cualquier nueva idea, también se puede tener la idea de que al inventar opciones se está revelando demasiada información y se puede estar en desventaja. El juicio limita la imaginación, así como las situaciones tensas.
- La búsqueda de una única respuesta surge del temor a que la discusión de varias opciones retardará y confundirá el proceso de negociación, al hacer esto se está perdiendo el proceso de toma de decisiones más prudente que genera el buscar varias posibles respuestas.
- La situación es esencialmente todo o nada, es decir, una parte gana y la otra pierde, no hay más opciones.
- La solución del problema es de la contraparte, ya que cada parte se preocupa solamente por sus intereses es necesario que se encuentre una solución que también sea provechosa para la contraparte.

Para generar opciones creativas primero hay que inventar y después decidir, es decir, separar el proceso de invención del de toma de decisiones, de lo contrario se limitaría este proceso ya que una opción genera otra opción. Durante la generación de ideas hay que posponer toda crítica y evaluación sobre las mismas y dejarlo hasta la etapa de toma de decisiones. Al generar múltiples opciones le estamos dando al problema perspectivas diferentes, ya que se trata de ver desde el punto de vista de un experto en cierta disciplina.

3.4.1.4. Los criterios.

Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo. Estos criterios pueden ser la opinión de un experto, la costumbre o la ley, el basarse en alguno de estos criterios conducirá a las partes a que ninguna de ellas tenga que ceder ante la otra, logrando una solución justa. No es probable que la negociación sea eficiente si una parte impone su voluntad ante la otra.

La mejor opción es llegar a una solución basada en principios, no en presiones, es decir, concentrarse en los méritos del problema, no en el carácter o estado de ánimo de las partes. En la negociación basada en principios hay que ser abierto a las razones y cerrado ante las amenazas.

3.4.2. Negociación dependiendo del resultado.

Todos hemos escuchado sobre el modelo “ganar – ganar” o “perder – perder”, muchos autores hacen referencia a este tipo de negociación, es la manera más común de clasificar las negociaciones.

3.4.2.1. Ganar – Ganar.

En esta negociación se logra el mejor resultado, ambas partes están enfocadas a obtener lo que cada quien está buscando y guardar una relación de negocios para el futuro. Entienden las necesidades de la contraparte y buscan el bien común y en ocasiones, las ganancias pueden ser mayores a las esperadas.

También conocida como negociación colaborativa, ambas partes demuestran una conducta enfocada tanto a los resultados como a las personas, los negociadores se centran en los intereses no en las posiciones, como no se daña la relación se dan negociaciones a mediano y largo plazo. Este tipo de negociación es común cuando se pretende evitar conflictos y cuando las partes comparten objetivos comunes.

Para lograr un acuerdo ganar – ganar se debe seguir cierto proceso: primero, ver la situación desde la perspectiva del otro, identificar los aspectos y preocupaciones clave, y, buscar nuevas opciones para obtener el resultado que se está buscando (Covey, 1989)¹⁰.

3.4.2.2. Perder – Ganar.

En este tipo de negociación se demuestra una personalidad sumisa que lleva a la persona a darle mayor ventaja y beneficios a la contraparte ya que busca no generar conflictos. Se puede no haber obtenido nada de lo que buscaba, haber sido forzado a ceder en algo que no quería, o haber logrado el objetivo pero a un costo mucho más alto del que estaba dispuesto a pagar generando una pérdida tanto en dinero como en esfuerzos, todo esto se genera porque el negociador perdió de vista sus objetivos.

También se le llama negociación acomodativa, la parte acepta las propuestas de la contraparte aunque incluya pérdidas para lograr el acuerdo. Se puede tomar como estrategia ya que el negociador opta por ceder a corto plazo (aunque los resultados no sean los mejores) para conseguir mejores resultados a largo plazo, es una negociación orientada a las personas. El negociador debe tener presente que es imposible usar permanentemente este estilo ya que, el hecho de ceder ante todo proyecta una imagen de debilidad que la contraparte siempre usará a su favor o, en un futuro nadie querrá hacer ninguna negociación.

Este estilo de negociación se usa cuando hay prioridad a desarrollar la relación con la contraparte, se quiere ganar la confianza del oponente o se busca invertir a largo plazo. Este tipo de negociación es el más complicado porque hay que tener la seguridad de que efectivamente, no se perderá la relación con la contraparte terminada la negociación, por ello es recomendable aplicar esta negociación a clientes habituales y permanentes. El objetivo en esta negociación es ganarse la confianza y la empatía del otro negociador para perpetuar la relación y es aceptable perder primeramente para obtener resultados en el futuro.

En este modelo las personas por lo general están deseosas de agradar, buscan la aceptación o popularidad, tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, la negociación pierdo - ganas es ceder o renunciar. El problema es que la persona que se encuentra del lado perder, entierra muchos sentimientos que más tarde se pueden manifestar como ira desproporcionada, reacciones exageradas y cinismo (Covey, 1989).

3.4.2.3. Ganar – Perder.

El ganar – perder es el estilo más competitivo que puede adoptar una persona ya que se busca ganar por todos los medios necesarios y hacer perder a la contraparte, no solamente por el hecho de ganar sino de perjudicar al otro. Es común que se de la competencia desleal y el uso de tácticas engañosas y de manipulación, es decir, el juego sucio.

En la negociación competitiva el negociador muestra una conducta agresiva con el objetivo de sacar el mejor provecho, es una negociación orientada a los resultados porque implica obtener los mejores resultados sin tener en cuenta la relación con la otra parte, también es una negociación basada en posiciones. Este estilo se recomienda utilizar en negociaciones que sólo se realizarán una vez, donde la relación con la contraparte no importa, ni ganarse su confianza, y el lograr el objetivo es lo único importante. El fin último es vencer.

La mayoría de las personas tienen la mentalidad gano - pierdes desde el nacimiento, la familia es la primera fuerza formadora, después sigue la educación, los deportes y la ley, en todos los casos se proyecta la idea de que se debe ganar a expensas de otro (Covey, 1989).

3.4.2.4. Perder - Perder.

El peor escenario en una negociación es que ambas partes pierdan, más aún, que se termine la negociación en condiciones peores que las que se tenían cuando se inició, ambas partes pueden generar sentimientos de injusticia e inconformidad, lo que ocasionará que en un futuro no se quiera volver a hacer negocios o, en caso de que sí, se buscará obtener revancha o venganza. El ego de las partes hace que ambas quieran hacerse daño sin importar nada, este modelo se da con mucha frecuencia en los negocios y está condicionado por las emociones de rabia, frustración, miedo y orgullo.

En la negociación evitativa, ambas partes se dan cuenta de que no vale la pena negociar porque los problemas derivados pueden ser mayores que los beneficios, además de que se

puede dañar la relación con la otra parte. El negociador opta por no negociar, cabe señalar que, en ocasiones la mejor decisión que se puede tomar es precisamente, no negociar. Se recomienda usar este estilo de negociación cuando las partes tienen más que perder que ganar o, cuando se tiene la certeza de que no se logrará el objetivo ni ningún otro beneficio.

Los objetivos de las partes llegan a ser tan diferentes que no existe un punto de equilibrio, si se utilizan todas las estrategias, técnicas, esfuerzo y tiempo se sufre un gran desgaste, para ambas partes.

Cuando interactúan dos individuos obstinados y egoístas, el resultado será perder – perder, es la filosofía de las personas dependientes y sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo. Algunas personas se concentran tanto en un enemigo y les obsesiona tanto la conducta de otra persona que su deseo de que pierda sobrepasa el hecho de que pierdan las dos (Covey, 1989).

3.5. Proceso de negociación.

En los negocios primero se define lo que se desea lograr, posteriormente se diseñan todas las partes del negocio para lograr el objetivo (Covey, 1989). De acuerdo a la propuesta de diversos autores, dividiremos el proceso de negociación en tres etapas: planeación, ejecución y cierre.

3.5.1. Planeación.

Primeramente, el negociador debe fijar el objetivo que quiere alcanzar, detectar y percibir todas las posibilidades, se debe tener claro qué es lo que queremos conseguir con la negociación, como lo conseguiremos y con quien. La identificación de las necesidades propias y de la contraparte es el factor más importante para alcanzar el éxito en una negociación, estas necesidades se reflejan en los objetivos de la negociación. La planeación es la fase que lleva más tiempo y garantiza el éxito en la negociación, un negociador no podrá avanzar si no entiende las intenciones de la otra parte ni tiene claros sus objetivos.

Según la autora Elia Roca, es conveniente asegurarse de que los objetivos son realistas, y cuáles serán sus consecuencias a corto y largo plazo, una vez establecidos los objetivos se deben priorizar. También es importante intentar ponerse en el lugar de la contraparte e imaginar cómo defendería su postura, que opciones podría proponer y que dificultades habría en aceptar la propuesta.

Toda negociación inicia con una planeación, se debe concentrar y evaluar toda la información que formará parte del proceso: las estrategias, el margen de negociación, la ruta a seguir, las personas involucradas, que factores pueden afectar el resultado, las técnicas que se utilizaran. La parte más importante es el análisis de la información que se tiene sobre el tema a negociar, la contraparte y el entorno o contexto, el contar con esta información permitirá al negociador prepararse para responder todas las preguntas posibles que puedan surgir durante la negociación. El analizar la información permite hacer inferencias sobre la contraparte, esto permite deducir lo que pretende la contraparte y lo que queremos conseguir de esta, además, permite descubrir sus fortalezas y debilidades. La estrategia de la negociación está enfocada a anticipar las respuestas de la contraparte ante propuestas y sugerencias.

Un factor indispensable, quizá el más relevante, es fijar el margen de negociación, esto consiste en fijar límites: que tanto se está dispuesto a ceder, qué aspectos si están a negociación y cuáles no. Al juntar el margen de negociación de ambas partes se crea una zona de posibles acuerdos, es donde los intereses de los negociadores coinciden y se genera un equilibrio donde puede existir un acuerdo.

Para estar aún más preparado, en la planeación, también se puede identificar qué tipo de negociación se realizará y su nivel de complejidad, dependiendo del modo de negociación se elige la o las técnicas y estrategias más adecuadas. Llevar a cabo una negociación también supone evaluar el balance del poder negociador entre las partes, los recursos a partir de los cuales se busca un acuerdo no tienen un valor absoluto, ya que el valor reside en la necesidad o interés que le da la contraparte.

3.5.2. Ejecución.

Si bien, la planeación es la parte teórica, la ejecución es la parte práctica ya que supone llevar a cabo todos los esfuerzos necesarios para lograr el objetivo de la negociación, en esta etapa el negociador debe tener un dominio total de la comunicación verbal y no verbal.

Esta etapa inicia cuando las partes se reúnen, se hacen las presentaciones formales y se determina la logística del proceso. Dada iniciada la negociación, las partes exponen sus expectativas, explican e informan sobre los temas que quieren tratar y sus demandas iniciales (se debe ser claro, conciso, centrado y cuidar el tiempo). Con esta información ambas partes ponen en práctica las estrategias y tácticas previamente definidas, se desarrollan las juntas, reuniones, llamadas, intercambio de documentos, se produce una comparación entre las opciones y demandas. A partir de esto las partes toman decisiones y hacen concesiones, se generan nuevas opciones y se solucionan conflictos.

Elia Roca sugiere que, al iniciar una conversación con la contraparte conviene hacer algo para reducir la tensión, por ejemplo, un comentario amable. También, mantener una actitud positiva y transmitirla a la contraparte es de suma importancia, mostrarse empático y mantener una actitud de ganar - ganar. Para facilitar la comunicación la autora propone escuchar más y hablar menos (para obtener información), prestar atención a su lenguaje corporal, hacer preguntas (para entender la posición e intereses de la otra parte), al exponer una propuesta conviene hacerlo de forma clara y argumentarla. Se debe ser honesto pero no mostrar todas las cartas, es decir, expresar las posiciones pero no los verdaderos intereses ya que se puede generar vulnerabilidad que la contraparte utilizará a su favor.

3.5.3. Cierre.

Es el momento culminante de la negociación, se da cuando ambas partes han llegado a la zona de acuerdos y se han realizado concesiones. Incluye la revisión de los acuerdos, la definición de fechas, responsables y la logística para dar seguimiento a los acuerdos.

El cierre es el objetivo al que están dirigidos todos los esfuerzos, la forma en que se haga puede modificar el resultado final: una negociación muy breve puede no incluir factores significativos e importantes, también, el negociador puede verse orillado a hacer concesiones difíciles de cumplir. Una negociación demasiado larga puede ser cansada para ambas partes, el exceso de tiempo lleva a divagar y dejar de percibir con claridad el objetivo inicial.

Se tiene que terminar la negociación cuando ambas partes han accedido en todo lo que su margen de negociación les permitía y se oponen a analizar nuevas posibilidades, cuando surge el cansancio, apatía o indiferencia.

Una negociación fue exitosa si al cierre se logró el objetivo, se generaron beneficios, no hubo un desgaste mayor para las partes, la relación no se dañó y, las condiciones quedaron como favorables para futuras negociaciones.

3.6. Tipos de negociador.

Los tipos de negociadores son muchos ya que cada personalidad se ve reflejada en su estilo de negociación. De acuerdo a la “*Teoría del Comportamiento de Interacción Dinámico*” (CID) creada por el argentino Roberto L. Campitelli, existen dos tipos de negociadores: el enfocado a los resultados y el enfocado a las personas.

3.6.1. Negociador enfocado a los resultados

Al negociador enfocado en los resultados lo único que le importa es alcanzar sus objetivos a toda costa y sacar el máximo beneficio posible. Seguro de sí mismo, tiene una actitud agresiva, intimidada, presiona y no le importa generar un clima de tensión, tampoco lo que los demás vayan a pensar de él ya que las relaciones personales no le interesan. Tiene una mentalidad de ganar – perder porque considera a la otra parte un contrincante al que hay

que vencer. Impone sus ideas y utilizará cualquier estrategia para presionar y lograr sus metas.

Por su manera tan ruda de llevar a cabo una negociación este negociador sorprende y puede hacer sentir incomodo a la contraparte ya que se muestra como una amenaza. Para poder negociar con él es necesario, como en todo proceso de negociación, planear (ensayar cualquier posible escenario), fijar el margen de negociación y sobre todo, ignorar la actuación hostil ya que se puede tomar como una táctica para intimidar. También se debe mostrar fortaleza y seguridad, ya que si hay algo que respeta este negociador es el coraje y la perseverancia.

Además, es lógico, dinámico, directo, autoritario, decidido, audaz y no se preocupa por los sentimientos de los demás, se basa en los hechos relacionados a la negociación, pregunta sobre todos los puntos, busca toda la información necesaria y tiende a dejar por fuera las emociones. Puede adaptarse a todas las circunstancias cambiantes.

3.6.2. Negociador enfocado a las personas

Opuesto al negociador enfocado a los resultados, este perfil busca evitar a toda costa el enfrentamiento porque quiere una relación a largo plazo por lo que prefiere ceder para no generar conflictos. Es muy confiado y le gusta jugar limpio por lo que nunca intentará manipular ni utilizar otra táctica de presión, es cooperativo, afable, sumiso, emocional y quizá de baja autoestima. Este negociador puede ser excesivamente ingenuo, por lo que es fácil que la contraparte se aproveche de él. Por su personalidad, este negociador se encuentra en el modelo perder – ganar.

Como busca establecer relaciones con las otras partes, está dispuesto a generar confianza, es sensible a los aspectos emocionales y, al concentrarse tanto en la posición de la contraparte puede perder de vista su objetivo de la negociación. Además, busca la aceptación de las personas, le importa mucho lo que opinen de él. Para tratar con un

negociador enfocado a las personas es indispensable ganarse su confianza, mostrar una actitud de confianza y paciencia.

3.6.3. Perfil ideal.

El negociador ideal debe estar en un punto intermedio entre el negociador enfocado a los resultados y el enfocado a las personas. Se debe generar un equilibrio ya que ninguno de estos dos extremos es el adecuado; el primero porque es muy agresivo y el segundo por demostrar una excesiva bondad de la que se puede aprovechar la contraparte.

El negociador debe entender a la otra parte, ponerse en su lugar y tener en cuenta sus intereses y, al mismo tiempo, tiene que defender sus propios intereses con firmeza (sin ser inflexible). Como concuerdan varios autores, el negociador debe saber adaptarse a toda clase de situación, conociendo sus debilidades y fortalezas y reconocer las de la contraparte: saber identificar contra quien están negociando, interpretar su comportamiento, hacer inferencias, anticipar sus movimientos y siempre estar preparados e informados.

Las características que debe tener son: seguro de sí mismo, consciente de sus capacidades y limitaciones, metódico, lógico, decidido, estratega, proactivo, flexible, asertivo, paciente, analítico, firme, saber manejar la presión, empático, persuasivo, observador, debe saber escuchar, ser un gran comunicador, proyectar confianza y respeto, basar sus decisiones en hechos y ser directo (no divagar).

En el artículo “*Estilos de Negociación*” publicado por Cristina Sánchez, la autora concluye que el perfil ideal de un negociador sería aquel que tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias en los procesos de negociación, el que conoce ante qué situación se encuentra, sus puntos fuertes y débiles, es decir, cuales son los estilos que le son más cómodos y los que le cuesta mayor esfuerzo de adaptación y el que sepa utilizar las técnicas más adecuadas a las circunstancias.

El autor Alejandro Mometolo Treviño en su libro “*La negociación*” propone la idea de que un negociador debe ser como un buen actor de cine, es decir, que sepa utilizar el tipo de negociación más favorable dependiendo de cada situación en que se encuentra, los intereses que busca y la contraparte con la que negociará. Cuanta mayor capacidad tenga el negociador de transformarse, mayor será su capacidad negociadora (Mometolo, 2012)¹¹.

3.7. Errores y problemas en la negociación.

Durante el proceso de negociación pueden surgir varios inconvenientes, desde una malinterpretación hasta imprevistos ajenos a las partes. Una de las situaciones más comunes que llega a surgir es que, la contraparte, al percibir un obstáculo, pretende dar por terminada la negociación, ante esto se debe intentar comprender qué es lo que realmente le afecta, si no existe un motivo importante, se debe ir al fondo para comprender cuáles son sus verdaderas razones para tomar una decisión tan extrema (temores, presiones, experiencias negativas). El negociador debe ser paciente, observador y analítico ante este tipo de situación y sobre todo, no dejarse llevar por la presión.

Cuando surgen imprevistos ajenos a la negociación, se recomienda medir el tiempo que puede durar dicho imprevisto y dependiendo de eso, fijar con la contraparte en qué momento se puede retomar la negociación, comprometiéndose ambas partes. En el tema del tiempo, otra situación que puede surgir es que la contraparte pida tiempo para tomar una decisión o consultarla con sus superiores, ante esto, lo recomendable es pedir precisión en el tiempo que se tomará para dar una respuesta, el dejarlo abierto puede retrasar u obstaculizar el acuerdo final. Siempre hay que mantenerse involucrado y estar al pendiente.

Otra situación muy común, que sobre todo se da en las ventas es que, la contraparte se retira a comparar con otras opciones. La mejor estrategia es estar preparado y ofrecer un análisis comparativo, al tener la iniciativa y proveer esta información se proyecta una imagen de profesionalismo, seguridad, honestidad y convicción.

El negociador no logrará lo que buscaba si cae en algunos de los siguientes errores: el más importante, perder de vista su objetivo, no estar preparado / tener información insuficiente, no comunicar eficazmente, hacer suposiciones no fundamentadas, no saber manejar la presión ni reconocer las tácticas engañosas, falta de firmeza, negociar bajo premisas falsas o demasiado optimistas e ignorar el principio de auto preservación.

El error más grave y complejo que puede cometer un negociador es no comunicarse de manera correcta, en el siguiente capítulo se tratará el tema de la comunicación.

3.8. El juego sucio.

Según Roger Fisher y William Ury, existen muchas tácticas y trucos que la gente puede usar para aprovecharse durante la negociación, como las mentiras, la violencia o la guerra psicológica, el engaño deliberado y las presiones. Ante esto las personas pueden reaccionar de dos maneras: tolerarlo, ceder y creer que la otra parte se calmará y no exigirá más, la otra es responder de la misma manera.

El engaño o deshonestidad deliberada, es la táctica más antigua en la negociación, el tener el hábito de confirmar la información y hechos que se presentan, reduce el peligro de engañar y ser engañado. *“En los negocios de la vida no es la fe lo que salva, sino la desconfianza” (Napoleón Bonaparte).*

La guerra psicológica es una táctica muy compleja, se puede incluir la manipulación del entorno para generar situaciones tensas, por ejemplo, el aire acondicionado del lugar puede haber sido arreglado para generar en la contraparte incomodidad y hacerlo querer que la negociación termine lo más pronto posible, obligándolo a concluirla. Ataques personales, utilizando comunicación verbal y no verbal: como son los comentarios malintencionados sobre su apariencia, hacerlo esperar o interrumpiendo la negociación para tratar con otras personas, sugerir que usted es ignorante, negarse a escucharlo y no mirarlo de frente.

Las exigencias extremas tienen el efecto psicológico de hacer querer que la contraparte llegue a un acuerdo rápidamente antes que las exigencias aumenten, un negociador puede aumentar sus exigencias por cada concesión que le hace al otro. Otra táctica de presión es que la contraparte ofrezca algún beneficio adicional pero que solo lo otorgará bajo ciertas condiciones.

Los buenos negociadores rara vez recurren a las amenazas, sin embargo, las amenazas siempre pueden estar presentes en la negociación, se pueden hacer “sugerencias” en lugar de amenazar directamente, es decir, indicar que las consecuencias de la acción sucederán independientemente de su voluntad. Las advertencias son más legítimas que las amenazas y a veces las amenazas pueden convertirse en una desventaja ya que se juega el papel de víctima. Entre las amenazas más comunes están el ultimátum y el "tómelo o déjelo", esta última es la manera más común de hacer negocios en Norteamérica.

Hay que aprender a reconocer la táctica y tener en cuenta que solo es un truco para negociar, expresar y poner en evidencia la legitimidad y utilidad de esta táctica, al hacer esto no solamente la hace menos efectiva, sino que también puede conducir a que la otra parte empiece a preocuparse respecto a la actitud que se pueda tomar a partir de esto.

(Fisher y Ury, 1981).

3.8.1. Como resolver las amenazas o problemas.

De acuerdo al modelo de negociación según principios, se debe adoptar una estrategia dominante respecto a la negociación según posiciones:

En el caso de que la contraparte sea más poderosa, el mayor peligro es que se acepte con demasiada facilidad los puntos de vista de la otra parte, es más fácil resistir la presión cuando se tiene un mínimo, es decir, en el peor de los escenarios, cuál sería el aceptable mínimo, también conocido como margen de negociación (hasta donde se puede ceder y cuál es el límite que no se debe sobrepasar). Aunque un mínimo también limita la

imaginación, es una posición que no se puede cambiar, es un arma de “doble filo” ya que, por una parte, puede proteger de un acuerdo inconveniente, por la otra, impide que se invente algo nuevo.

Es indispensable hacer una exploración sobre lo que se puede hacer si no se logrará un acuerdo, tener preparada una lista de posibilidades para ciertas situaciones, esto puede fortalecer mucho la posición ya que se tendrá más confianza si se sabe qué hacer en caso de no llegar a un acuerdo. Por otra parte, también hay que hacer inferencias sobre las alternativas que puede tener la contraparte, así se puede estimar que se espera de la negociación.

Ante las presiones, las personas tenemos la idea de que “si ellos nos empujan fuerte, nosotros tendemos a empujarlos también”. El hecho de defenderse desvía la negociación y la convierte en una lucha de personalidades, por esto hay que romper el círculo vicioso negándose a reaccionar, en lugar de “empujarlos”, se debe desviar el ataque y dirigirlo hacia el problema.

Una manera de superar estas actitudes es empatizar con la contraparte, pedirles consejo y preguntar ¿qué harían si estuvieran en su lugar?, pedir que critiquen y asesoren nuestras ideas ya que, como surgen desde nuestro punto de vista, nos limita el conocer que consecuencias pueden tener. En una negociación se dedica mucho tiempo a criticar por lo que hay que convertir las críticas en una ventaja en lugar de un obstáculo.

Dos herramientas claves que se pueden utilizar durante la negociación son: hacer preguntas en lugar de hacer declaraciones, las declaraciones generan resistencia y las preguntas generan respuestas. La segunda herramienta es el silencio, si la contraparte hace una propuesta poco razonable o atacan, lo mejor que se puede hacer es quedarse en silencio, no contraatacar inmediatamente, por lo general, las personas se sienten incómodas con el silencio, especialmente si tienen dudas sobre lo que han dicho.

A continuación, se mencionan algunas frases que un negociador basado en principios puede utilizar en este tipo de situaciones:

- “Por favor, corríjame si estoy equivocado”. Con esta frase se evita la confrontación directa y se expresa una actitud abierta a las correcciones.
- “Le agradecemos lo que ha hecho o está haciendo por nosotros”. Se está separando el problema de la relación y al mismo tiempo se genera un compromiso emocional de la otra parte.
- “Queremos lo justo”. Se mantiene una posición basada en principios.
- “El problema no es la confianza”. Nunca hay que acusar a alguien directamente de que es una persona deshonesto, se debe dirigir la pregunta hacia el problema, no hacia la persona.
- “¿Puedo corroborar que la información que tengo es la correcta?”. Presentar la información en forma de preguntas para que la contraparte participe, escuche, evalúe y acepte o corrija la información.
- “¿Qué principios inspira sus actos?”. Un negociador basado en principios, ni acepta ni rechaza la posición de la otra parte.
- “Permítame ver si entiendo lo que está diciendo”. Repetir en términos positivos lo que la otra parte dijo para estar seguro de que comprendió bien.
- “¿Podemos volver a conversar?”. La presión psicológica para tener una actitud amable y ceder es muy fuerte, por lo que la distancia y el tiempo ayudan para separar a las personas del problema, un buen negociador rara vez toma una decisión importante de inmediato.
- "Quisiera decirle cuáles son los puntos de su razonamiento que me cuesta trabajo entender". Siempre se deben presentar todas las razones antes de hacer una propuesta, si primero se hace la propuesta, la otra parte probablemente no se tomaría el tiempo de escuchar las razones ya que su mente estaría ocupada en pensar qué objeciones podría hacer.
- “Una de las soluciones justas puede ser”. Se está dando a entender que hay más opciones y que la propuesta no está siendo impuesta por la persona.

- “Ha sido un placer tratar con usted”. Se expresa la satisfacción de haber trabajado en la negociación y así se puede conservar una relación futura.

3.9. Influencia y persuasión.

Persuadir e influir son dos conceptos que van ligados, pero sus significados son diferentes. Según la Real Academia Española influir es *ejercer predominio o fuerza moral sobre una persona, inspirar o comunicar algún efecto*, y persuadir es *inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo*. En la negociación, competencias como la persuasión e influencia, son base para ser efectivos en los procesos de negociación, el manejo adecuado de ambas es una herramienta poderosa para dirigir esfuerzos y alcanzar el objetivo, siendo provechoso para ambas partes.

La influencia es la capacidad para cambiar los pensamientos, creencias o las acciones de otra persona, para tener éxito en los negocios se debe tener la capacidad de influir sobre los demás ya que es la competencia principal en el liderazgo y las ventas. El tipo persona que somos es el aspecto más importante de la influencia ya que lo que nos hace atractivos ante los demás es precisamente quien somos (la gente no compra nuestros argumentos o ideas, nos compran a nosotros). La presentación o imagen personal, perjudica o incrementa la capacidad de influir, la primera impresión es de suma importancia, a final de cuentas, las personas hacen negocios con la persona que le cae bien o le agrada más (Widener, 2008)¹².

Ganar y conservar la influencia se basa en comprender la psicología, se debe conocer lo que la contraparte está buscando y ante qué cosas reaccionan, por ejemplo, las personas reaccionan de una manera positiva ante el optimismo. Una persona que quiera dominar el arte de la influencia debe saber controlar sus pensamientos, su mente y sobre todo, las palabras (Widener, 2008).

La persuasión es un proceso destinado a cambiar la actitud, comportamiento, acción o ideas de una persona mediante el uso de palabras, se transmite información, sentimientos, o algún

razonamiento, dicho de otra manera, es hacer que alguien adopte una manera de pensar o actuar mediante el uso de argumentos, cambiando sus pensamientos y opiniones.

La persuasión se basa en un complejo proceso que requiere preparación, diálogo en ambas partes y una profunda comprensión sobre que influye en la contraparte al momento de tomar decisiones, este proceso se centra en cuatro áreas:

- **Credibilidad:** Para autentificar la veracidad de la información, se buscan y transmiten ejemplos e historias que apoyen a la misma.
- **Terreno común:** Describir los beneficios que pueden obtener ambas partes, considerando lo que la contraparte está buscando y que le genera valor.
- **Apoyo en la información:** Esta se adquiere mediante experiencias y conocimiento, junto con las relaciones personales.
- **Comprensión profunda de las emociones:** Capacidad de comprender y conectar con los sentimientos de la contraparte.

Para ser persuasivo se debe adoptar un enfoque que se base en el punto de vista y la manera de pensar de la contraparte, si la otra parte percibe intenciones ocultas o que se está buscando convencerlos en contra de su voluntad, será casi imposible llegar a un acuerdo, en cambio, si perciben que se están tomando en cuenta sus intereses, el persuadirlos será más sencillo. También, es necesario adoptar la secuencia y el ritmo de la contraparte, si se va demasiado rápido se puede provocar que la otra parte se sienta presionada.

Según estudios psicológicos, el proceso mental que lleva una persona cuando se le pide que haga algo consiste en siete puntos: 1. Yo soy importante y quiero que me respetes, 2. Ten en cuenta mis necesidades, 3. ¿En qué me van a beneficiar dichas propuestas?, 4. ¿Cuáles son los hechos?, 5. ¿Cuáles son los inconvenientes?, 6. ¿Qué tengo que hacer?, y finalmente, 7. Acepto o no. Para llegar a un acuerdo, la persona debe estar satisfecha con la respuesta que le da a cada punto, para tener éxito, el proceso de persuasión debe producirse paralelamente a la secuencia de toma de decisiones (Forsyth, 2009)¹³.

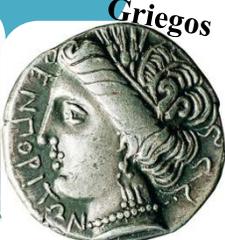
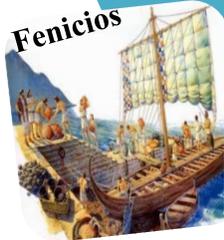
Otro elemento esencial para que funcione la persuasión es pensar con anticipación, prever como se va a tomar la decisión y que factores influyen, predecir las posibles respuestas que dará la contraparte al plantearle una propuesta. En gran medida, la persuasión y la negociación dependen de la imagen y el estilo que proyectamos, mostrar una imagen adecuada hará que la otra parte perciba a la persona como un profesional respetable y que se debe tomar en serio. Para hacer un estilo agradable se deben combinar dos factores: la proyección (imagen que transmita confianza y credibilidad) y la empatía (ver las cosas desde el punto de vista de la contraparte) (Forsyth, 2009).

La negociación



Trueque o intercambio

Negociación



“La inclinación al trato, al trueque y al cambio de una cosa por otra es común a todos los hombres, y no se encuentra en ninguna otra especie de animales” (Adam Smith, 1776).

La negociación es un **proceso de comunicación** en el que hay dos **partes que tienen objetivos** y buscan la manera de cumplirlos mediante acuerdos. El motivo de toda negociación es **obtener un beneficio**.

Negociación según principios



- Cuando haya algún conflicto de intereses, hay que basarse en un criterio justo, dejando a un lado la voluntad de las partes.
- Separe a las personas del problema.
- Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
- Insista en que el resultado se base en criterios objetivos.
- Cualquier método de negociación debe conducir a un acuerdo sensato, ser eficiente y debe mejorar o por lo menos no empeorar la relación entre las partes.



Ganar – Ganar

Ambas partes están enfocadas a obtener lo que cada quien está buscando y guardar una relación de negocios para el futuro. Demuestran una conducta enfocada tanto a los resultados como a las personas.

Perder – Ganar

Se muestra una personalidad sumisa que lleva a darle mayor ventaja a la contraparte ya que busca no generar conflictos. Se puede no haber obtenido lo que buscaba, sido forzado a ceder en algo que no quería, o haber logrado el objetivo pero a un costo más alto del previsto.



Ganar – Perder

Estilo más competitivo que busca ganar por todos los medios y hacer perder a la contraparte, se da la competencia desleal, tácticas engañosas y manipulación. Es una negociación orientada a los resultados y basada en posiciones.



Perder – Perder

Ambas partes pueden generar sentimientos de injusticia e inconformidad, lo que ocasionará que en un futuro no se quiera volver a hacer negocios, el ego hace que ambas partes quieran hacerse daño sin importar nada. Cuando los problemas derivados pueden ser mayores que los beneficios, la mejor opción es no negociar.

Proceso de negociación



La identificación de las necesidades propias y de la contraparte es el factor más importante para alcanzar el éxito en una negociación.

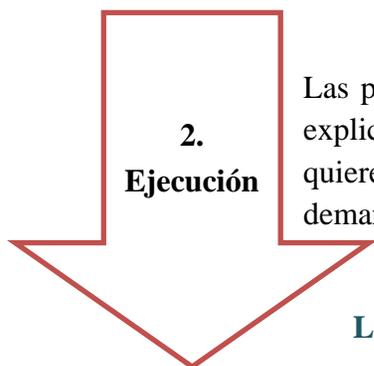
El negociador debe **fijar el objetivo** que quiere alcanzar, detectar y **percibir todas las posibilidades**.

Se recolecta **información** y se reflexiona sobre ella para generar ideas y decidir el **plan a seguir**.



El analizar la información permite hacer inferencias sobre la contraparte: **anticipar**.

• Estrategias • Margen de negociación • Personas involucradas • Factores que puedan afectar el resultado • Técnicas



Las partes se reúnen y explican los temas que quieren tratar y sus demandas iniciales.



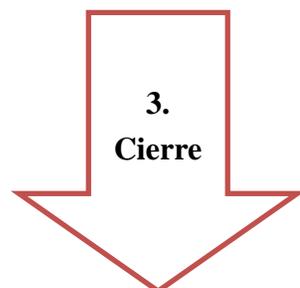
Parte

Se ponen en práctica las estrategias y tácticas previamente definidas, se desarrollan las reuniones, intercambio de documentos, se comparan las opciones y demandas.



Contraparte

Las partes toman decisiones y hacen concesiones, se generan nuevas opciones y se solucionan conflictos.



Ambas partes han llegado a la zona de acuerdos, es el objetivo al que están dirigidos todos los esfuerzos.

UNA NEGOCIACIÓN FUE EXITOSA SI AL CIERRE:



- ✓ Se logró el objetivo.
- ✓ Se generaron beneficios.
- ✓ No hubo un desgaste mayor para las partes.
- ✓ La relación entre las partes no se dañó.
- ✓ Las condiciones quedaron como favorables para futuras negociaciones.

Tipos de negociador



Enfocado a los resultados

- Lo único que le importa es alcanzar sus objetivos a toda costa y sacar el máximo beneficio posible.
- Seguro de sí mismo y de actitud agresiva, intimidada, presiona y no le importa generar un clima de tensión.
- De mentalidad de ganar – perder.
- Es lógico, dinámico, directo, autoritario, decidido, audaz.
- Busca toda la información necesaria.
- Tiende a dejar por fuera las emociones.
- Puede adaptarse a todas las circunstancias cambiantes.



Enfocado a las personas

- Evita el enfrentamiento porque quiere una relación a largo plazo por lo que prefiere ceder para no generar conflictos.
- Es cooperativo, afable, sumiso, emocional, puede ser excesivamente ingenuo.
- Tiene un modelo perder – ganar.
- Busca la aceptación de las personas, le importa mucho lo que opinen de él.



PERFIL IDEAL



- Debe entender a la otra parte, ponerse en su lugar y tener en cuenta sus intereses y, defender los propios con firmeza (sin ser inflexible).
- Adaptarse a toda clase de situación, ser persuasivo y saber influir.
- Identificar contra quien está negociando: interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y siempre estar preparado e informado.
- Es seguro de sí mismo, consciente de sus capacidades y limitaciones, metódico, lógico, decidido, estratega, proactivo, flexible, asertivo, paciente, analítico, firme, sabe manejar la presión, empático, persuasivo, observador, sabe escuchar, es un gran comunicador, proyecta confianza y respeto.

Problemas en la negociación



El negociador se enfrenta a sí:

- ❖ Pierde de vista su objetivo.
- ❖ No tiene información suficiente.
- ❖ **No comunica eficazmente.**
- ❖ Hace suposiciones no fundamentadas.
- ❖ No sabe manejar la presión.
- ❖ No reconoce las tácticas engañosas.
- ❖ Falta de firmeza.
- ❖ Ignora el principio de auto preservación.

La contraparte se retira a comparar con otras opciones.



4

Ofrecer un análisis comparativo, al tener la iniciativa y proveer esta información se proyecta una imagen de profesionalismo, seguridad, honestidad y convicción.



1



urgencias imprevistas en la negociación.

La contraparte pide tiempo para tomar una decisión o consultarla con sus superiores.

3



La contraparte utiliza mentiras, violencia, guerra psicológica, amenazas, engaño deliberado o presiones.

“En los negocios de la vida no es la fe lo que salva, sino la desconfianza”
(Napoleón Bonaparte).

5

Se debe comprender qué es lo que realmente le afecta, ir al fondo para comprender cuáles son sus razones (temores, presiones, experiencias negativas) para tomar una decisión tan extrema.

Se debe medir el tiempo que puede durar dicho imprevisto y fijar con la contraparte el momento para retomar la negociación.

Pedir precisión en el tiempo que se tomará para dar una respuesta, siempre hay que mantenerse involucrado y estar al pendiente.

Tener el hábito de confirmar la información y hechos, reconocer la táctica y evidenciarla, tener fijo el margen de negociación, desviar el ataque y dirigirlo hacia el problema.

4. CAPÍTULO IV: COMUNICACIÓN.

Según la Real Academia Española, la comunicación es *la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor*, es decir, es el proceso mediante el cual se transmite e intercambia información. Sin comunicación no hay negociación ya que la negociación es un proceso de comunicación que se usa para lograr un propósito.

La mayoría de las personas pasan su vida aprendiendo a comunicarse en forma escrita o hablada, pero tienen poco entrenamiento en escuchar (entender a la otra persona desde su propio punto de vista). Es poco común la persona que escucha con la intención de entender ya que, generalmente, se escucha con la intención de responder. Escuchar con empatía es una herramienta muy poderosa; en lugar de filtrar lo que dice la otra persona a través de nuestro punto de vista, se tiene que entender cómo la otra persona lo ve (Covey, 1989). Al escuchar con empatía se cumple con la necesidad de ser entendido y apreciado de la contraparte, lo que hará más sencilla la parte de influenciar para lograr el objetivo de la negociación.

Comunicación significa mucho más que un intercambio de información, es un proceso colectivo basado en necesidades y expectativas de las personas que intervienen. Se produce un cruce permanente de información proveniente de diversas dimensiones comunicacionales, que conforman un tejido comunicacional en el que siempre estamos inmersos porque vivimos atando cabos entre informaciones de una y otra dimensión (Rojas y Arapé, 2001)¹⁴.

En la comunicación actúa tanto lo que se dicen los interlocutores entre sí como lo que cada una de las partes supone y no expresa. La comunicación interpersonal, que es fundamental en la negociación, es un complejo proceso en el que intervienen múltiples canales de información como los verbales, lingüísticos, faciales y gestuales. Interviene lo dicho y lo no dicho, donde a veces lo supuesto tiene un efecto más potente que lo formalmente dicho (Rojas y Arapé, 2001).

4.1. Comunicación verbal.

La comunicación verbal está integrada por las palabras, el vocabulario que se utiliza, modismos, el tono de voz, la seguridad al hablar y la pronunciación. Puede ser oral o escrita, por ejemplo: una conversación, entrevistas, juntas, llamadas telefónicas, cartas, correos electrónicos, páginas de internet, entre muchos otros.

Es indispensable cuidar las palabras, el significado que se le dan, el contexto y el aspecto cultural ya que, lo que significa una cosa en cierto país, puede tener un significado totalmente distinto en otro. Cada parte puede tener una interpretación personal de lo que se está diciendo por lo que es importante dominar el tema del que se está hablando y ser específico.

El tono de voz juega un papel muy importante en la comunicación, Eliot Hoppe, autor y experto en lenguaje corporal dice que, *“Si estás tratando de convencer a alguien de algo presta atención a tu tono de voz. Si estás haciendo una afirmación o dando una orden tu voz debe reducir su tono al final de cada oración. Así que si estás tratando de convencer a alguien, asegúrate de hacerlo”*. Una persona que está tratando de decepcionar a alguien tiende a alzar la voz al final de cada oración.

La entonación es la variación del tono de la voz de una persona según el sentido de lo que dice, incluso los silencios y los suspiros tienen un significado. Las entonaciones acompañan los gestos, permiten destacar las palabras claves y mantienen la atención del oyente, también permiten saber el estado de ánimo de la persona, por ejemplo, un tono hostil y alto puede significar molestia, un tono monótono puede reflejar aburrimiento.

En una negociación, se puede cambiar totalmente el rumbo de la misma dependiendo de la manera en la que se dicen las cosas, por ejemplo, ante cierto problema, si se ataca directamente a la otra parte con frases como "Usted no cumplió su palabra" o "Usted está discriminando" se pueden provocar emociones hostiles, amenaza, incomodidad y una actitud a la defensiva, en cambio, si se habla sobre nosotros mismos y no sobre ellos, como

"Me siento desilusionado" o "Sentimos que se discrimina en contra nuestra", se está dando a entender que el problema no son ellos, sino la situación lo que puede llevar a buscar soluciones entre ambas partes, sin que ninguna de las dos se sienta amenazada.

4.2. Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal es parte esencial del sistema de comunicación humano y es una herramienta muy útil en la negociación, puede dar o restar credibilidad, tiene la facilidad de sustituir, apoyar u oponerse al mensaje que se quiere transmitir. El saber utilizar correctamente el lenguaje corporal facilita el entendimiento y capta la atención de la otra parte. Por lo tanto, es conveniente conocer el significado de éste lenguaje para actuar con conocimiento, por ejemplo, los estados de ánimo se expresan por medio de gestos que muchas veces no nos damos cuenta que hacemos y hablan por nosotros.

Los mensajes no verbales van desde la apariencia de la persona, movimientos del cuerpo, postura, objetos, hasta la distribución del espacio. Se puede hacer un análisis aproximado del carácter de una persona basándose en su manera de moverse (rígido, desenvuelto, vigoroso) y la manera en que lo haga representará un rasgo bastante estable de su personalidad. El estudio de estos sistemas de comunicación no empieza de manera rigurosa hasta después de la Segunda Guerra Mundial, sin embargo, hay referencias más antiguas, en las culturas Griega y China, en actividades como la danza, teatro o liturgia (Pease, 2006)¹⁵.

El estudio del lenguaje corporal se popularizó durante la década de los 70's, Charles Chaplin y muchos actores del cine mudo fueron pioneros de las artes en la comunicación no verbal. Hoy en día estamos en un período más visual, donde lo que se ve es más importante que lo que se lee, los gestos son una cuestión de cultura, son algo que se aprende inconscientemente (Pease, 2006).

El lenguaje corporal y la comunicación no verbal pueden tener un gran impacto en la vida profesional, crear o romper un trato, una relación de negocios e incluso lograr el éxito en

una negociación. “*En los negocios, una de las cosas más importantes es la impresión que das a las personas*”, dice Eliot Hoppe.

El lenguaje corporal incluye los movimientos faciales, gesticulares y los de postura, estos tres movimientos están fuertemente entrelazados. En una conversación cara a cara los gestos transmiten más información que cualquier gran discurso, cualquier pensamiento que este en nuestra mente acaba siempre reflejado en nuestra fisiología externa.

Una regla general utilizada en las investigaciones sobre la comunicación afirma que más del 90% de los mensajes emocionales es de naturaleza no verbal y que este tipo de mensaje suele captarse de manera inconsciente, sin que el interlocutor repare en la naturaleza de lo que se está comunicando y se limite tan sólo a registrarlo y responder implícitamente (Goleman, 1996)¹⁶.

4.2.1. La postura.

La postura es la clave no verbal más fácil de descubrir, por ejemplo, para un psicoanalista la postura de un paciente constituye una parte fundamental para deducir la naturaleza de sus problemas. En una negociación o cualquier conversación, la postura permite detectar quién está a favor de quién, incluso antes de que cada una de las partes hable. En un proceso de negociación donde se está dialogando con dos personas, si la primera persona es la que mantiene la conversación y la otra no dice nada, pero, el primero copia los gestos de la segunda persona, descubrirá que es esta última la que decide y hacia quien conviene dirigir su charla (Pease, 2006).

La sugerencia es mostrarse relajado y natural, actitudes demasiado estudiadas pueden arruinar la espontaneidad del mensaje que se quiere dar. Se debe repartir equitativamente el peso del cuerpo para no cansarse mientras se está sentado o de pie y conversando. Si se está sentado en el borde de la silla, es indicativo de querer irse tan pronto como sea posible, si se cambia constantemente de posición, se está expresando aburrimiento. Si se mueven incesantemente los pies durante una conversación se demostrará molestia, inseguridad,

nerviosismo, cansancio o aburrimiento. Se debe situar en una posición cómoda y descansada que permita respirar de manera adecuada y manejar mejor la voz.

Si nos sentamos en el borde de la silla con la espalda recta estamos en una posición de máxima atención pero también puede indicar subordinación, si nos sentamos en el borde con el cuerpo hacia adelante y la cabeza y las manos caídas demostramos malestar e inseguridad, si utilizamos el brazo del asiento para sentarnos pareceremos dominantes, abiertos y seguros de nosotros mismos. Moverse nerviosamente o levantarse, cruzar y descruzar las piernas, así como moverse en el asiento o mirar constantemente el reloj es una gran falta de respeto.

Hoppe afirma que, si se quiere dar la mejor impresión cara a cara con alguien, se debe tomar un pequeño paso a la izquierda de manera que el ojo derecho se dirija directamente al ojo derecho del colega.

Cuando las personas se ven forzadas a sentarse demasiado juntas, inconscientemente despliegan sus brazos y piernas como barreras, por ejemplo, dos hombres sentados muy juntos en un sillón, girarán el cuerpo levemente y cruzarán las piernas de adentro hacia afuera, o pondrán un brazo para protegerse el lado del rostro. Un hombre y una mujer sentados frente a frente a una distancia muy próxima, cruzarán los brazos, tal vez las piernas, y se echarán hacia atrás en sus asientos (Pease, 2006).

Hay tres posiciones básicas de la cabeza: la cabeza hacia arriba indica una actitud neutral respecto a lo que está escuchando, cuando la cabeza se inclina hacia un costado es una demostración de interés y, cuando la cabeza esta inclinada hacia abajo señala una actitud negativa e incluso opuesta (Pease, 2006).

4.2.2. Espacio personal.

Allan Pease comenta que, existen cuatro distancias zonales, de acuerdo al espacio o a la “burbuja” alrededor del individuo:

- Zona íntima (de 15 a 45 cm): Es la más importante y es la que una persona cuida como su propiedad, solo se permite la entrada a los que están muy cerca de la persona en forma emocional, por ejemplo los padres, hijos o amigos íntimos.
- Zona personal (entre 46 cm y 1.22 mts): Es la distancia que separa a las personas en una reunión social, de oficina y en las fiestas.
- Zona social (entre 1.22 y 3.6 mts): Es la distancia que nos separa de los extraños, es decir, de la gente que no conocemos bien.
- Zona pública (más de 3.6 mts): Es la distancia cómoda para dirigirnos a un grupo de personas.

La intromisión de un extraño en la zona íntima ocasiona cambios fisiológicos en nuestros cuerpos, por eso, rodear con el brazo los hombros de alguien que se acaba de conocer puede hacer que la persona tome una actitud negativa. Por otra parte, cuando una persona busca un espacio entre extraños, normalmente buscará el espacio más grande disponible entre dos espacios ocupados, el propósito de esta acción es no molestar a las otras personas acercándose o alejándose demasiado de ellas.

4.2.3. El tacto.

El autor Allan Pease, en su libro *“El lenguaje del cuerpo”*, dedica una parte a hablar sobre el tacto: menciona que la piel al ponerse en contacto con la piel (en forma directa o a través de la vestimenta) establece una inmediata toma de conciencia de ambas partes. Esta toma de conciencia es más aguda cuando el contacto es poco frecuente. Todo ser humano está en contacto constante con el mundo exterior a través de la piel, el tacto es probablemente el más primitivo de los sentidos.

Durante una conversación, si una persona interrumpe, podrá poner su mano en el brazo de la otra persona dando a entender con este gesto que está pidiendo un tiempo. También resulta importante la parte del cuerpo que se toca, una mano que reposa suavemente sobre un antebrazo tendrá un impacto totalmente diferente al que tendría si se coloca sobre una

rodilla. En Estados Unidos, no suelen verse hombres ni mujeres que caminen del brazo (a los norteamericanos les parece un indicio de homosexualidad), por el contrario, ésta es una costumbre común en Sudamérica donde las personas son más cercanas y afectivas entre sí.

4.2.4. Los gestos.

El rostro debe reflejar confianza y sencillez, el abuso en los gestos puede reflejar desconfianza ya que se puede percibir a la persona como un actor. Si se finge interés en una conversación, la otra persona se dará cuenta muy fácilmente por los gestos y ademanes.

No se debe tocar la cara, esto demuestra falta de confianza y deshonestidad, mientras que tocarse los labios puede ser señal de falta de acuerdos, *“Cuando ves a alguien tocarse la cara, instantáneamente desconfías de ellos”*, dice Hoppe.

Para llegar a conclusiones acertadas, se debe observar los gestos en su conjunto y analizar el contexto en que se producen. Por ejemplo, si alguien está de pie en la parada del autobús, con los brazos y las piernas cruzados y el mentón bajo en un día de invierno, lo más probable es que tenga frío y no que esté a la defensiva, pero, si esa persona hace los mismos gestos a una persona que está tratando de convencerla de algo, la interpretación correcta es que la persona está a la defensiva y en actitud negativa (Pease, 2006).

Los gestos van evolucionando en función de la edad, por ejemplo, si una niña dice una mentira, se tapaná inmediatamente la boca con una o las dos manos, una adolescente que dice una mentira también lleva la mano a la boca pero, en lugar de tapanla bruscamente, sus dedos apenas rozan su boca. El gesto de taparse la boca se vuelve más refinado en la edad adulta: cuando el adulto dice una mentira, el cerebro ordena a la mano que tape la boca para bloquear la salida de las palabras falsas, pero en el último momento aparta la mano de la boca y el resultado es un gesto tocándose la nariz. Cuando una persona se hace mayor, sus gestos se vuelven más elaborados y menos obvios por lo que es más difícil interpretar los gestos de una persona de cincuenta años que los de un niño (Pease, 2006).

4.2.5. La mirada.

El contacto visual frecuente muestra una actitud de interés, abierta y positiva. La mirada de negocios se focaliza en el triángulo que forman los ojos y el centro de la frente, y la mirada social se centra en el triángulo entre los ojos y la boca. Para entablar una buena relación con otra persona, se le debe mirar al menos el 60 o 70% del tiempo, así la persona comenzará a sentir simpatía por el otro (Pease, 2006).

Lo principal es establecer contacto visual con la otra parte, el contacto ocular es una señal clave en nuestra comunicación con los demás, buscar un punto fijo en el fondo del salón, bajar la mirada o ver la mesa es un recurso muy utilizado para evadir el nerviosismo, sin embargo estas acciones pueden llegar a demostrar desinterés e inseguridad.

El desplazamiento de los ojos hacia arriba es el medio más empleado para estimular el hemisferio derecho cerebral y acceder a una memoria visual, la observación de los movimientos oculares ofrece uno de los medios más rápidos que conocemos para determinar en cada momento cómo una persona construye su experiencia.

- Desplazamiento de ojos hacia arriba y a la derecha: Construcción de una imagen (imaginación).
- Desplazamiento de ojos hacia arriba y a la izquierda: Evocación de imágenes (recuerdo).
- Desplazamiento de ojos hacia la derecha: Construcción de sonidos.
- Desplazamiento de ojos hacia la izquierda: Evocación de sonidos.
- Desplazamiento de ojos hacia abajo y a la derecha: Sensaciones, emociones (persona kinestésica).
- Desplazamiento de ojos hacia abajo y a la izquierda: Dialogo interno (persona auditiva).

Las miradas delatan nuestro cansancio o tristeza, no hay una parte del cuerpo que tenga mayor carga emocional que los ojos. Según Ronald E. Riggio, profesor de liderazgo y organización psicológica del Claremont McKenna Collage (Estados Unidos de América),

los ojos forman parte crucial del lenguaje no verbal, y lo que expresamos con ellos es infinito. Basándose en diversos estudios científicos Riggio elaboró un artículo publicado recientemente en Psychology Today. Sus conclusiones fueron:

- El contacto visual excita: Mirar fijamente a los ojos de otra persona genera una reacción de excitación, aunque la interpretación de la misma varía según el contexto, por ejemplo, cuando nos mira un extraño durante mucho tiempo se puede ver como una amenaza y experimentar incomodidad, miedo o angustia.
- Los ojos revelan la honestidad de una sonrisa: La clave para distinguir una sonrisa que expresa genuina felicidad de una falsa es observar la mirada de la persona, cuando la sonrisa es honesta, los ojos se achinan y se generan patas de gallo en los extremos.
- La dilatación de la pupila es signo de interés: Cuando algo nos interesa, nuestras pupilas se dilatan. Las pupilas que presentan una mayor dilatación son más atractivas que las que muestran un tamaño normal.

Cuando alguien se entusiasma, las pupilas se dilatan hasta tener cuatro veces el tamaño normal, cuando alguien está de mal humor o enojado, las pupilas se contraen (Pease, 2006).

- El contacto visual da pie al engaño: Se dice que un mentiroso no suele mirar a los ojos, sin embargo, la investigación ha demostrado que en realidad las personas con tendencia a mentir establecen un mayor contacto visual, ya que ponen más energía en intentar convencer a su interlocutor de algo que no es verdad. Quien dice la verdad, por el contrario, no necesita demostrar nada, y puede estar simplemente distraído si no nos está mirando.

4.2.6. La sonrisa.

Es el gesto universal por excelencia, una sonrisa sencilla de baja intensidad transmite debilidad de carácter, desconfianza y timidez; la sonrisa sencilla de alta intensidad da una sensación de confianza, amabilidad y calor; en la sonrisa superior de baja intensidad se enseñan los dientes superiores y se transmite una mayor carga expresiva de cordialidad y

amistad, mientras que en la sonrisa superior de alta intensidad se abre más la boca y puede significar alegría o una sorpresa agradable; la sonrisa amplia enseña todos los dientes y es la máxima expresión de alegría, placer y felicidad. Se sugiere mostrar una sonrisa solo cuando la situación lo amerite ya que si se abusa de la sonrisa puede verse fingida y reflejar desinterés o desconfianza.

4.2.7. Las manos.

El frotarse las manos refleja una expectación positiva, el tener las manos con los dedos entrelazados es un gesto que intenta disimular una actitud negativa, cogerse las manos por la espalda indica un alto grado de seguridad. Colocamos la palma de la mano hacia arriba cuando queremos persuadir a otra persona para que realice algo que deseamos, mientras que la palma hacia abajo implica una mayor autoridad y que se está dando una orden.

Los dedos entrelazados son un gesto de frustración o actitud hostil, la persona que lo hace está disimulando una actitud negativa. Existe una relación entre la altura a la que se sostienen las manos y la actitud negativa; si las manos están en una posición alta, más difícil será tratar con dicha persona. Las manos en ojiva demuestran que la persona es segura de sí misma, es un gesto común entre los contadores, abogados y gerentes. La ojiva hacia arriba se usa cuando la persona está hablando u opinando, la ojiva hacia abajo se usa cuando se está escuchando (Pease, 2006).

El exhibir las palmas de las manos se asocia con la verdad, la honestidad y la lealtad, por ejemplo, los juramentos se hacen colocando la palma de la mano sobre el corazón o, cuando alguien declara en un tribunal levanta la mano con la palma hacia afuera ante los miembros del tribunal. Cuando alguien quiere ser franco y honesto, levanta una o ambas palmas hacia la persona a quien se está dirigiendo (Pease, 2006).

La palma hacia arriba también es un gesto que denota sumisión, por el contrario, cuando alguien coloca la palma hacia abajo adquiere inmediatamente autoridad ya que la persona a quien se está dirigiendo siente que se le está dando una orden. La palma cerrada en un puño

con el dedo señalando hacia una dirección también es un gesto de autoridad que indica al que lo escucha que le obedezca (Pease, 2006).

Las manos se pueden aprovechar muy bien para complementar las palabras y dar mayor fuerza a la conversación, contribuyen a enfatizar un mensaje verbal poco claro, no se deben utilizar inútilmente y mucho menos para hacer cualquier cosa que distraiga a la otra persona.

Una persona que camina con la cabeza levantada, el mentón hacia delante y las manos tomadas detrás de la espalda demuestra autoridad, estos gestos los utilizan policías, directores y militares, ya que es un gesto de superioridad y seguridad. Por el contrario, tomarse de la muñeca o del brazo muestra frustración y un intento de auto controlarse (Pease, 2006).

Las manos en el rostro son la base de los gestos humanos para engañar ya que cuando decimos o escuchamos una mentira, a menudo intentamos taparnos los ojos, la boca o los oídos con las manos. Cuando alguien se lleva las manos a la cara no siempre significa que está mintiendo, pero si puede indicar que puede estar engañando. Si la mano cubre la boca y el pulgar se oprime contra la mejilla, es porque el cerebro ordena que se supriman las palabras engañosas que acaban de decirse, si la persona que está hablando usa este gesto, denota que está diciendo una mentira. Frotarse el ojo o las orejas también es una señal de que la persona está mintiendo, ya que el cerebro intenta bloquear la visión del engaño o de evitar tener que mirar a la cara de la persona a quien se le está mintiendo. El rascarse indica duda e incertidumbre, normalmente la persona se rasca el cuello o el lóbulo de la oreja mínimo cinco veces (Pease, 2006).

Cuando la persona con la que se está hablando, comienza a apoyar la cabeza en la mano, está dando señales de aburrimiento (la mano sostiene la cabeza para tratar de no quedarse dormido). El gesto de frotarse la barbilla indica que la persona está tomando una decisión, cuando una persona se pone en la boca un objeto, por ejemplo, un lapicero, indica que no

está seguro sobre qué decisión tomar, el objeto que tiene en la boca le hace ganar tiempo (Pease, 2006).

Frotarse la nuca con la palma de la mano puede significar que la persona está mintiendo (si evita la mirada directa y mira hacia abajo), o expresar enojo y frustración. Las personas que habitualmente se frotan la nuca tienen tendencia a ser negativos y críticos (Pease, 2006).

4.2.8. El apretón de manos.

Si ofrecemos la mano con la palma hacia abajo significa que queremos tomar la dirección del encuentro, si ofrecemos la mano con la palma hacia arriba estaremos cediendo el control de la situación a la otra persona; si el apretón de manos va acompañado de un apretón de brazos o de hombro se intensifica el sentimiento de simpatía y cooperación.

El contacto físico es parte esencial del lenguaje corporal, así que si se hace mal se podría generar rechazo, mientras que hacerlo bien puede ser el primer paso para una transacción de negocios exitosa. *“En la mayoría de los lugares del mundo, un apretón de manos en los negocios es la norma y a partir de él puedes tener una idea sobre si la persona es dominante y agresiva o pasiva”*, afirma Hoppe. Identificar apretones débiles o firmes puede ser fácil, pero también se debe revisar al saludar a alguien si la otra persona intenta mover el apretón de manera que su mano quede arriba. *“Éste es un juego de poder”*, dice Hoppe. Aunque la mayoría de estas reacciones son inconscientes, a veces son una señal de lo que la persona desea obtener.

También se debe observar qué hace la mano libre durante el saludo. ¿La otra persona usa la segunda mano para apretar tu mano o para presionar el otro brazo? Conforme más arriba esté la mano libre, mayor es el juego de poder según Hoppe. George Bush y Tony Blair eran un caso clásico de toque de juego de poder, *“Quien ponía su mano arriba o entraba antes a una habitación siempre era un tema”*.

La observación de cuanto extiende el brazo alguien para estrechar la mano da la clave para saber si se crió en una ciudad o en el campo, ya que las personas que crecieron en zonas rurales necesitan más espacio que los que crecieron en lugares densamente poblados. El habitante de una ciudad tiene su burbuja privada de 46 cm, y hasta esa distancia extiende el brazo para saludar, la persona criada en el campo tiene su burbuja personal de 1 metro o más y hasta esa distancia extenderá la mano (Pease, 2006).

Al darse un apretón de manos, se pueden transmitir tres actitudes: dominio, sumisión o una actitud de igualdad. Lo recomendable es un apretón de manos vertical en el que se trasmite un sentimiento de respeto y simpatía. Extender el brazo con la mano estirada y la palma hacia abajo es el estilo más agresivo de iniciación del saludo, estrechar la mano con mucha fuerza indica que la persona es ruda y agresiva, por otro lado, el extender las dos manos hacia la persona demuestra sinceridad y confianza (Pease, 2006).

4.2.9. Cruce de brazos.

El autor Allan Pease explica que, el cruzar uno o los dos brazos sobre el pecho es un instinto de protección, ya que se forma una barrera para dejar fuera a la amenaza o circunstancias indeseables. Cuando una persona tiene una actitud a la defensiva, negativa o nerviosa, cruza los brazos y muestra así que se siente amenazada, este gesto es común en una persona que está entre desconocidos, en reuniones públicas, alguna fila de espera, cafeterías o ascensores. En una conversación, cuando el oyente se cruza de brazos no solamente tiene pensamientos negativos sobre el que está hablando sino que también está prestando menos atención a lo que le están diciendo.

Si una persona tiene los brazos cruzados y los puños cerrados, está transmitiendo señales de defensa y hostilidad, y si a esto se le agrega que tiene los dientes apretados, estará reflejando una actitud de ataque. El tomarse de las manos puede reflejar que la persona necesita seguridad, por ejemplo, es frecuente ver esta acción cuando una persona debe enfrentar al público, cuando recibe un premio o tiene que dar un discurso.

Otro tipo de cruce de brazos es el “disimulado”, los políticos, vendedores o personas expuestas al público lo utilizan ya que no desean que los demás se den cuenta que están nerviosos o inseguros. Se crea una barrera que genera la sensación de seguridad al sostener con la mano un bolso, tocar el reloj o el puño de la camisa.

4.2.10. Las piernas.

De acuerdo a Allan Pease, las piernas cruzadas, al igual que los brazos cruzados, indican una actitud negativa o a la defensiva. Sin embargo, en el contexto social, la mayoría de las mujeres crecen con la enseñanza de que así es como se debe sentar una dama, ejemplo de que este gesto no debe interpretarse aislado del contexto. El cruce de piernas estándar se da cuando una pierna se cruza por encima de la otra, este cruce lo utilizan los europeos, británicos y australianos, indica una actitud defensiva, reservada o nerviosa. El cruce de piernas en forma de 4 indica una actitud de competencia o discusión, esta posición la utilizan los norteamericanos.

El cruce de tobillos también puede reflejar una actitud negativa, los hombres que cruzan los tobillos a menudo lo combinan con los puños apoyados sobre las rodillas o con las manos cogiendo con fuerza los brazos del asiento. Las mujeres mantienen las rodillas juntas, los pies pueden estar hacia un costado y las manos descansan una al lado de la otra o una sobre la otra, apoyadas en los muslos. Este gesto intenta disimular una actitud negativa, nerviosismo o temor.

El cruce de pies es un gesto femenino, propio de las mujeres tímidas. Un pie se engancha en la otra pierna para fortalecer la actitud defensiva, para tratar con una persona que realiza esta acción se recomienda tener un enfoque discreto, amistoso y cálido.

Cuando dos personas están sentadas, el cruzar las piernas y dirigir las rodillas hacia una persona es signo de aceptación e interés, si la otra persona está interesada también cruzara las piernas con las rodillas hacia la primera.

4.2.11. El caminar.

Una persona que camina con las manos apoyadas en las caderas es decidida, eficaz y rápida, el caminante abatido anda con las manos en los bolsillos y con los ojos bajos, aquel que camina con pasos cortos es alguien preocupado por los detalles, los pasos grandes indican energía e inmediatez, pero si van acompañados de unos brazos poco dinámicos demuestran poca disponibilidad para actuar, reserva y pasividad, el caminante preocupado anda lentamente y con la cabeza inclinada, quizá con las manos en la espalda.

Eliot Hoppe afirma que las personas hacen suposiciones sobre otros en los primeros cuatro segundos, y que *“En los negocios debes recordar que cuando entras a una sala, la gente ya tomó una decisión sobre ti antes de que te sientes”*. Para asegurar que vas a una reunión de negocios con iguales se debe tener una buena postura: *“Ponte derecho y ten un caminar enérgico, ya que quieres mostrar tu deseo de estar ahí y tu confianza en ti mismo”*.

La persona que habitualmente camina con fuerza, haciendo ruido con sus propios pasos, dará la impresión de ser una persona decidida, alguien que camina ligero podrá parecer impaciente o agresivo, aunque si con el mismo impulso camina más lenta y homogéneamente, proyectará ser una persona paciente y perseverante, la persona que camina con muy poco impulso dará una imagen de falta de seguridad. El hecho de levantar las caderas exageradamente da impresión de confianza en sí mismo, si al mismo tiempo se produce una leve rotación, estamos ante alguien desenvuelto y desenfadado (Pease, 2006).

4.2.12. Sincronización no verbal.

Cuando observamos a dos o más personas en un lugar público, podemos ver fácilmente quienes están conectados tan sólo con mirar las actitudes corporales de cada uno. Si estas actitudes son muy diferentes, se puede suponer que la relación entre ellos no es muy buena, por el contrario, posturas, actitudes y expresiones similares son la manifestación de una sincronización inconsciente.

No se trata de imitar los comportamientos sino de observar y sincronizar con la postura, ritmo, respiración, movimientos de párpados, tono de voz, etc. La sincronización juega un papel importante en la creación y mantenimiento de vínculos emocionales y en la negociación, se puede deducir quienes son aliados o enemigos.

Con frecuencia, las personas imitan las actitudes corporales de los demás, por ejemplo, dos amigos se sientan exactamente de la misma manera, la pierna derecha cruzada sobre la izquierda y las manos entrelazadas detrás de la cabeza, o bien uno de ellos lo hace a la inversa, la pierna izquierda cruzada sobre la derecha, como si fuera una imagen reflejada en un espejo. Se cree que dos personas que comparten un mismo punto de vista, suelen compartir una misma postura, también, el sincronizar es una forma en que los demás expresan que coinciden con nosotros o que les agradamos (Pease, 2006).

4.2.13. Acciones y su significado.

- Acariciarse la quijada = Toma de decisiones.
- Entrelazar los dedos = Autoridad.
- Dar un tirón al oído = Inseguridad.
- Mirar hacia abajo = No creer en lo que se escucha.
- Frotarse las manos = Impaciencia.
- Apretarse la nariz = Evaluación negativa.
- Golpear ligeramente los dedos = Impaciencia.
- Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás = Seguridad en sí mismo y superioridad.
- Inclinar la cabeza = Interés.
- Palma de la mano abierta = Sinceridad, franqueza e inocencia.
- Caminar erguido = Confianza y seguridad en sí mismo.
- Pararse con las manos en las caderas = Buena disposición para hacer algo.
- Jugar con el cabello = Falta de confianza en sí mismo e inseguridad.
- Comerse las uñas = Inseguridad o nervios.
- La cabeza descansando sobre los hombros o mirar al piso = Aburrimiento.

- Unir los tobillos = Aprensión.
- Manos agarradas hacia la espalda = Furia, ira, frustración y aprensión.
- Cruzar las piernas, balanceando el pie = Aburrimiento.
- Brazos cruzados a la altura del pecho = Actitud a la defensiva.
- Caminar con las manos en los bolsillos o con los hombros encorvados = Abatimiento.
- Manos en las mejillas = Evaluación.
- Frotarse un ojo = Dudas.
- Tocarse ligeramente la nariz = Mentir, dudar o rechazar algo.

Demostramos sinceridad con los brazos y las manos abiertas o con una mano en el pecho. Gestos que delatan a un mentiroso pueden ser tirar del cuello de la camisa, los dedos en la boca, la mirada perdida, colocar los pies o el torso hacia la salida, tocarse la nariz o un ojo. *“Cuando nos sentimos vulnerables protegemos el área de nuestro cuello. Cuando alguien se siente vulnerable intenta protegerse (cargando libros o papeles frente a su pecho o tocándose el cuello), lo cual es una técnica para notar la auto confianza”*, dice Hoopes.

Una persona con las manos en las caderas busca parecer más grande cuando se está en medio de una pelea o discusión. El saco abierto y echado hacia atrás señala una actitud de agresión directa, ya que el individuo expone el corazón y la garganta. Las manos en las caderas y los pulgares enganchados en el cinturón indican una actitud de evaluación (Pease, 2006).

4.3. La comunicación efectiva.

La comunicación efectiva es la que, a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Es decir, el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia (Ramos, 1996)¹⁷.

La comunicación efectiva debe ser clara, específica, precisa, objetiva y oportuna. También, debe tener escucha activa, uno de los aspectos más difíciles en el proceso comunicativo es el saber escuchar, requiere más esfuerzo del que se hace al hablar. La escucha activa es entender desde el punto de vista de la otra parte, comprender y dar sentido a lo que se oye, comprender las emociones, ideas y pensamientos. Para lograr esto se requiere empatía.

El Dr. José Luis Ortiz Rosales en su artículo “*Lenguaje no verbal y comunicación efectiva*” menciona que la comunicación es la competencia más preciada del ser humano. Se puede ser brillante y tener ideas creativas pero si no se expresan de manera efectiva, nada se logrará, se pueden tener las herramientas y técnicas adecuadas pero si no se puede persuadir a los demás, estaremos perdidos. Para ser efectivos en la comunicación se debe imprimir emociones, algunas recomendaciones para establecer estos vínculos con los demás son: tener una buena imagen personal (estar bien arreglado), hacer contacto visual con las personas, sonreír, moverse con energía, seguridad y entusiasmo, hacer pausas al hablar (el silencio debe estar a su favor), usar un volumen y ritmo de voz intermedio (ni muy bajo, ni muy alto) y, reforzar las palabras con expresiones faciales y corporales.

En otro artículo, “*9 tips para una comunicación efectiva*”, escrito por J. Manuel Reyes, se menciona que la habilidad de saber comunicarnos está en conocer cada situación, que se quiere decir, que mensaje se desea transmitir, a quién, cuál es el mejor momento para hacerlo y, de qué manera se logrará que el mensaje sea comprendido. Si se cumple con estos elementos, hay más probabilidades de que se logre una comunicación efectiva. Las recomendaciones que propone para ser un comunicador eficaz son: mirar a la persona, hacer preguntas (demuestra interés), no interrumpir hasta el momento adecuado, no cambiar el tema de improvisto, mostrar empatía, no tratar de controlar la conversación, permitir retroalimentación y diversidad de opiniones, juzgar el contenido y no a los interlocutores y, comunicar las emociones y opiniones.

4.4. Problemas en la comunicación.

En la comunicación se pueden dar tres grandes problemas: primero, las partes pueden no estarse dirigiendo el uno al otro de manera que puedan ser comprendidos, esto provoca que cada parte se dé por vencida y en lugar de tratar de convencer a la otra parte de que adopte una actitud más constructiva, se esfuerza por dividir e imponer lo que está diciendo. El segundo problema en la comunicación es que, aunque se esté hablando de forma directa y clara, la otra parte no está escuchando (no presta atención). El tercer problema en la comunicación son los malentendidos, es decir, se da una interpretación errónea a lo que en verdad se trata de comunicar, por ejemplo, cuando las partes hablan idiomas diferentes, la posibilidad de malas interpretaciones es mayor (Fisher y Ury, 1981).

Ante estos problemas, se deben aplicar las características de la comunicación efectiva: escuchar atentamente y reconocer lo que la otra parte está diciendo, escuchar permite comprender las percepciones y emociones, es la menos costosa de las concesiones que se le puede hacer a la otra parte para hacerle saber que está siendo escuchada. El explicar y refutar lo que la otra parte ha dicho maximiza la posibilidad de iniciar un diálogo constructivo y minimiza la posibilidad de que ellos crean que no han sido comprendidos.

4.5. Cómo funciona la mente.

Desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística (PNL), teoría creada por John Grinder y Richard Bandler, es importante comprender que ciertas percepciones y conductas indeseadas no son siempre responsabilidad de nosotros, al menos no de una manera consciente. Cada acto que realizamos es una respuesta a una combinación de diferentes pensamientos, programaciones, sistemas, estructuras, valores y creencias. La mente funciona en dos niveles distintos:

- **Consciente:** Pensamiento lógico (la consciencia). Es la parte lógica y analítica que percibe como interactuamos con el mundo que nos rodea, se encarga de procesar y responder todos los datos que llegan a nuestra mente, de forma que podamos procesarlos y responder a ellos.

- Subconsciente: Funcionamiento automático (inconsciente). Esta parte activa todas nuestras funciones a través de procesos pre programados y sistemáticos, cada acto, gesto, expresión facial, movimiento o hábito que se realiza es el resultado de una respuesta conductual aprendida y perfeccionada de antemano.

Antes de que nuestra mente subconsciente trate de aprender una nueva conducta, primero debe percibir la intención o el porqué de hacerlo. Al alcanzar el cómo hacer algo y repetir este proceso una y otra vez, nuestra mente consigue modelar, secuenciar y comprender esta acción como para pasarla a la mente subconsciente y, posteriormente, traducirlo en un programa conductual que se puede activar en el momento en que se percibe la combinación del porqué y el cómo.

Para que cualquier cambio pueda tener lugar, primero es necesario marcarse un objetivo ya que, una vez que la mente subconsciente identifica ese propósito puede empezar a desarrollar todos los programas necesarios para garantizar que se consiga.

4.5.1. Los estados.

En Programación Neurolingüística, los estados son nuestra situación emocional que externamos en nuestras respuestas e interacciones, es decir, como nuestra conducta se deja influir por nuestro estado de ánimo. Saber cómo cambiar el estado de ánimo propio o de otra persona, es una técnica de influencia que tiene grandes repercusiones en las decisiones que se puedan tomar y en el cambio de conducta. Si queremos lograr un objetivo, es fundamental que nuestros estados sean coherentes respecto a nuestro objetivo.

El estado emocional es el resultado de nuestros pensamientos, reflexiones, percepciones externas y otras situaciones, es posible influir sobre nuestro estado al manipular nuestros pensamientos, como puede ser el recordar algún momento de felicidad. El cambiar el estado y enfoque mental actual por otro más neutro se conoce como “romper el estado”.

4.5.1.1. La calibración.

Consiste en la observación de los signos no verbales de otra persona. Los signos a nivel visual son: la expresión del rostro (tono de los músculos cutáneos), el acceso visual, los movimientos, y la postura. Los signos a nivel auditivo son: la calidad de la voz (tono, ritmo, volumen), la elección de las palabras y el contenido del discurso. A nivel kinestésico: toques y apretón de manos.

Cuando experimentamos un estado en concreto, cambian nuestros gestos, tono de voz, postura, lo que se reflejará en nuestras decisiones, en PNL, el descubrir el estado de alguien más para poder influir en él y modificarlo se conoce como suscitación.

4.5.1.2. Anclaje.

Un ancla es un estímulo particular que despierta un vínculo hacia un estado mental, es decir, es el elemento (recuerdo) que permite acceder a cierto estado emocional. Cualquier nueva conducta que se aprende comienza vinculándose con un estímulo (algún sonido, persona, sensación, tacto, lugares, palabras), tanto la experiencia como la respuesta de una situación se almacena en el subconsciente convirtiéndose en un recuerdo. Un ejemplo negativo de anclaje son las fobias.

Si se aprende a recrear los estados mediante anclas, seremos capaces de modificar nuestra conducta y la de los demás, es una herramienta de alta influencia sobre nuestro comportamiento.

4.5.2. Los metaprogramas.

Las creencias y valores eligen la información que nuestra mente subconsciente va a asimilar, los metaprogramas son los sistemas que se aplican al procesar dicha información. Conocer los metaprogramas de los demás sirve como guía para la comunicación con nosotros mismos y con los demás. A continuación, se mencionan algunos modelos, cabe

señalar que los metaprogramas no son fijos, a medida que cambia la situación también lo hacen dichos modelos.

- Personas que se basan en programas de valores de acercamiento: Se centran sumamente en sus objetivos, en ocasiones sus actos son únicamente motivados por las ventajas y ganancias percibidas. Constantemente están ideando nuevas metas y en ocasiones, pasan por alto los posibles riesgos. Estas personas se sienten motivadas por los elogios e incentivos, tienen buen trato con la gente, son optimistas y dinámicos.
- Personas que se basan en programas de valores de alejamiento: Suelen sentirse motivadas a actuar por su percepción de lo negativo, evitan tomar nuevas oportunidades por prevenir posibles resultados negativos. Saben reconocer los peligros, fijarse en los errores y riesgos.
- Personas que se basan en programas de opciones: Por lo general son optimistas, creativos, buscan nuevas maneras de hacer las cosas y a menudo perciben oportunidades que otros no lo hacen, les gusta considerar todas las opciones antes de tomar una decisión, la variedad es de suma importancia aunque pueda convertirse en distracciones, indecisión e incapacidad para tomar una decisión. Les puede costar realizar tareas repetitivas o trabajar en entornos estructurados, puede que no consigan concentrarse y son inestables.
- Personas que se basan en programas de procedimientos: Necesitan sistemas, estructuras y orden, son obedientes, disfrutan redactando listas, son muy metódicos y fiables. Les cuesta cambiar y encuentran difícil asimilar nueva información. También son fácilmente influenciables y siguen las normas acordadas, no son pensadores innovadores ni buenos vendedores.
- Personas que se basan en programas internos: Confían en sus referencias internas y se basan en juicios personales antes de dejar que opiniones externas influyan en sus

decisiones. Se apoyan en sus sentimientos, sentidos, pensamientos y valores para justificar sus acciones, pueden llegar a ser críticos muy severos, parecer distantes, egoístas y muy seguros de sí mismos, aunque pueden seguir motivados incluso en situaciones difíciles, son independientes y difíciles de manipular.

- Personas que se basan en programas externos: Constantemente buscan una respuesta exterior para confirmar sus decisiones, pueden dar la impresión de necesitar demasiado de las personas y a menudo se sienten inseguros y desconfiados. Necesitan elogios y reconocimiento, les gusta tener toda la información y trabajar en equipo, son sociables y excelentes creando empatía.
- Personas que se basan en programas temporales: Disfrutan viviendo el presente y suelen no pensar en el mañana, dan la impresión de estar prestando toda su atención y comprensión, son informales y se distraen con facilidad.
- Personas que se basan en programas intertemporales: Se dedican a planificar, analizan cada paso preparándose para la siguiente tarea. Su preocupación por el futuro puede dar la impresión de que no están interesados, son buenos administradores y no tienen buen trato con la gente.
- Personas que se basan en programas globales: Mantienen la mirada fija en los objetivos finales, aunque les cuesta centrarse en los pormenores de una situación y la información los abrumba, si reciben muchos datos se pierden con los detalles. Son buenos vendedores y por lo general saben motivar a los demás.
- Personas que se basan en programas detallistas: Se centran en todos los elementos minuciosos de un proceso, disfrutan tomar en cuenta cada detalle y son capaces de darse cuenta del más mínimo error o defecto. Les gusta que todo se haga de una manera correcta, además, tienden a ser perfeccionistas, saben concentrarse y ser perseverantes aunque se les llegue a considerar pedantes, volubles y con falta de imaginación.

- Personas que se basan en programas de igualdad: Asimilan información nueva comparándola con experiencias anteriores, prefieren la familiaridad de una situación a asimilar cualquier dato nuevo, su mente tiende a eliminar cualquier información nueva que pueda generarles duda a su sistema de valores. Les agrada trabajar en un entorno estructurado y repetitivo, raramente se presentan a un ascenso y no suelen abandonar una empresa una vez que se han asentado en ella.
- Personas que se basan en programa de diferencia: Buscan cambiar las cosas ya que se aburren con facilidad y siempre están inquietas, les encanta la variedad y son muy creativos, no les gusta la estructura y difícilmente reconocen patrones. Disfrutan con el aprendizaje y la formación, aunque les falta estabilidad y concentración.

La comunicación puede interrumpirse en cualquier contexto cuando los metaprogramas chocan entre sí y los mensajes no se comprenden igual, es complicado influir en el modo de funcionamiento que tienen los demás respecto a su metaprograma, pero si se reconocen se puede cambiar la manera de responder y reaccionar ante ellos.

(Mallery y Russell, 2009)¹⁸.

4.5.3. El metamodelo.

El lenguaje es la herramienta más importante que tenemos para expresarnos, es una realidad que no nos expresamos completamente, tenemos limitaciones para transmitir nuestros significados, sentimientos, ideas o conocimientos. El metamodelo nos permite acceder a la estructura detrás del lenguaje, dándonos la oportunidad de aclarar el verdadero significado de las palabras, si entendemos lo que ocurre dentro de la cabeza de alguien más (pensamientos, motivación) nos permitirá responder a sus preguntas con una conducta adecuada y evitar una interpretación errónea.

A través de sus investigaciones, Bandler y Grinder identificaron que las personas procesan el lenguaje mediante tres técnicas: eliminación, generalización y distorsión. Al hablar con una persona, es importante cuestionar estas tres técnicas, formular las preguntas correctas y percibir los detalles con claridad.

4.5.3.1. Eliminación.

Para ahorrar tiempo y evitar que la mente se llene con datos irrelevantes, nuestro subconsciente elimina dichos datos. La eliminación tiende a limitar nuestro pensamiento y restringir nuestra percepción del mundo, obliga al receptor a rellenar los espacios vacíos por su cuenta, asumiendo algo que puede o no ser verdad.

4.5.3.2. Generalización.

Es el vínculo que generamos al comparar una experiencia con otra, es trasladar una conclusión a otro punto de referencia, aunque se pueden pasar por alto nuevos detalles. La generalización se cierra a considerar nuevos argumentos ya que su función es simplificar.

4.5.3.3. Distorsión.

Es una interpretación errónea de cierta información que se produce cuando se modifica el significado real, deformándolo en una nueva estructura de acuerdo a nuestras creencias, de esta manera se distorsiona para que refleje lo que creemos que es cierto. Cuando nos centramos únicamente en los datos que respaldan nuestras percepciones y creencias no estamos percibiendo la realidad tal como es, aunque, al distorsionar nuestra percepción podemos crear nuevas realidades, sueños, ideas, metas, inventos, etc.

La distorsión está vinculada con la lectura del pensamiento, ya que se interpretan las intenciones de la otra persona, el emitir una conclusión sobre otra persona requiere un proceso de análisis basándonos en la evidencia disponible, hay que asegurarnos de que estamos viendo la información desde todos los ángulos.

4.5.4. Sistemas de representación.

Según la PNL, los sistemas de representación que posee una persona son la forma en que se representa internamente el mundo exterior, estos sistemas están correlacionados con el movimiento de los ojos y con la postura corporal, la voz y la respiración.

Para percibir la realidad exterior disponemos de cinco sentidos: vemos, oímos, tocamos, los tres primeros son los más utilizados. La percepción sensorial determina el estadio interior que producirá el comportamiento, que será percibido como un conjunto de informaciones sensoriales, de acuerdo a esto se pueden clasificar a las personas en tres categorías: visuales, auditivos y kinestésicos.

Utilizamos los sentidos para recabar, comprender y utilizar toda la información que se nos presenta, tanto interna como externamente. Con el paso del tiempo, aprendemos a utilizar esos sentidos de manera diferente y, con frecuencia, le damos prioridad a un sentido frente a los demás, lo que se conoce como el sentido primario.

4.5.4.1. Visuales.

Cuando una persona entra en contacto con la parte visual de su experiencia se expresará con un “está claro, me lo imagino, según este enfoque...”. Además, hacen referencia a las imágenes presentes o concernientes al pasado o al futuro (imaginadas). El tipo visual mantendría una postura rígida, con movimientos oculares hacia arriba, respiración superficial y rápida, voz aguda y entrecortada, utilizando palabras visuales.

Son aquellos que tienen preferencia de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, lo que se ve. Necesitan ser mirados cuando les están hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, tienen que ver que se les está prestando atención. Son las personas que dicen cosas como "mira...", "necesito que me aclares tu enfoque sobre...". Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo. Generalmente

empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, van tocando distintas cosas sin concluir las ideas e inclusive no les alcanzan las palabras, de la misma manera les ocurre cuando escriben.

4.5.4.2. Auditivos.

Estas personas hacen referencia a los distintos sonidos, voces, palabras y diálogos del presente o pasado (memorizados). Cuando la persona prioriza la parte auditiva de su experiencia se expresará con “entiendo que”, “esto me dice que”, "escúchame...", "me suena...", palabras que describen lo auditivo. El tipo auditivo mantendría una postura distendida, de “escucha telefónica”, respiración amplia, voz bien timbrada a mediano ritmo, usando palabras auditivas.

Estas personas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un "aha...", "mmm...", es decir, una comprobación auditiva que les de la seguridad de que les están prestando atención.

Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso más de una vez, ponen nerviosos a los visuales ya que estos van más rápido, el pensamiento va más rápido. En cambio el auditivo es más profundo comparado con el visual, este último es más superficial, pero puede abarcar más cosas a la vez, por eso es también el que hace muchas cosas a la vez.

4.5.4.3. Kinestésicos.

Los kinestésicos se enfocan en los sentimientos o sensaciones presentes o memorizadas. Cuando la persona construye una representación “siente que, está en contacto con...” El tipo kinestésico mantendría una postura muy distendida, con movimientos que “miman” las palabras, respiración profunda, voz grave, con ritmo lento y pausas, apelando a las sensaciones cuando elige las palabras.

Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan, son los que preguntan "¿cómo estás?". Usan palabras como "me siento de tal manera...", "me puso la piel de gallina tal cosa..." o "me huele mal este proyecto...", todo es a través de sensaciones.

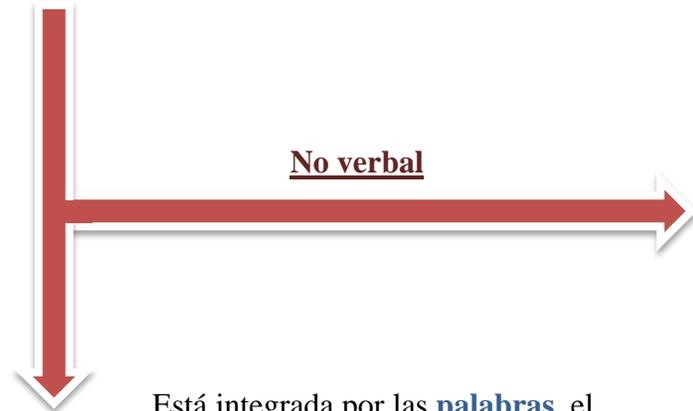
(Mallery y Russell, 2009).

La comunicación



Es el proceso mediante el cual se **transmite e intercambia información**, intervienen múltiples canales como los verbales, lingüísticos, faciales y gestuales.

Escuchar con empatía: Es una herramienta muy poderosa, se tiene que entender lo que dice la otra persona desde su punto de vista, lo que hará más sencilla la parte de influenciar para lograr el objetivo.



Verbal

Está integrada por las **palabras**, el **vocabulario**, **modismos**, el **tono de voz**, la **seguridad al hablar** y la **pronunciación**.



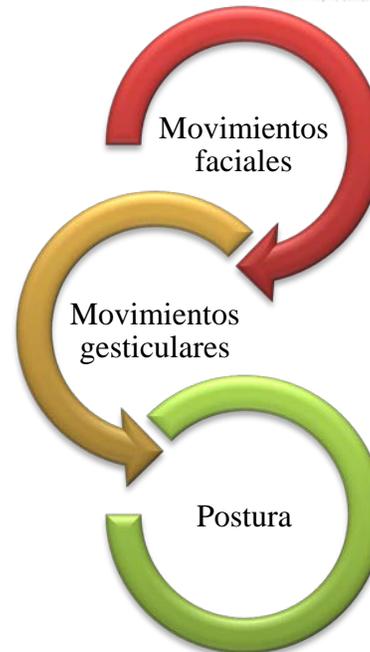
Las entonaciones acompañan los gestos, destacan palabras claves, captan la atención y permiten saber el estado de ánimo de la persona.

En la antigüedad, las civilizaciones egipcia y China utilizaban el lenguaje corporal en la danza, teatro. Se popularizó durante los 70's, con Charles Chaplin y los actores del cine mudo.



Puede dar o restar credibilidad, tiene la facilidad de sustituir, apoyar u oponerse al mensaje que se quiere transmitir y facilita el entendimiento.

Este tipo de mensaje se capta de manera inconsciente y se responde implícitamente.



Cualquier pensamiento acaba reflejado en nuestra fisiología externa.

- Apariencia de la persona.
- Movimientos del cuerpo.
- Distribución del espacio.
- Mirada.
- Caminar.

Lenguaje No Verbal

La postura

La sugerencia es mostrarse relajado y natural, actitudes demasiado estudiadas pueden arruinar la espontaneidad del mensaje.



Cuando las personas se ven forzadas a sentarse demasiado juntas, inconscientemente despliegan sus brazos y piernas como barreras.



Espacio personal

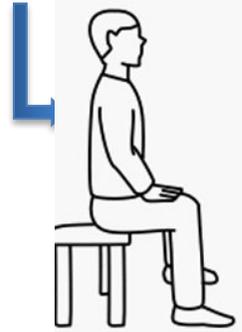
Zona íntima (15 a 45 cm): Es la más importante, una persona la cuida como su propiedad y solo se permite la entrada a los que están muy cerca en forma emocional.

Zona personal (entre 46 cm y 1.22 mts): Separación de las personas en una reunión social y de oficina.

Zona social (entre 1.22 y 3.6 mts): Separación de los extraños.

Zona pública (más de 3.6 mts): Es la distancia para dirigirse a un grupo de personas.

Máxima atención, puede indicar subordinación.



Indicativo de querer irse tan pronto como sea posible.



La cabeza hacia arriba indica una actitud neutral. Inclineda hacia un costado es demostración de interés. Inclineda hacia abajo señala una actitud negativa e incluso opuesta.

Si se cambia constantemente de posición se expresa aburrimiento.



Se demuestra molestia, inseguridad, nerviosismo o cansancio.



Al tener las manos en las caderas se busca parecer más grande cuando se está discutiendo.

Las manos en las caderas y los pulgares enganchados en el cinturón indican una actitud de evaluación.

- El saco abierto y echado hacia atrás refleja una actitud de agresión ya que se expone el corazón y la garganta.

Saludo

La piel al ponerse en contacto con otra piel (en forma directa o a través de la vestimenta) establece una inmediata toma de conciencia de ambas partes.



Estaremos cediendo el control de la situación (sumiso).

Queremos tomar la dirección del encuentro (dominante).

“En la mayoría de los lugares del mundo, un apretón de manos en los negocios es la norma y a partir de él puedes tener una idea sobre si la persona es dominante y agresiva o pasiva” (Eliot Hoppe).

Un apretón de manos vertical transmite un sentimiento de respeto y simpatía, el extender las dos manos hacia la persona demuestra sinceridad y confianza.

Si va acompañado de un apretón de brazos o de hombro se intensifica el sentimiento de simpatía y cooperación.



Gestos

Los gestos evolucionan en función de la edad.

Un niño inconscientemente cubrirá su boca al decir una mentira.



Cuando una persona se hace mayor, sus gestos se vuelven más elaborados y menos obvios.

El abuso en los gestos puede reflejar desconfianza ya que se puede percibir a la persona como un actor.



No se debe tocar la cara, esto demuestra falta de confianza y deshonestidad.



Acariciarse la quijada = Toma de decisiones.

Entrelazar los dedos = Autoridad.

Dar un tirón al oído = Inseguridad.

Mirar hacia abajo = No creer en lo que se escucha.

Frotarse las manos = Impaciencia o expectación positiva.

Apretarse la nariz = Evaluación negativa.

Golpear ligeramente los dedos = Impaciencia.

Inclinar la cabeza = Interés.

Jugar con el cabello = Falta de confianza en sí mismo e inseguridad.

Comerse las uñas = Inseguridad o nervios.

La cabeza descansando sobre los hombros = Aburrimiento.

Manos en las mejillas = Evaluación.

Frotarse un ojo = Dudas.

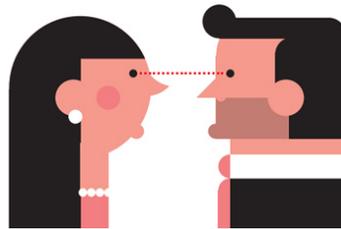
Tocarse ligeramente la nariz = Mentir, dudar o rechazar algo.

Mirada

El contacto visual frecuente muestra una actitud de interés, abierta y positiva. Para entablar una buena relación con otra persona, se le debe mirar al menos el 60 o 70% del tiempo, así la persona comenzará a sentir simpatía por el otro.



La mirada de negocios se focaliza en el triángulo que forman los ojos y el centro de la frente.



El desplazar los ojos hacia arriba es el medio más empleado para estimular el hemisferio derecho cerebral y acceder a una memoria visual. Se cree que cuando una persona hace eso está mintiendo.

- ✓ No hay una parte del cuerpo que tenga mayor carga emocional que los ojos.
- ✓ La dilatación de la pupila es signo de interés.
- ✓ Las personas con tendencia a mentir establecen un mayor contacto visual, ya que ponen más energía en intentar convencer a su interlocutor de algo que no es verdad.

Sonrisa

Se sugiere mostrar una sonrisa solo cuando la situación lo amerite ya que si se abusa de la sonrisa puede verse fingida y reflejar desinterés o desconfianza.

La clave para distinguir una sonrisa que expresa genuina felicidad de una falsa es observar la mirada de la persona.



- ← Sonrisa sencilla de baja intensidad: Transmite debilidad de carácter, desconfianza y timidez.
- Sonrisa sencilla de alta intensidad: Da una sensación de confianza, amabilidad y calor.
- ← Sonrisa superior de baja intensidad: Transmite una mayor carga expresiva de cordialidad y amistad.
- Sonrisa superior de alta intensidad: Puede significar alegría o una sorpresa agradable.
- ← Sonrisa amplia: Es la máxima expresión de alegría, placer y felicidad.



Manos



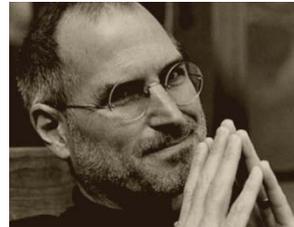
Una persona con las manos tomadas detrás de la espalda demuestra autoridad, superioridad y seguridad.

Tomarse de la muñeca o del brazo muestra frustración y un intento de auto controlarse.



Colocamos la palma de la mano hacia arriba cuando queremos persuadir, hacia abajo implica que se está dando una orden, la palma cerrada en un puño con el dedo señalando es un gesto de autoridad y obediencia.

Exhibir las palmas de las manos se asocia con la verdad, la honestidad y la lealtad.



Las manos en ojiva demuestran que la persona es segura de sí misma. La ojiva hacia arriba se usa cuando la persona está hablando u opinando, la ojiva hacia abajo se usa cuando se está escuchando.

Existe una relación entre la altura a la que se sostienen las manos y la actitud negativa.

Si las manos están en una posición alta, más difícil será tratar con dicha persona.



Apoyar la cabeza en la mano es señal de aburrimiento.



Frotarse la nuca puede significar que la persona está mintiendo, expresar enojo y frustración. Las personas que habitualmente se frotan la nuca tienen tendencia a ser negativos y críticos.



Las manos en el rostro son la base de los gestos para engañar ya que cuando decimos una mentira, intentamos taparnos los ojos, la boca o los oídos con las manos (el cerebro ordena que se supriman las palabras engañosas).

El rascarse indica duda e incertidumbre.



Cruce de brazos y piernas



El cruzar los brazos es un instinto de protección, ya que se forma una barrera para dejar fuera a la amenaza.

Este gesto es común en una persona que está entre desconocidos, reuniones públicas, alguna fila de espera o ascensores.



En una conversación, cuando el oyente se cruza de brazos está prestando menos atención a lo que le están diciendo.

El tomarse de las manos, sostener un bolso, tocar el reloj o el puño de la camisa se crea una barrera que genera una sensación de seguridad.



Las piernas cruzadas indican una actitud negativa o a la defensiva.



Se debe analizar el contexto, por ejemplo: la mayoría de las mujeres crecen con la enseñanza de que así es como se debe sentar una dama.



Este gesto intenta disimular una actitud negativa, nerviosismo o temor.

Cruce de piernas estándar: Lo utilizan los europeos, británicos y australianos, indica una actitud defensiva, reservada o nerviosa.



Cruce de piernas en forma de 4: Lo utilizan los norteamericanos e indica una actitud de competencia o discusión.



Caminar

- ✓ Caminar con las manos apoyadas en las caderas = Decidido, eficaz y rápido.
- ✓ Pasos grandes = Energía e inmediatez.
- ✓ Caminar con fuerza o haciendo ruido = Persona decidida.
- ✓ Caminar lenta y homogéneamente = Paciente y perseverante.



- Manos en los bolsillos y los ojos bajos = Abatido.
- Pasos cortos = Preocupado por los detalles,
- Brazos poco dinámicos = Poca disponibilidad para actuar, reserva y pasividad.
- Andar lento y con la cabeza inclinada = Preocupado.
- Caminar ligero = Impaciente o agresivo.
- Caminar con muy poco impulso = Falta de seguridad.

Sincronización no verbal

Posturas, actitudes y expresiones similares entre una o más personas son la manifestación de una sincronización inconsciente.



“El sincronizar es una forma en que los demás expresan que coinciden con nosotros o que les agradamos” (Pease, 2006).

Si las actitudes corporales son similares se puede suponer que la relación es buena entre las personas, por el contrario, actitudes muy diferentes suponen que la relación entre ellos no es buena.



El dirigir las rodillas hacia una persona es signo de aceptación e interés.

La sincronización juega un papel importante en la **creación y mantenimiento de vínculos emocionales** y se puede deducir quienes son aliados o enemigos.

Comunicación efectiva

Es la que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Debe ser:

1. Clara.
2. Específica.
3. Precisa.
4. Objetiva.
5. Oportuna.
6. Tener escucha activa.



La escucha activa es entender desde el punto de vista de la otra parte, comprender y dar sentido a lo que se oye, comprender las emociones, ideas y pensamientos.

Saber escuchar, requiere más esfuerzo del que se hace al hablar.



Para ser efectivos en la comunicación se deben imprimir emociones y establecer vínculos:

- ✓ Tener una buena imagen personal.
- ✓ Hacer contacto visual con las personas.
- ✓ Sonreír.
- ✓ Moverse con energía, seguridad y entusiasmo.
- ✓ Hacer pausas al hablar.
- ✓ Usar un volumen y ritmo de voz intermedio.
- ✓ Reforzar las palabras con expresiones faciales y corporales.

(Dr. José Luis Ortiz Rosales).



Para ser un comunicador eficaz se debe:

- ✓ Hacer preguntas (demuestra interés).
- ✓ No interrumpir hasta el momento adecuado.
- ✓ No cambiar el tema de improvisto.
- ✓ Mostrar empatía.
- ✓ No tratar de controlar la conversación.
- ✓ Permitir retroalimentación y diversidad de opiniones.
- ✓ Comunicar las emociones.

(J. Manuel Reyes).

La habilidad de saber comunicarnos está en conocer cada situación, que se quiere decir, que mensaje se desea transmitir, a quién y cuál es el mejor momento para hacerlo.

Problemas en la comunicación:

1. Las partes no se dirigen el uno al otro de manera que puedan ser comprendidos.
2. La otra parte no está escuchando (no presta atención).
3. Malentendidos.



5. CAPÍTULO V: EMPATÍA.

5.1. Antecedentes.

La empatía es una variable fundamental en el estudio de la conducta humana, en el trabajo “*Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión*” publicado por Irene Fernández Pinto, Belén López Pérez y María Márquez, las autoras determinan que, la primera vez que se usó formalmente el término empatía fue en el siglo XVIII, refiriéndose a él Robert Vischer con el término alemán “Einführung”, que se traducía como “sentirse dentro de”. En 1909, Edwar B. Titchener acuñó el término “empatía” tal y como se conoce actualmente. Adam Smith también habla sobre la empatía en su obra “*Teoría sobre los Sentimientos Morales*”, escrita en 1757, habla sobra la capacidad de cualquier ser humano para sentir pena o compasión ante la miseria o el dolor de otras personas.

En el trabajo “*Evolución conceptual de la empatía*” de Pablo Olmedo Carrillo y Beatriz Montes Berges, se realiza un análisis del termino y como ha cambiado a lo largo de la historia. Durante el Romanticismo Alemán, este término adquirió un significado estético y artístico. Fue el alemán Theodor Lipps quién presentó este término desde un punto de vista más psicológico, a modo de descripción psicológica de la experiencia estética.

Un autor muy famoso que hace referencia a la empatía es el creador del psicoanálisis, Sigmund Freud, quien afirma que el éxito de nuestras identificaciones durante la infancia, ayudan al individuo a adquirir un sentido de su propia identidad, esta identificación puede ser sana, cuando se alcanza el punto de vista de la otra persona, haciéndose más cooperativa y armoniosa la relación con los otros.

Unos años más tarde, en 1934, G. Mead forma la teoría de “*Role-Taking*”, donde incorpora al estudio de la empatía la importancia de los factores sociales y las relaciones interpersonales. Se trata de sentir lo que siente el otro, pero de un modo más cognitivo que emocional, aprendemos a simpatizar con otros tomando su actitudes, ya que se desea comprender sus ideas e imagen para anticiparnos a ellos.

En la década de los 50's, la empatía adquiere una dimensión antropológica derivada de los estudios de R. Redfield. El considera la empatía como un elemento necesario para afrontar los estudios humanistas de las diferentes culturas, pues para conocer a fondo una cultura no basta con sumergirse en la misma, sino que debe analizarse desde el punto de vista personal.

5.2. Concepto.

Etimológicamente, la palabra empatía proviene del griego *empáttheia*, el vocablo se deriva de “en” que significa en el interior, “eia”, afectado y emocionado, que está expuesto a las pasiones, y “pathos”, afección, padecimiento o sentimiento. Según la definición de la Real Academia Española, la empatía es *una identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro*.

“Intento de comprender lo que pasa por la mente de los demás o, en otras palabras, la construcción que uno mismo tiene que llevar a cabo sobre los estados mentales ajenos” (Hogan, 1969)¹⁹.

“La empatía consiste en la comprensión de los sentimientos de los otros” (Köhler, 1929)¹⁹.

“La habilidad de explicar y predecir el comportamiento de uno mismo y de los demás atribuyéndoles estados mentales independientes, tales como creencias, deseos, emociones o intenciones” (Gallagher y Frith, 2003)¹⁹.

“La reacción emocional de un observador que percibe que otra persona está experimentando o va a experimentar una emoción” (Stotland, 1969)¹⁹.

“La empatía requiere la adecuada identificación de las respuestas emocionales en otras personas e implica no sólo actitudes sino también habilidades o competencias bien definidas” (Salovey y Mayer, 1990)¹⁹.

“Conjunto de constructos que incluyen los procesos de ponerse en el lugar del otro y respuestas afectivas y no afectivas” (Davis, 1996)¹⁹.

“La empatía es una respuesta emocional que brota del estado emocional de otro y que es congruente con ese estado emocional” (Eisenberg y Strayer, 1992)²⁰.

Diversos autores clasifican a la empatía en aspectos cognitivos y emocionales, ambos aspectos están implementados en diferentes sistemas cerebrales (son distintas áreas cerebrales las que procesan distintos tipos de información), probablemente porque son muchas áreas las implicadas con la empatía.

Esta capacidad se sitúa en las neuronas espejo, que permiten generar una representación de las acciones y expresiones faciales de los demás, después de la percepción, se codifican dichas acciones o expresiones faciales, sentando las bases para orientar la conducta y las relaciones interpersonales. Las funciones de estas neuronas serían el reconocimiento y la comprensión del significado de los actos motores (Decety y Jackson, 2004; Sharmay-Tsoory, 2004; Rizzolatti y Singaglia, 2006)¹⁹.

El contagio emocional es uno de los componentes de la empatía, el estado de un sujeto resulta de la percepción del estado del sujeto observado (Preston y Waal 2002)²⁰. El contagio emocional es una tendencia natural y automática que lleva a la persona a sincronizar las expresiones faciales, la voz, la postura y los movimientos de los otros, las experiencias emocionales se encuentran afectadas, a cada momento, por la retroalimentación de esa imitación involuntaria (Hatfield, Cacciopo y Rapson, 1994)²⁰.

La empatía tiene dos componentes: la habilidad de comprender y la intuición o agudeza para saber por qué sentimos, reaccionamos o pensamos de determinada manera, una vez que empatizamos con otros podemos utilizar esa información tanto para el bien como para el mal. (Gilbert, 2005, 2009)²⁰.

Para muchos autores la empatía es una habilidad que se puede desarrollar, comenzando desde la niñez, (Decety y Meyer, 2008)²⁰, la empatía se genera a través de la imitación. Los procesos empáticos dependen de un diseño general innato del sistema nervioso llamado “de percepción - acción”, este sistema se modifica a partir de las experiencias vividas por cada persona, el sistema consiste en la percepción del estado en el que se encuentra el “objeto”, lo que generan respuestas diferentes a medida que la experiencia nutre al sujeto de nuevas representaciones (Preston y Waal, 2002).

De acuerdo a los conceptos ya mencionados, podemos definir a la empatía como la habilidad de percibir, comprender y analizar las emociones de las personas, explicar y predecir lo que pasa por su mente, sus creencias, deseos, respuestas, sentimientos e intenciones. Esto a través de un proceso que implica ponerse en el lugar de esa persona, interpretando sus acciones, lenguaje corporal y estado de ánimo, para poder realizarlo la persona debe tener habilidades emocionales bien definidas y saber generar una respuesta emocional hacia la otra persona. La empatía se comienza a desarrollar desde la infancia a través de la imitación y está presente no solo en la especie humana.

5.3. Autores principales.

5.3.1. Theodore Lipps.

Theodor Lipps (1851 – 1914) nació en Wallhalben, Alemania. Fue un psicólogo y filósofo que creó la teoría de la empatía, la importancia teórica de la empatía es que proporciona el conocimiento de las otras personas. Lipps explica que: “Hay tres dominios del conocimiento: el de las cosas, el de mí mismo y el de los otros, el tercer género de conocimiento es la empatía”. Sigmund Freud era un admirador de Lipps.

Lipps es recordado como el padre de la primera teoría científica de la empatía. A diferencia de sus predecesores, él usó el término empatía para explicar no solamente cómo las personas experimentan los objetos inanimados, sino también la forma en que entienden los

estados mentales de otras personas. Para Lipps, el proceso inconsciente de *Einfühlung* (empatía) se basa en un instinto natural y en una imitación interior.

5.3.2. Charles Daniel Batson.

Daniel Batson (1943 – actualidad) es un psicólogo norteamericano, ha realizado importantes aportaciones al estudio de la empatía, llevando a cabo una serie de experimentos y trabajos de investigación sobre la empatía, emoción, motivación y comportamiento. Según Batson todos los autores concuerdan en que la empatía es importante, pero desacuerdan sobre porqué es importante. Es autor del libro “*La neurociencia social de la empatía*”, donde explora ocho formas en que la palabra y el concepto empatía son utilizados, menciona que la empatía es:

1. Hacer contacto con el estado interno de la otra persona.
2. Tomar la postura o adoptar la respuesta neural similar a la de otra persona a la que se observa.
3. Sentir lo que otro siente.
4. Proyectarse en la situación de otro.
5. Imaginar cómo piensa o se siente la otra persona.
6. Imaginar como uno se sentiría en la situación de otra persona.
7. Sufrir ante la observación del sufrimiento de otra persona.
8. Sentimiento que despierta otra persona que está sufriendo.

También es autor de “*Altruismo en humanos*”, donde formula la hipótesis empatía – altruismo: “*Si sentimos empatía hacia una persona, los ayudaremos (en proporción de la empatía que se sienta) sin ningún pensamiento egoísta. Por otro lado, los ayudaremos solamente si el beneficio es mayor que los costos*”.

Varios de los estudios realizados por Batson se centran en manipular los sentimientos de la persona y demostrar que tan fuerte es su preocupación empática, pone a la persona en “los zapatos del otro”, sin embargo, puede que si la persona está angustiada por percibir las

circunstancias emocionales de otra persona, puede no concentrarse totalmente en la experiencia del otro y como resultado carecerá de comportamientos empáticos.

5.3.3. Daniel Goleman.

Daniel Goleman (1947 – actualidad) es un psicólogo estadounidense de renombre internacional, nacido en Stockton, California. Es famoso por su obra “*Inteligencia emocional*”, libro con más de 5 millones de copias impresas en todo el mundo y en 40 idiomas. También imparte clases a grupos de profesionales, de negocios y universidades.

Según la inteligencia emocional, la empatía es la cuarta habilidad que significa sentir con los demás, experimentar las emociones de los otros como si fuesen propias, sentir que provoca dichos sentimientos. La empatía involucra nuestras propias emociones, y por eso podemos entender los sentimientos de los demás, incluye la comprensión de las perspectivas, pensamientos, deseos y creencias ajenos.

Una persona empática es muy consciente del aspecto emocional, que a veces puede ser doloroso e intolerable, también, está más adaptada a las señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren, esto le da muchas ventajas en profesiones que tengan que ver con las ventas y la administración.

5.4. Inteligencia emocional.

De acuerdo al libro “*Inteligencia Emocional*” escrito por Daniel Goleman, las personas, en cierto modo, tenemos dos cerebros y dos clases de inteligencia: la inteligencia racional y la inteligencia emocional, y nuestro funcionamiento en la vida está determinado por ambos. La inteligencia emocional está compuesta por características como la capacidad de motivación, de perseverar a pesar de las frustraciones, controlar los impulsos, regular nuestros propios estados de ánimo, evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último, la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Peter Salovey, notable psicólogo de Harvard, ha establecido el modo de aportar más inteligencia a nuestras emociones, clasifica las inteligencias personales en cinco competencias principales:

1. El conocimiento de las propias emociones (Auto conciencia): El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional.
2. La capacidad de controlar las emociones (Auto regulación): La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento.
3. La capacidad de motivarse uno mismo (Motivación): El control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para mantener la atención, la motivación y la creatividad.
4. El reconocimiento de las emociones ajenas (Empatía): La empatía, una capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales sutiles que indican qué necesitan o qué quieren los demás.
5. El control de las relaciones (Habilidades sociales): El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas.

Las personas que poseen una elevada inteligencia emocional suelen ser socialmente equilibrados, extrovertidos, alegres, se comprometen con las causas y las personas, son responsables, mantienen una visión ética de la vida, son afables y cariñosos en sus relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada.

“*Conócete a ti mismo*”, enseñanza de Sócrates, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. La conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía, ya que, cuanto más abiertos nos hallemos a nuestras emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás. El ser conscientes de nuestras fortalezas y debilidades, nos permitirá llegar tan lejos como queramos.

5.4.1. Empatía.

Las raíces de la empatía se remontan a la más temprana infancia, prácticamente desde el momento del nacimiento, los bebés se muestran afectados cuando oyen el llanto de otro niño, una reacción que algunos han considerado como el primer antecedente de la empatía. Los bebés son capaces de experimentar este tipo de angustia empática incluso antes de llegar a ser plenamente conscientes de su existencia. El descuido emocional por parte de los padres durante la infancia del hijo ocasiona una torpe empatía, y en casos extremos, la ausencia de la misma.

Como anteriormente hemos mencionado, la empatía es la habilidad para comprender las emociones de los demás, esta habilidad sólo pueden valorarse poniendo a prueba la habilidad real de la persona para ejecutar una tarea específica (por ejemplo, el reconocimiento de las expresiones faciales ajenas). Las personas normalmente no formulan verbalmente sus emociones, por lo que estas se expresan a través de mensajes no verbales: los gestos, la expresión facial, movimientos corporales, etcétera.

Robert Rosenthal, psicólogo de la Universidad de Harvard, realizó importantes experimentos sobre mensajes no verbales, elaboró un test para determinar el grado de empatía (PSNV = Perfil de Sensibilidad No Verbal), que consiste en proyectar una serie de videos en los que se muestra una amplia gama de sentimientos como el odio, el amor maternal, los celos, el perdón, la gratitud y la seducción. Los videos ocultan uno o varios canales de comunicación no verbal, así, en algunas escenas no sólo se ha silenciado el mensaje verbal sino que también se ha ocultado toda clave que pueda ofrecer pistas acerca del estado emocional (sólo se muestran los movimientos corporales). El objetivo de dicho experimento consiste en que las personas que miran los vídeos detecten las emociones implicadas, la investigación puso de manifiesto las ventajas que conlleva la capacidad de leer los sentimientos ajenos a partir de mensajes no verbales. Interpretar las emociones transmitidas por las expresiones faciales de los demás constituye una facultad esencial para el desarrollo de la empatía.

La carencia de empatía es una característica de los psicópatas, así como de asesinos, violadores y pederastas, al ser incapaces de experimentar la empatía y percibir el sufrimiento de los demás, les permite contarse las mentiras que les infunden el valor necesario para perpetrar sus delitos. La falta de empatía que presentan estas personas les impide percibir sus sentimientos ni los de su víctima, como si ambos carecieran de ellos.

Por otra parte, la empatía toma mucha importancia en la solución de conflictos, por ejemplo, en una situación tensa, cualquier muestra de empatía constituye una excelente válvula de escape para la tensión, puesto que lo que generalmente busca la otra parte es que se tengan en cuenta sus intereses, lo que impide que una discusión desemboque en una explosión de consecuencias irreversibles depende de acciones tan sencillas como concluir la discusión a tiempo antes de que se desproporcione, la empatía y el control de la tensión (Goleman, 1996).

La empatía, al depender de las emociones, desaparece en el momento en que los sentimientos son tan fuertes como para anular todo lo demás y no dejar abierta la menor posibilidad de sintonizar con el otro. Por eso la importancia de conocerse a sí mismo, controlar los propios impulsos, saber escuchar y manejar las emociones: constituyen elementos fundamentales del desarrollo emocional.

Muchos ejecutivos tienen temor a que la empatía y la compasión por sus compañeros de trabajo interfirieran con los objetivos de la empresa. Permanecer sensible es una llamada a la empatía, a tratar de concientizar sobre el impacto que tienen las palabras y la forma de expresión sobre el receptor. Según el psicólogo Harry Levinson, los ejecutivos poco empáticos tienden a dar retroalimentación demasiado hiriente y humillante, el efecto de esto resulta destructivo porque, en lugar de abrir un camino para mejorar las cosas, despierta la respuesta emocional del resentimiento, la amargura, las actitudes defensivas y el distanciamiento.

5.5. Que genera empatía en la negociación.

La empatía es un factor determinante en los negocios, es la forma de demostrar confianza y conocer a la contraparte. Por ejemplo, en el tema de ventas, el comprador tendrá preferencia por el vendedor de actitud cordial y amable sobre el vendedor que no mantiene una relación cordial, también se puede aplicar a cuestiones de imagen del producto (que producto le resulta más agradable) y de ambiente (que lugar le genera un ambiente cómodo). La empatía en los negocios tiene que ver con identificar el estado de ánimo, gustos y emociones de la otra parte, establecer una relación con dicha persona.

A nivel organizacional, la empatía influye en el desempeño de los trabajadores, liderazgo, el compromiso en el trabajo, las ventas, conflictos laborales, el estrés, la satisfacción, el clima laboral y orientación del cliente. La empatía puede facilitar el entendimiento entre un grupo, aumentar la comunicación y confianza entre las partes y predecir el desempeño exitoso de los líderes (Kellett, Humphrey y Sleeth, 2002)²⁰.

Para generar empatía se debe hacer contacto con el estado interno, adoptar una respuesta neural similar, proyectarse en la situación, imaginar cómo piensa o se siente e imaginar como uno se sentiría en la situación de la otra persona. En los capítulos anteriores hablamos sobre temas que tienen un papel fundamental en la generación de empatía durante una negociación, analizando dicha información podemos encontrar varios aspectos esenciales para generar empatía, que son los siguientes.

5.5.1. Tipos de negociador.

Primeramente, hay que deducir con qué tipo de persona trataremos. La negociación, al ser una actividad propia del ser humano, debe estar basada en el conocimiento propio del negociador y de la contraparte, la conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía. El ser conscientes de nuestras fortalezas y debilidades nos permitirá llegar tan lejos como queramos, cuanto más abiertos nos hallemos a nuestras emociones, mayor será nuestra habilidad para comprender las emociones de los demás. Cada persona es un

mundo diferente, tienen diferentes puntos de vista, creencias, valores y expectativas, interpretar las emociones (las personas normalmente transmiten sus emociones de manera no verbal) ocultas en las expresiones no verbales de los demás constituye una facultad esencial para el desarrollo de la empatía.

La estrategia de toda negociación es anticipar las respuestas de la contraparte ante las propuestas y sugerencias que se les haga. Al saber con qué tipo de negociador estamos tratando, sabremos que técnicas hay que utilizar. Para conocer esto se debe analizar toda la información que tenemos sobre la misma persona, esto nos permitirá hacer inferencias sobre la contraparte y descubrir sus fortalezas y debilidades.

De acuerdo a la teoría de Programación Neurolingüística, las personas nos expresamos a través de sistemas de representación basados en la postura corporal, la voz y la respiración, estos sistemas son: visual, auditivo y kinestésico. Es importante identificar a que sistema pertenece la persona con la que estamos negociando, de esta manera sabremos de qué manera se expresa, si lo hace visual, auditiva o kinestésicamente. También nos dará una idea sobre qué tipo de palabras es mejor utilizar con dicha persona.

Las personas visuales usan expresiones como “está claro”, “me lo imagino”, “ya veo”, “mira”, “cuál es tu enfoque sobre...”, tienen una postura rígida, tienden a mover los ojos hacia arriba, ya que de esta manera están recordando o representando una imagen. Su voz es aguda, rápida, entrecortada y manejan un volumen de voz alto, su respiración es superficial y rápida, y necesitan tener contacto visual con la persona que están tratando.

Los auditivos se expresan con palabras como “entiendo que”, “esto me dice que”, “escúchame”, “me suena”, “aha”, “mmm”, manejan una postura distendida de máxima atención, su respiración es amplia y profunda, el tono de voz está muy marcado y a ritmo medio. Además, necesitan una comprobación auditiva de que les están prestando atención.

Los kinestésicos se enfocan en los sentimientos o sensaciones, sus expresiones más utilizadas son: “siento que”, “estoy en contacto con”, “cómo estás”, es decir, utilizan

palabras que hacen referencia a las sensaciones. Su postura es muy distendida, utilizan movimientos que adornan y enfatizan las palabras, tienen una respiración profunda, tono de voz grave con un ritmo lento y hacen muchas pausas ya que, están apelando a las sensaciones cuando eligen lo que dirán. Tienen mucha capacidad de concentración y necesitan contacto físico.

5.5.1.1. Negociador enfocado a los resultados.

Como ya mencionamos en el capítulo de negociación, el negociador enfocado a los resultados es una persona que no se preocupa por los sentimientos o emociones de la contraparte, su fin último es lograr su objetivo de negociación. Podría decirse que es una persona con un gran control de sus emociones, lógico, dinámico, directo, autoritaria, decidida y audaz. Esta persona se basa en los hechos y hace preguntas sobre todo ya que busca toda la información necesaria para tomar decisiones.

Este negociador se enfoca únicamente en sus objetivos, sus actos están motivados por las ventajas y ganancias percibidas, también se sienten motivados por los elogios e incentivos. Por otra parte, al momento de tomar una decisión, ellos confían en sus referencias internas y se basan en juicios personales, se apoyan en sus instintos, pensamientos y experiencias, por lo que pueden parecer distantes, egoístas, muy seguros de sí mismos, independientes y difíciles de manipular.

Sin duda, este es el perfil más retador con que una persona puede tratar, por su actitud tan ruda puede intimidar y sorprender a la otra parte. Por su desinterés a mantener una relación futura y tomar en cuenta las emociones de la contraparte, la empatía no forma parte de su proceso de negociación. Sin embargo, nosotros si podemos intentar empatizar con él, sincronizando con su actitud, al ser un negociador tan directo, debemos mostrar hacia él una actitud igualmente, directa, mostrar fortaleza, seguridad, coraje y perseverancia.

5.5.1.2. Negociador enfocado a las personas.

Es una persona que busca evitar todo conflicto y enfrentamiento, lo que la hace cooperativa, afable, sumisa, confiada, ingenua, emocional y quizá de baja autoestima. Como busca generar una relación a largo plazo con la otra parte, es una persona que genera confianza y es muy sensible a las emociones propias y de los demás, por lo que busca la aceptación de las personas.

El negociador enfocado a las personas es de fácil trato, hasta el punto de que se puede aprovechar de él, ya que prefiere ceder para no generar conflictos y le gusta jugar limpio. Al tratar con él hay que tener mucho cuidado con que no se pierda el objetivo de la negociación, ya que este perfil tiende a hacerlo porque le prioriza el aspecto social, además, es indispensable ganarse su confianza, mostrar una actitud de cordialidad y paciencia. Este perfil es fácilmente influenciado, sigue las normas acordadas y constantemente busca una respuesta exterior para confirmar sus decisiones, lo que demuestra inseguridad, también necesita reconocimiento, le gusta trabajar en equipo y es muy hábil creando empatía.

5.5.1.3. Negociador ideal.

El negociador ideal es el que conoce las debilidades y fortalezas propias y de la contraparte, sabe identificar contra quien están negociando y siempre está preparado, sabe adaptarse a cualquier situación (cuanta mayor capacidad tenga de transformarse, mayor será su capacidad negociadora) y utilizar las técnicas adecuadas a las circunstancias. Debe ser una persona segura de sí misma, lógica, decidida, estratega, flexible, paciente, analítica, empática, observadora, que sepa escuchar y por supuesto, ser un excelente comunicador.

Debe ser una persona que genere empatía, saber ponerse en el lugar de la contraparte y hacer inferencias sobre cómo reaccionará, que probabilidades y dificultades tendría para aceptar sus propuestas, además, debe defender sus intereses con firmeza. También, debe saber motivar a los demás y persuadir, cuidar de los detalles y adaptarse a todas las circunstancias.

5.5.2. La imagen.

“La ropa habla, solo hay una oportunidad para dejar una primera buena impresión”, menciona Aline Valdez en su artículo “La apariencia”. Se debe usar la ropa de la talla correcta y colores que “te quedan”, no los que están de moda, además, se debe vestir para el puesto que se quiere, no para el que se tiene.

Indispensable para el guardarropa de las mujeres:

- Pantalones: Azul marino, beige, caqui y negros en diferente corte.
- Blusas: De varios colores y adecuadas para la edad.
- Camisas: Por lo menos una blanca y otra azul cielo, rosa o lila.
- Tops: Evitar de tirantes delgaditos o que dejan los brazos al descubierto, usarlos solo con saco o suéter encima.
- Zapatos: Cerrados y de acuerdo con la edad, ninguna sandalia proyecta liderazgo.
- Bolsa: Lisa, de piel y con asa, portándola sobre el codo, no en el hombro, acorde a la estatura, no necesario que sea del mismo color que los zapatos.

Indispensable para el guardarropa de los hombres:

- Trajes: De dos piezas, completos, lisos y oscuros, los colores deben ser azul marino, grises y negros. Deberán estar hechos en lana y en categoría de 120 puntadas por cm².
- Camisas: Blanca, azul cielo lisa, azul a rayas finas, lila y rosa claro (estos dos colores denotan autoridad pero con un carácter más amable).
- Corbatas: Tener como mínimo seis corbatas para hacer varias combinaciones con la camisa, se debe elegir primero la camisa, luego la corbata y finalmente el traje.
- Colores: Traje azul marino en el día y negro si es de noche, la camisa siempre debe ser más clara que el traje.
- Calcetines: Pueden usarse de colores y estampados, lisos y oscuros.
- Reloj: Refleja personalidad (no usar reloj deportivo en la oficina).

El 50% del estilo se define en los zapatos, se identifica el rango que se tiene o aspira. El “empaque” hará que la gente te compre, el fondo, que la gente se quede contigo.

En la imagen, el fondo y la forma deben coincidir. Algunas recomendaciones de etiqueta para las mujeres son: cabello lacio proyecta a una persona estructurada, cabello ondulado a alguien suave y empático, usar maquillaje sobrio, accesorios finos ya que, entre más finos, se comunica más poder, blusa sin escote pronunciado ni transparente (a menos que se usa con otra blusa debajo), faldas a un centímetro de la rodilla o a mitad de la rodilla, evitar botas altas que terminen arriba de la rodilla, usar tacones tradicionales de 5 y 7 cm que no sean sandalias de tiras ni zapatos metálicos. Para los hombres: corte de cabello impecable, al igual que la barba, corbata tradicional (no moños raros ni extravagantes), no usar ningún celular en el cinturón, traje a la medida y camisa que quede a un centímetro fuera de la manga del saco, y usar zapatos de suela de madera (no de goma). Colores que reflejan autoridad son el blanco, negro y rojo, el usar vestimenta con textura refleja conectividad, por último, hay que evitar usar lentes de sol cuando se está interactuando con el equipo de trabajo.

5.5.2.1. Acciones que arruinan la imagen.

De acuerdo al artículo publicado por David Navarro “*10 gestos del lenguaje corporal que arruinan tu imagen*”, las acciones que pueden arruinar la imagen son:

- Morderse las uñas: Proyecta ansiedad, que no se tiene control de la situación y que podría tomar una decisión precipitada. Si observamos que las uñas están mordidas, de inmediato la persona pierde jerarquía y respeto, no tiene capacidad de estar al mando.
- Morderse el labio inferior: Nos mordemos el labio ante la duda o los nervios, una variante es humedecer los labios ya que ante los nervios, los labios se resecan.
- Que suden las manos: Es señal de temor, que se está nervioso e inseguro. También dejará una sensación no grata si se saluda a alguien de mano.
- Fruncir el entrecejo: Es percibido como molestia, enojo e incomodidad. A veces se

frunce el entrecejo no de enojo, sino de actitud de duda hacia sí mismos, a la contraparte le generará dudas acerca de si han llegado a un acuerdo, pues el rostro de la persona dice lo contrario.

- No sonreír: En los negocios las relaciones personales son vitales para el éxito, por ejemplo, agrada más tratar con personas sonrientes que con serias.
- Reír de nervios: Las emociones encuentran vías de expresión, una es la risa. Es mejor hablar y llenar el “silencio”, ya que, si se espera una actitud comprensiva o respetuosa, y surge la risa, se percibe a la persona como burlona.
- Parpadear constantemente: Cuando por nervios se comienza a parpadear más aprisa, la persona con la que se está platicando se distraerá, además, te hará ver como una persona nerviosa sin liderazgo.
- Bajar la mirada cuando deseas proyectar seguridad: Si la mirada se cruza con una persona que proyecta una imagen poderosa o seguro de sí mismo y no se es capaz de sostener la mirada y bajarla, se está proyectando inseguridad.
- Ocultar las manos al hablar: Cuando se mueven libremente, se percibe a la persona como relajada y segura de lo que dice, que es abierta y accesible. En cambio, cuando las oculta (detrás de su espalda, del escritorio o bolsillos) proyecta una imagen poco confiable, pues se percibe que algo oculta. Evitar este gesto provocará que la persona con la que se está hablando confíe en ti.
- Mover constantemente la pierna o el pie estando sentado: Refleja impaciencia e incomodará a los que lo ven, un líder que refleje ansiedad con este gesto perderá credibilidad ante sus seguidores, ya que comunica que las decisiones que está por tomar pueden no ser apropiadas.

5.5.3. Lenguaje verbal.

Toda comunicación debe ser clara, específica, precisa, objetiva y oportuna, por lo que el lenguaje verbal debe cumplir estas características. Debemos ser plenamente conscientes del impacto que pueden tener nuestras palabras y la interpretación que le pueda dar el receptor ya que su respuesta emocional puede verse afectada.

Es indispensable, al momento de dialogar con la contraparte en una negociación, utilizar palabras que no ataquen o culpen (directa e indirectamente) a la persona, por ejemplo, “usted no está cumpliendo”, “no nos entregó la información”, “no cumplió en el tiempo acordado”. Al usar estas expresiones la contraparte se siente atacada y probablemente indisputa a continuar y, aunque sean totalmente ciertas, las palabras se deben de manejar de modo que se estén dirigiendo a la situación, no a la persona. Por ejemplo, “que situación provocó que dichos compromisos no se lograran”, “hay que buscar una solución para”, “corríjame si estoy equivocado”, “podemos corroborar”, “una opción es”, “los puntos que no me quedan claro son”, etc.

Así como las palabras que se están transmitiendo, el tono de voz o las entonaciones, también juegan un papel fundamental al momento de comunicarnos. Por ejemplo, cuando una persona recibe un regalo y expresa su gratitud con un tono de voz alegre y enérgico está transmitiendo su felicidad al recibir dicho regalo, en cambio, si dice exactamente lo mismo (“gracias”) pero con un tono bajo y muy neutro, está expresando lo opuesto, aunque el mensaje es el mismo (“gracias”).

Las entonaciones mantienen la atención de la contraparte y pueden reflejar el estado de ánimo de la persona. Cuando notamos que la otra parte no está poniendo atención o esta distraída, es señal de alarma por lo que hay que cambiar el tono de voz para recuperar su atención. Durante la negociación, es recomendable utilizar un tono de voz enérgico, de nivel intermedio (ni muy alto ni muy bajo) y ser muy claros en las palabras: especificar para no generar duda ni interpretaciones erróneas. Las personas se sienten cómodas al escuchar un tono de voz amable y enérgico.

La habilidad de saber comunicarnos verbalmente con la contraparte está en hacer preguntas, ya que demuestran interés y nos permite obtener información, no interrumpir cuando la otra persona está hablando (solo hasta el momento adecuado), no cambiar el tema de improviso, no tratar de controlar la conversación, permitir retroalimentación y diversidad de opiniones, juzgar el contenido y no a las personas. Al pedirles opiniones,

consejos, críticas, asesorías y preguntar qué harían si estuvieran en su lugar, estamos generando empatía ya que la contraparte siente que se le está tomando en cuenta.

Saber escuchar quizá es la parte más difícil de la comunicación y requiere más esfuerzo que hablar, normalmente las personas escuchamos con el fin de responder a lo que nos están diciendo en lugar de tener la intención de entender, por lo que podemos no poner atención a lo que nos están diciendo. Es indispensable saber escuchar desde el punto de vista de la otra persona, sin filtrarlo a través de nuestras ideas, creencias o valores, lograr esto cumple la necesidad de ser comprendido de la contraparte. La escucha activa es entender desde el punto de vista de la otra parte, comprender y dar sentido a lo que estamos escuchando, comprender sus emociones, ideas, pensamientos y expectativas. Explicar y refutar lo que la otra parte está diciendo demuestra que están siendo comprendidos.

5.5.4. Lenguaje no verbal.

El saber leer el lenguaje no verbal es parte esencial en la generación de empatía y una herramienta muy importante para la negociación. Es una realidad que las personas no expresan completamente lo que están pensando en determinado momento, por lo que las emociones las transmiten de manera no verbal. Para ser efectivos en la manera de comunicarnos debemos imprimir emociones en la contraparte a través del lenguaje no verbal, como puede ser tener contacto visual con la contraparte, moverse con seguridad y reforzar lo que decimos con sus gestos faciales y corporales correspondientes. También, siempre se debe transmitir una actitud positiva y optimista, de ganar – ganar.

Nuestra parte consciente (pensamiento lógico) es la que analizará y procesará toda la información que recibimos de nuestras interacciones con el mundo, en cambio, la parte subconsciente (funcionamiento automático o inconsciente) es la que activa todas nuestras funciones a través de procesos ya programados, es decir, cada acto, gesto, expresión facial, movimiento o hábito. Una regla utilizada en la comunicación afirma que este tipo de mensajes suele captarse de manera inconsciente, sin que la persona repare en la naturaleza del mismo, solo se limita a registrarlo y responder.

El estado emocional se refleja en nuestros movimientos, acciones y gestos, es el resultado de nuestros pensamientos, reflexiones y percepciones externas, es posible influir sobre nuestro estado y el de los demás a través de la empatía. El negociador debe ser paciente, observador y analítico ante situaciones en las que la contraparte reacciona de manera exagerada o negativa, debemos tener en cuenta que es casi un hecho que la situación no tenga que ver con nosotros, sino con otra que le está afectando, como puede ser algún temor, presión, trauma o malas experiencias. Si queremos lograr un objetivo, es fundamental que nuestros estados sean coherentes respecto a nuestros objetivos.

En PNL hay dos técnicas para modificar e influir en los estados propios y de otra persona, estos son la calibración y el anclaje. La calibración consiste en observar los signos no verbales de la otra persona ya que, cuando una persona tiene un estado en concreto, cambian los gestos, tono de voz, postura, lo que reflejará como se siente esta persona, que está pensando y que posibles decisiones pueda tomar. El anclaje es vincular con el estado mental que se desea, esto a través de un estímulo como un recuerdo, alguna acción, un sonido, incluso una persona, un ejemplo negativo del anclaje son las fobias.

Cuando estamos analizando el lenguaje no verbal de una persona, debemos hacerlo interpretando también el contexto, ya que ambos conceptos van ligados. No podemos asumir que determinado movimiento o acción significan solo una cosa, dependiendo del contexto dependerá el significado. Por ejemplo, el estar sentado cruzando las piernas es una acción que demuestra una actitud negativa y a la defensiva, y así será si la persona hace comentarios mal intencionados, mantiene un tono de voz hostil y el ceño fruncido, pero, si una mujer solamente está cruzando las piernas y mantiene una actitud cordial, se puede interpretar esto como una costumbre social, ya que la mayoría de las mujeres crece con la idea de que esa es la manera correcta de sentarse de una dama.

5.5.4.1. Gestos, acciones y movimientos.

La primera impresión juega un papel fundamental en la generación de empatía y por supuesto, en la negociación. Aunque las personas captamos inconscientemente los mensajes no verbales y respondemos a estos de la misma manera, bien debemos conocer el significado de los mismos, ser más conscientes de lo que estamos y nos están diciendo.

Se sugiere que al presentarse con la contraparte, el saludo sea ofreciendo una mano de manera vertical, la otra mano puede estar con la palma hacia arriba, lo que refleja honestidad, o puede colocarse sobre el brazo de la otra persona, lo que reforzará el saludo y expresará la alegría de tratar con él. Lo que nunca se debe hacer es ofrecer un saludo con la mano libre en los bolsillos ya que, inconscientemente puede provocar desconfianza a la otra parte. La distancia que se debe tomar al saludar debe ser de 46 cm aproximadamente, así se le dará el espacio suficiente a ambas partes, sin invadir su zona de espacio personal. También se debe poner especial atención a la intensidad del saludo, si lo hace apretando con exceso de fuerza los dedos o débilmente, si el saludo es firme, si toma la palma de la mano completa o sola toma los dedos, cada uno de estos aspectos reflejará una personalidad agresiva, tímida, firme, decidida, o insegura, respectivamente.

Otra estrategia muy útil es realizar acciones que produzcan un impacto emocional constructivo en la otra parte, como puede ser ofrecer algún regalo, ofrecer algo de beber, preguntar si el ambiente (o aire acondicionado) del lugar es el adecuado, dejar que la contraparte tome asiento primero, o abrir la puerta para la otra persona, mientras más rápido se convierte a un desconocido en conocido, más sencilla será la negociación.

Conviene hacer algo para reducir la tensión del primer encuentro, como un comentario amable o algún cumplido. Desde el momento en que inicia el proceso de negociación debemos poner máxima atención al lenguaje corporal, claro sin descuidar nuestra capacidad de escucha ni dejar de poner atención a lo que nos están diciendo verbalmente. Transmitir una actitud positiva es esencial para generar empatía.

A través de la postura de una persona se puede determinar su carácter y personalidad, si es rígido, desenvuelto, seguro de sí mismo o tímido. Al tratar con alguien, se sugiere mantener

una postura relajada y natural, ya que movimientos demasiado estudiados arruinan la espontaneidad y pueden provocar desconfianza. Aunque es dicho que el cruce de brazos, muñecas, piernas o pies es un gesto negativo, se debe tomar en cuenta que muchas mujeres y hombres crecen con la costumbre de sentarse con las piernas cruzadas, y no necesariamente porque quieran reflejar hostilidad, sino porque es una costumbre o una manera cómoda de sentarse. Cuando dos personas están sentadas con las piernas cruzadas y una dirige las rodillas hacia la otra, es un signo de aceptación e interés, si la otra persona está interesada también hará lo mismo.

Los gestos son algo que se aprende inconscientemente ya que cualquier pensamiento que estamos teniendo se refleja en los mismos, el abuso en los gestos puede proyectar desconfianza a la contraparte ya que se percibe que la persona está fingiendo. Por ejemplo, la sonrisa es un gesto que busca reflejar alegría o felicidad, una sonrisa sencilla de alta intensidad proyecta confianza y amabilidad, las sonrisas que muestran los dientes transmiten alegría, cordialidad, placer y felicidad (una sonrisa fingida es fácil de distinguir y reflejará desinterés o desconfianza). Hay que mantener nuestros gestos sencillos y honestos, y cuidar el no tocarnos el rostro porque la contraparte puede pensar que estamos mintiendo.

Para empatizar con la contraparte, se debe tener un contacto visual estable, el mirar a los ojos a la persona refleja honestidad y seguridad, el contacto visual muestra una actitud de interés, abierta y positiva. Se ha compartido la idea de que una persona que miente siempre desplazará sus ojos hacia arriba, lo cual no es del todo cierto, ya que este movimiento estimula el hemisferio derecho del cerebro para acceder a una memoria visual (recordar). También se puede deducir el interés de la contraparte observando sus pupilas, si está interesada sus pupilas se dilatarán, por el contrario, si se contraen significa que la persona está de mal humor o enojada.

Si mientras estamos dialogando, nos encontramos sentados con los codos apoyados sobre una mesa y las manos cruzadas o en posición de ojiva a la altura de la barbilla, se dice que esa posición refleja a una persona con la que es difícil tratar. Nuevamente, se deben tomar

en cuenta los demás gestos y el contexto, ya que esta posición puede ser simplemente una manera en que la persona se siente cómoda al hablar. Las manos en ojiva demuestran que la persona es segura de sí misma, la ojiva hacia abajo muestra interés y que la persona está escuchando con atención.

Mientras estamos dialogando con la contraparte es recomendable exhibir las palmas de las manos, ya que se asocia con la verdad, la honestidad y la lealtad, cuando alguien quiere ser franco y honesto, levanta una o ambas palmas hacia la persona con la que está hablando.

La mayoría de las personas nos tocamos inconscientemente el rostro muchas veces al día, este gesto se asocia con el engaño, ya que cuando decimos o escuchamos una mentira, nuestro cerebro intenta bloquear la visión del engaño intentando taparnos los ojos, la boca o los oídos con las manos. Es uno de los gestos que más se debe cuidar ya que puede provocar desconfianza a la contraparte, claro dependiendo del contexto, por ejemplo, el rascarse indica duda e incertidumbre (la persona se rasca el cuello o el lóbulo de la oreja mínimo cinco veces), pero, si la persona simplemente tiene comezón igualmente lo hará, no necesariamente porque este dudando algo.

Se debe tener un caminar enérgico y firme, con esto se demuestra nuestro deseo de estar ahí, el tener las manos apoyadas en las caderas muestra que la persona es decidida, eficaz y rápida. Si al caminar nuestros propios pasos hacen ruido (no escandalosamente), dará la impresión de que somos decididos, en cambio, alguien que camina ligero podrá parecer impaciente o sumiso.

Por último, para poder conectar con la contraparte y generar empatía es esencial sincronizar con dicha persona, no se trata de imitar sus comportamientos sino de observar y sincronizar con los mismos, esto juega un papel muy importante en la creación de vínculos emocionales. Por ejemplo, si la contraparte está sentada con la pierna derecha cruzada sobre la izquierda, podemos sincronizar sentándonos con la pierna izquierda cruzada sobre la derecha, como si fuera una imagen reflejada en un espejo. La sincronización refleja que las personas comparten un mismo punto de vista.

5.5.5. Coherencia.

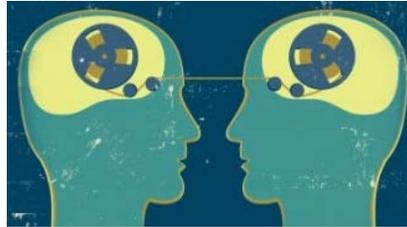
De acuerdo a la Real Academia Española, la coherencia es *la conexión, relación o unión de unas cosas con otras, es una actitud lógica y consecuente con una posición anterior*, es decir, la coherencia es una relación lógica entre lo que se dice y lo que se hace. Hablando de lenguaje verbal y no verbal, es indispensable que exista coherencia entre ambos, de lo contrario, el mensaje que se quiera transmitir no llegará al receptor de la manera correcta, lo que podrá provocar confusión y desconfianza.

En el artículo titulado “*Coherencia*”, escrito por Mary Miserachi, la autora hace una recopilación de los muchos significados que tiene la palabra coherencia, que es, el equilibrio entre pensamiento y acción, una relación lógica entre la forma de pensar y de actuar, es ser uno mismo y permite que en todo lugar se tenga la misma imagen y opinión de nosotros. Se necesita un criterio bien formado para ser coherentes, nos permitirá actuar de manera correcta bajo cualquier circunstancia, la coherencia e integridad requieren valor para que las decisiones sean firmes. Alguien coherente es una persona en la que se puede confiar ya que actúa como piensa y es fiel a sus principios.

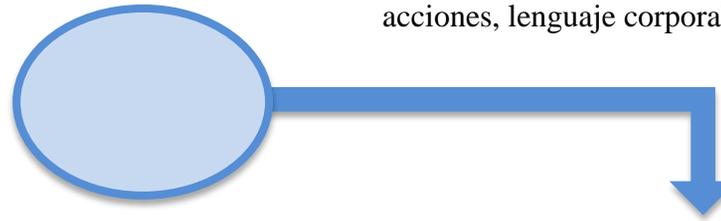
Empatía

Del término alemán “*Einführung*” propuesto por Robert Vischer en el siglo XVIII, significa “*sentirse dentro de*”.

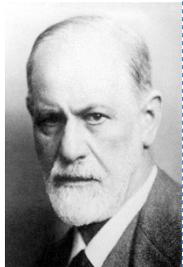
En 1909, Edwar B. Titchener acuñó el término empatía tal y como se conoce actualmente.



La empatía es una identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro. Es la habilidad de percibir, comprender y analizar las emociones de las personas, explicar y predecir lo que pasa por su mente, sus creencias, deseos, respuestas, sentimientos e intenciones. Esto a través de un proceso que implica ponerse en el lugar de esa persona, interpretando sus acciones, lenguaje corporal y estado de ánimo.



Daniel Goleman



“El éxito de nuestras identificaciones durante la infancia ayudan a adquirir un sentido de sana identidad cuando se alcanza el punto de vista de la otra persona, haciéndose más cooperativa y armoniosa la relación con los otros” (Sigmund Freud).

La inteligencia emocional está compuesta por:

- El conocimiento de las propias emociones (Auto conciencia).
- La capacidad de controlar las emociones (Auto regulación).
- La capacidad de motivarse uno mismo (Motivación).
- El reconocimiento de las emociones ajenas (**Empatía**).
- El control de las relaciones (Habilidades sociales).



Capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales que indican qué necesitan o qué quieren los demás.

“Para conocer a fondo una cultura no basta con sumergirse en la misma, sino que debe analizarse desde el punto de vista personal” (Redfield, 1955).



Las raíces de la empatía se remontan a la más temprana etapa, los bebés se muestran afectados cuando oyen el llanto de otro niño.

“Conócete a ti mismo” (Sócrates).

Que genera empatía en la negociación

La empatía es un factor determinante en los negocios, es la forma de demostrar confianza y **conocer a la contraparte**, tiene que ver con identificar el estado de ánimo, gustos y emociones de la otra parte, **establecer una relación con dicha persona**. Influye en:

Estrés
Satisfacción del cliente
Liderazgo
Ventas
Desempeño de los trabajadores
Conflictos laborales
Compromiso en el trabajo



anto más abiertos nos hallemos a nuestras nociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás. **El ser conscientes de nuestras fortalezas y debilidades, nos permitirá llegar tan lejos como queramos.**

prestar las emociones en las expresiones no verbales de los demás constituye una facultad esencial para el desarrollo de la empatía.



A qué sistema pertenece la persona con la que estamos negociando (visual, auditivo o kinestésico): ¿de qué manera nos expresaremos y qué tipo de palabras es mejor utilizar?

Saber con qué tipo de negociador estamos tratando: ¿qué técnicas hay que utilizar?

El negociador ideal:



Sabe adaptarse a cualquier situación, ponerse en el lugar de la contraparte y hacer inferencias sobre cómo reaccionará, que probabilidades y dificultades tendría para aceptar sus propuestas, debe saber motivar a los demás, persuadir y cuidar de los detalles.



- ✓ Ser conscientes del impacto que pueden tener nuestras palabras ya que la respuesta emocional del receptor puede verse afectada.
- ✓ Utilizar palabras que no ataquen o culpen (directa e indirectamente).
- ✓ Utilizar un tono de voz ni muy alto ni muy bajo, las personas se sienten cómodas al escuchar un tono amable pero enérgico.
- ✓ Hacer preguntas ya que demuestran interés (y nos permite obtener información).

La imagen

Lo que no es puede llegar a ser... como te ven te tratan y si te ven mal... ¡Te maltratan!
(Mirtha Legrand)



· VESTIR PARA ÉXITO
· PROFESIONALES POR DENTRO
· Y POR FUERA



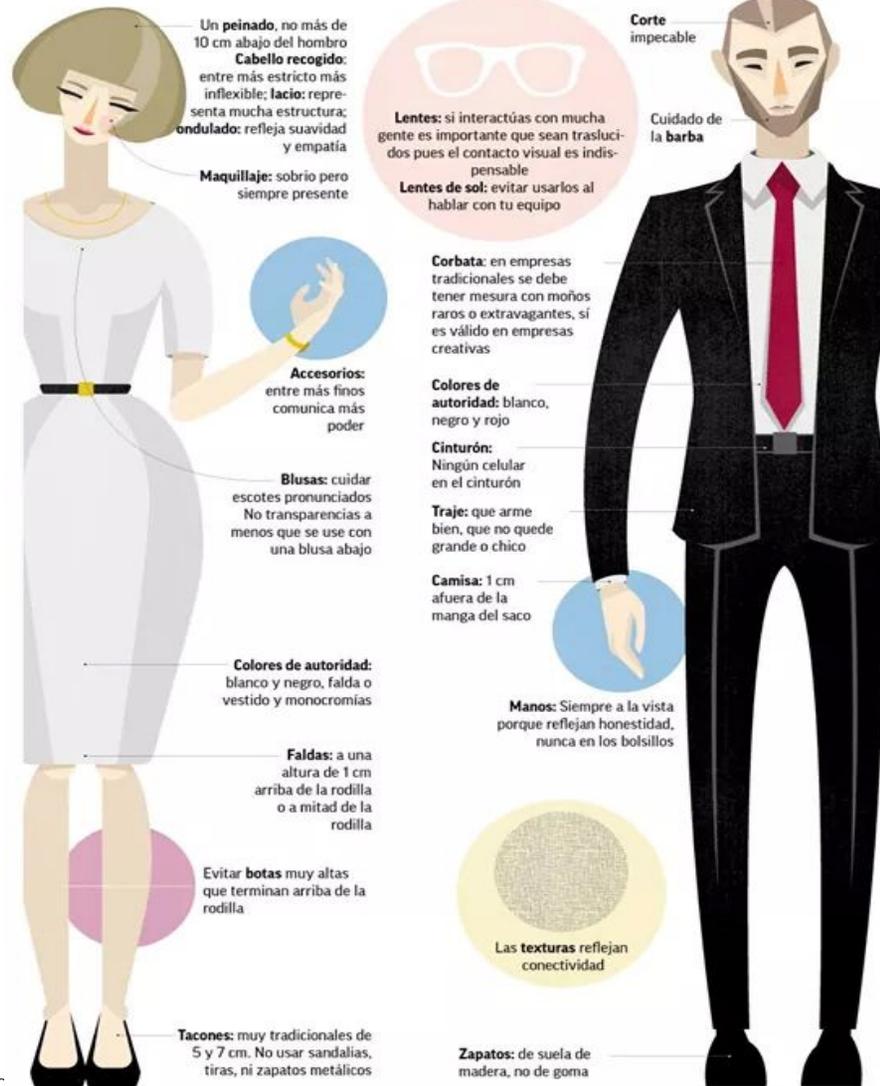
La primera impresión juega un papel fundamental en la generación de empatía.

Se debe usar la ropa de la talla correcta y colores que “te quedan” (no los que están de moda).

Acciones que arruinan la imagen:

- Morderse las uñas.
- Morderse el labio inferior.
- Que suden las manos.
- Fruncir el entrecejo.
- No sonreír.
- Reír de nervios.
- Parpadear constantemente.
- Bajar la mirada cuando deseas proyectar seguridad.
- Ocultar las manos al hablar.
- Mover constantemente la pierna o el pie estando sentado

Fondo y forma del mensaje deben coincidir



Lenguaje no verbal para generar empatía

Debemos imprimir emociones en la contraparte a través del lenguaje no verbal.

- ✓ Tener siempre contacto visual con la contraparte.
- ✓ Moverse con seguridad.
- ✓ Transmitir una actitud positiva y optimista de ganar – ganar.
- ✓ **Analizar el lenguaje no verbal interpretando el contexto.**



Conviene hacer algo para reducir la tensión del primer encuentro, como un comentario amable o un cumplido. También, realizar acciones que produzcan un impacto emocional constructivo en la otra parte, como ofrecer un regalo, algo de beber, dejar que tome asiento primero o abrirle la puerta.



Saludo ofreciendo una mano de manera vertical, la otra mano puede estar con la palma hacia arriba (honestidad) o colocarse sobre el brazo de la otra persona (reforzará el saludo y expresará la alegría de tratar con él).

Distancia de 46 cm aproximadamente, así se le dará el espacio suficiente a ambas partes, sin invadir su zona de espacio personal.

Si queremos lograr un objetivo, es fundamental que nuestros estados sean coherentes respecto a nuestros objetivos. Alguien coherente es una persona en la que se puede confiar ya que **actúa como piensa**.

- ✓ Postura relajada y natural.
- ✓ Al estar sentados con las piernas cruzadas se recomienda dirigir las rodillas hacia la otra persona.
- ✓ Mostrar una sonrisa sencilla de alta intensidad.
- ✓ Cuidar el no tocarnos el rostro.
- ✓ Mientras se habla, se recomienda exhibir las palmas de las manos.
- ✓ Caminar enérgico y firme, demostrando el deseo de estar ahí.

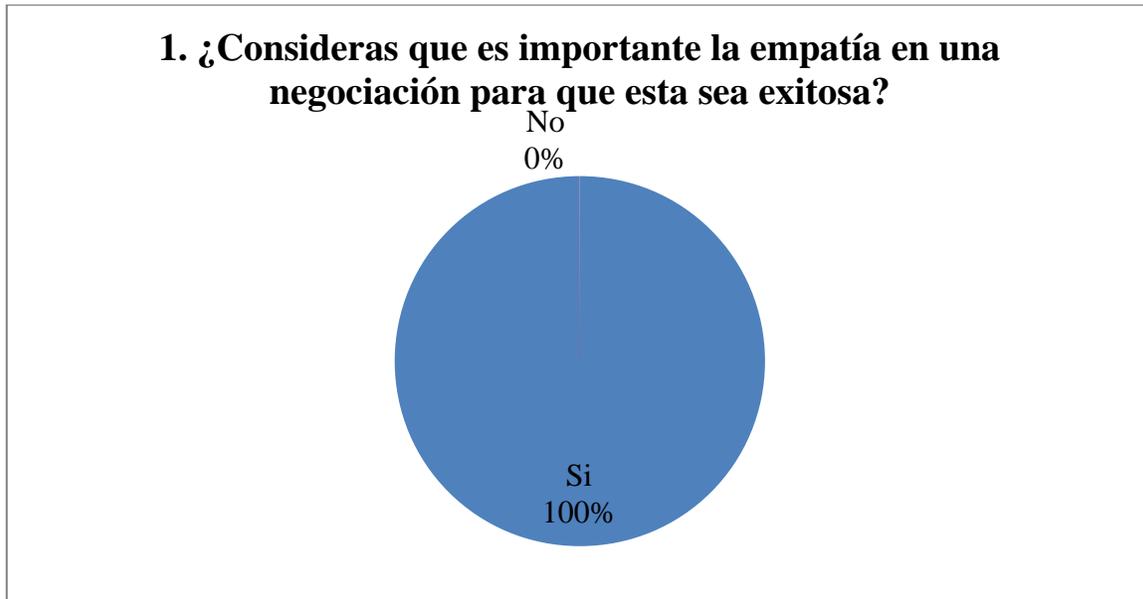


Es esencial sincronizar con la otra persona. Por ejemplo, si la contraparte está sentada con la pierna derecha cruzada sobre la izquierda, podemos sincronizar sentándonos con la pierna izquierda cruzada sobre la derecha, como si fuera una imagen reflejada en un espejo.

6. CAPÍTULO VI: ANÁLISIS PRÁCTICO.

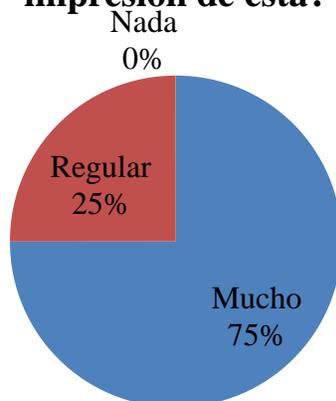
6.1. Aplicación de encuestas.

Se realizó una encuesta de 10 preguntas vía internet a un total de 20 personas dedicadas a la negociación, entre los que se encontraban profesionistas en el área de ventas, dirección, promoción y mercadotecnia, apertura de nuevos negocios, relaciones públicas, entre otras. El diseño de encuesta se encuentra como anexo (véase *anexo I*), y el link creado en Survey Monkey® es el siguiente: <https://es.surveymonkey.com/r/6Q9P8DK>. A continuación se muestran los resultados de la encuesta.



Todos los encuestados coincidieron en que la empatía es un factor importante para el éxito de una negociación porque es la base para poder entender a la contraparte, sus intereses y necesidades, además genera cercanía y confianza y permite que ambas personas sean receptivas y con ello se logran mejores resultados. Los acuerdos pueden ser más cordiales, flexibles y existir más propuestas en beneficio de ambas partes, se pueden analizar los escenarios posibles que la otra parte pueda pensar o sentir.

2. ¿Qué tan indispensable es la forma en que te saluda la contraparte para que tengas una buena primera impresión de esta?



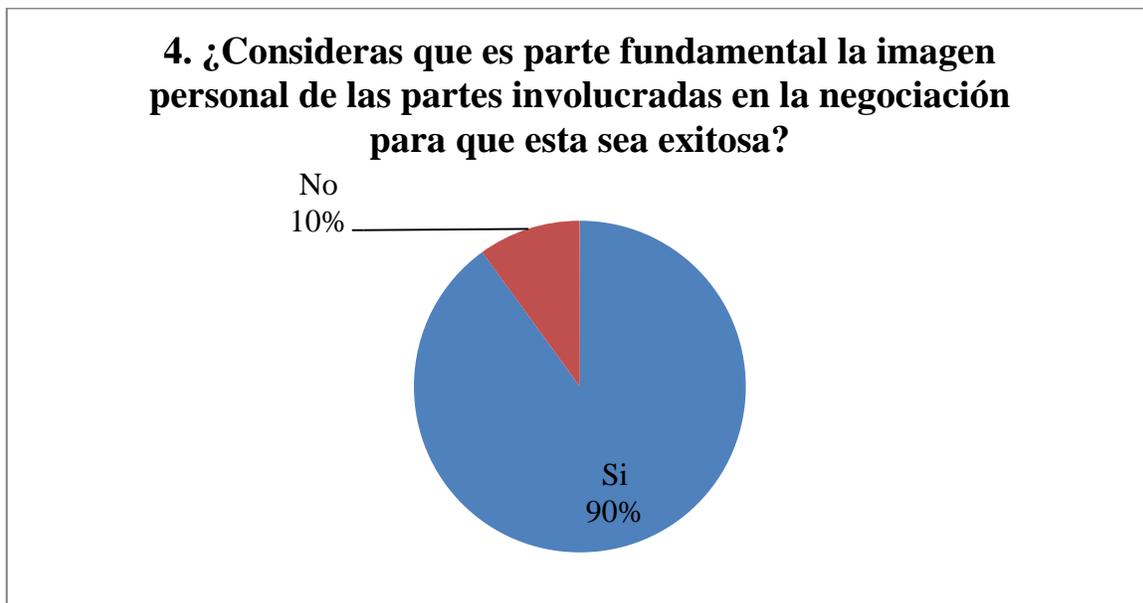
El 75% de los encuestados afirman que es muy importante el saludo con la contraparte para tener una buena impresión de esta porque muestra su seguridad, educación, rasgos de personalidad e inclusive genera confianza y apertura. Además de que se puede dar una idea sobre como iniciar la conversación y su disponibilidad al diálogo. Por otra parte, también comentan que si bien afecta una primera impresión, puede corroborarse o desmentirse con actitudes posteriores, además de que un saludo no es lo suficientemente concluyente para definir el tipo de negociador es la contraparte.

3. Para romper el hielo, ¿qué estrategias utilizas?

La mayoría de los encuestados coincidieron en que la mejor estrategia es iniciar la conversación con temas coloquiales y de interés común, conversar sobre asuntos diferentes a la negociación sin ir directamente al grano como el clima, tiempo, productos, algún deporte, viajes, comida, economía, modas y tendencias. También coincidieron en que se debe preguntar cosas sobre la otra persona, averiguar que le gusta, pasatiempos, intereses, gustos y hablar sobre temas relacionados a ello.

Entre otras cosas, también se sugiere comenzar con un saludo cordial, atento y cálido, hablarle de manera que la contraparte se sienta cómoda, entregar un regalo, hablar cosas positivas sobre la empresa o país de la contraparte, un comentario agradable respecto a la

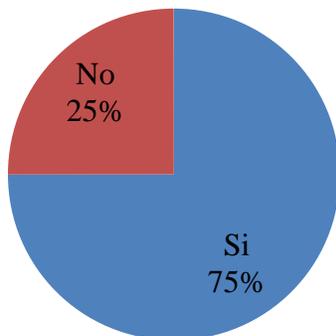
decoración o su buen gusto, hablar de temas que hagan alusión al país o Estado al que pertenece y preguntar y mostrar interés sobre temas generales de su empresa. Además de mostrar un buen humor sin ser vulgar, tono de voz alegre, mostrar una postura relajada, escuchar atentamente, preguntar cómo ha ido su día, ofrecer algo de tomar y ofrecer una sonrisa ya que es el mejor rompe hielos del mundo porque se demuestra apertura y confianza.



18 de los negociadores encuestados coinciden en la importancia de la imagen personal, mencionando frases como “una buena imagen habla más que mil palabras”, “la imagen es poder” y “como te ven te tratan”. La imagen es sumamente importante porque muestra higiene, seguridad, educación, confianza, cuidado con los detalles, apertura, profesionalismo, incluso genera empatía. El no mostrar una imagen adecuada puede verse como un punto débil que la contraparte puede aprovechar, nuestra imagen comunica, ya que no podemos controlar lo que perciben los demás de nosotros pero si la manera en que nos presentamos al mundo.

Las dos personas encuestadas restantes mencionan que es importante pero no fundamental, ya que la imagen personal no refleja las habilidades de las personas para hacer negocios.

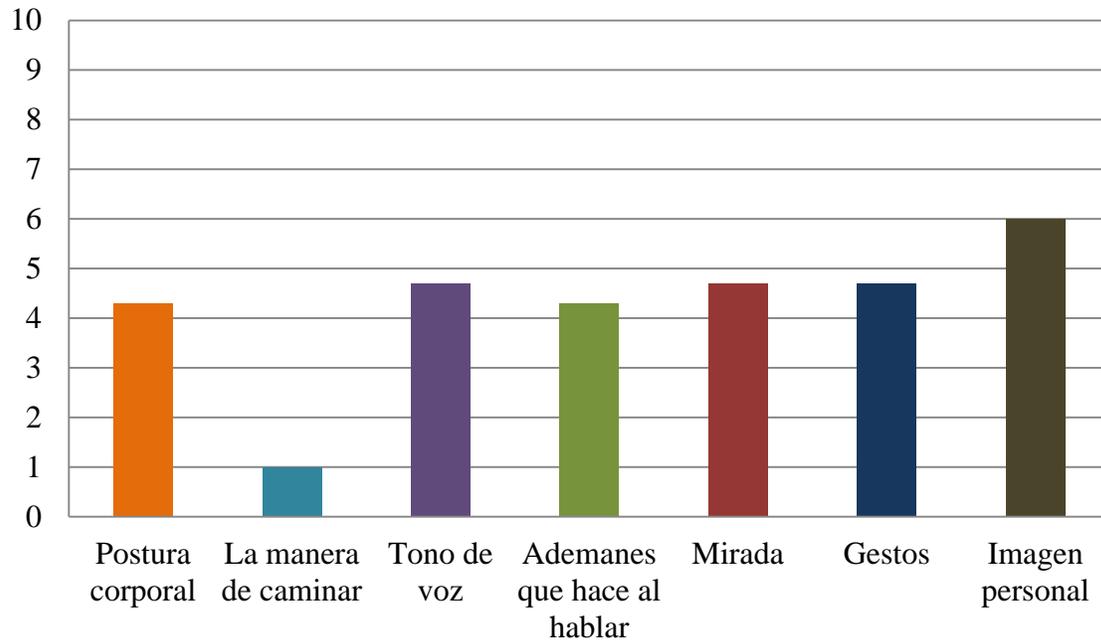
5. ¿Consideras importante la tonalidad de voz que maneja la contraparte para que esta te genere confianza?



Porque la manera de expresar tiene que ser clara, respetuosa, y con un tono de voz moderado, firme y que muestre seguridad e interés, se debe adaptar de acuerdo a las circunstancias, por ejemplo, si la plática es de persona a persona debe ser tenue y clara, si es con una audiencia, debe ser fuerte y con diferentes tonos para no perder la atención. Además, puede marcar la tendencia de la conversación, calmar los ánimos o encenderlos de mala manera si es que no se cuida el lenguaje y el tono de voz, e indicar si la situación se pone tensa o si todo está resultando bien. También el tono de voz puede indicar el grado de seguridad de la información que maneja, muestra parte de la personalidad, rasgos y emociones, y conjugado con el lenguaje corporal podemos darnos una idea de sus intenciones. Es parte de generar empatía.

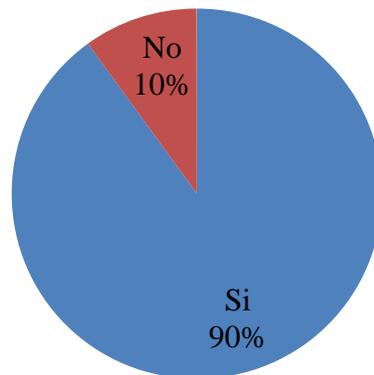
Las respuestas negativas a esta pregunta, indican que no es importante porque se puede fingir el tono de voz para engañar y que lo importante es entender el porqué del tono de voz, además, se pueden ir desarrollando argumentos confiables a pesar del tono de voz.

6. Durante la negociación, ¿qué aspectos consideras más importantes para evaluar a la contraparte y conocerla mejor?



Adicional a esta escala, los encuestados comentan que otros aspectos importantes son el vocabulario adecuado o léxico, amabilidad y las micro expresiones.

7. ¿Eres consciente de tu lenguaje corporal al momento de negociar?



El 90% de los encuestados son conscientes del uso de su lenguaje corporal al momento de negociar ya que, si no se es consciente puede estropearse la negociación, debes conocerte muy bien para saber cuáles son tus puntos débiles y trabajar en ellos, además, dependiendo la situación se debe modificar el tipo de lenguaje. Se debe manejar una postura que refleje seguridad al momento de tratar de conseguir algún objetivo, esto ayuda a generar empatía con la contraparte. Con el lenguaje corporal se comunica más que con lo que se dice, las reacciones tienen que ir cambiando de manera consciente y se debe cuidar ya que podría contradecir el mensaje verbal que se quiere dar.

8. ¿Cómo identificas indicios de engaño, incomodidad y falta de interés en la negociación?

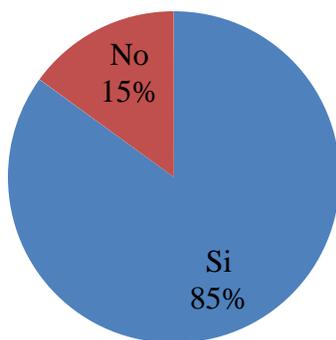
Los encuestados coincidieron en su mayoría que para identificar indicios de engaño, incomodidad y falta de interés, la mirada es la clave: que la desvíen o no te vea a los ojos, así como el uso del celular, que lo revise constantemente, atienda las llamadas y mensajes. Además, hay otras acciones clave como que se distraiga con algún otro objeto, evada preguntas, muestre nerviosismo, que esté cerrado a escuchar las ideas, que no ponga atención, indiferencia, el tono de la voz, se contradiga, cambie de tema o titubee, brazos cruzados, bostezos, tocarse mucho el rostro, las manos, cabello, oreja, nariz o ponerse la mano en la boca, movimiento constante (como el pie o la mano, se cambie de posición constantemente), postura tensa, demasiado recta y acartonada, ansiedad por concluir y expresiones de falsa alegría.

9. ¿Qué estrategias, recursos o técnicas utilizas para crear empatía y generar una buena negociación?

En la mayoría de las respuestas se mencionó al lenguaje corporal, como tener una mirada directa, relajada y firme, una sonrisa alegre, mostrar una actitud tranquila y abierta, postura cómoda pero erguida, asentir con la cabeza cuando la contraparte hable y generar conexiones, así como utilizar un tono de voz conciso y firme.

También coincidieron en que se debe tener una adecuada conversación sin abordar el tema de negociación inmediatamente, contar anécdotas que los acerquen, preguntar cosas sobre la otra persona para que note el interés que se tiene en, usar frases amables. Hay que expresar las ideas claras y de manera concreta, ser breve pero entendible, que la comunicación sea de ambas partes (no un monólogo), darle a conocer a la contraparte los beneficios que obtendrá con lo que se está ofreciendo, prestar atención a lo conversado, observar y escuchar. Además de ponerse en el lugar de la contraparte, "como si estuvieras en sus zapatos", se deben conocer sus intereses y lograr que la negociación sea benéfica para ambas partes, entender los intereses de la contraparte tanto como los propios y persuadir.

10. Con el lenguaje corporal, ¿puedes percibir cuando la otra persona está lista para el cierre de la negociación?



Hay acciones que pueden indicar cuando la contraparte esta lista para cerrar la negociación, como los silencios, cuando asientan con la cabeza, gestos y ademanes, cuando la contraparte muestra interés y se ve convencida, hace preguntas, tiene la mirada dirigida hacia ti, toma notas, en su gesticulación muestra una ligera sonrisa, tiene una postura relajada, segura y cómoda, sin nerviosismos, no muestra indiferencia, se inclina hacia adelante, se muestra abierto y pensativo, denota entusiasmo. Por otra parte, el 15% que da una respuesta negativa a esta pregunta afirma que deben existir acuerdos de ambas partes, y que quizá ciertos aspectos de su lenguaje corporal indiquen indecisión o nerviosismo, no necesariamente que esté listo para cerrar.

7. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.

El presente trabajo de investigación se desprendió de tres puntos a estudiar: la negociación, comunicación y empatía, los cuales encajan perfectamente para formar una herramienta, que es la creación de empatía. La investigación se desarrolló alrededor de la hipótesis “Comprobar que la creación de empatía es útil para el éxito en las negociaciones”. Después de estudiar y analizar todos los capítulos expuestos en la investigación, conocer en que consiste el proceso de negociación, el lenguaje verbal y no verbal, y la empatía, llegue a la conclusión de que la hipótesis se comprobó y es real, ya que, efectivamente la creación de empatía es esencial para el éxito de la negociación.

Al realizar esta investigación me di cuenta de la infinidad de aspectos ocultos que normalmente no notamos, muchas personas escuchan la palabra “negociación” e imagina a una persona de traje y corbata llevando a cabo importantes transacciones, y en realidad la negociación es un aspecto sumamente cotidiano propio del ser humano. Las culturas antiguas se valían de la negociación para sobrevivir y desarrollarse intercambiando bienes, si bien los fenicios fueron pioneros en las actividades comerciales, los griegos le dieron un aspecto moral y social a la negociación. Desde la antigüedad, personas destacadas como Adam Smith se dieron cuenta de la relevancia que tiene el negociar como interacción entre las personas.

En la década de los 80's Roger Fisher y William Ury publicaron el libro *Si de acuerdo!*, el cual propone un modelo muy aceptable que busca un equilibrio entre la forma ruda y suave de negociar (así como debe ser el negociador ideal). Toda negociación debe conducir a un acuerdo sensato, ser eficiente y debe mejorar o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes, en la negociación según principios se sugiere buscar ventajas para ambas partes y que, ante un conflicto se deben basar en un criterio justo y objetivo, no en la voluntad de las partes. Todos somos muy dados a juzgar a los demás sin analizar el porqué de las cosas ni el contexto, ya sea que estemos negociando o simplemente charlando con alguien. Es esencial analizar a las personas e indagar en el porqué de las cosas: separar a las personas del problema, concéntrese en los intereses y no en las posiciones o voluntad de la persona,

buscar infinidad de opciones antes de tomar una decisión y lograr resultados basándonos en un criterio objetivo y justo.

Mientras se está llevando a cabo el proceso de negociación, es común que surjan problemas. Al ser las personas el principal generador de estos problemas, se debe indagar sobre el porqué de sus actitudes y toma de decisiones, como son situaciones psicoemocionales de la contraparte como temores, presiones, experiencias negativas e incluso traumas. Ante esto el negociador debe ser paciente, observador y analítico, no dejarse llevar por las apariencias ni la presión. Cuando alguien nos presiona, comúnmente reaccionamos con la idea de “si ellos nos empujan fuerte, nosotros tendemos a empujarlos también”, si hacemos esto se vuelve una lucha de voluntades por lo que hay que romper el círculo vicioso negándonos a reaccionar de la misma manera y desviando el ataque mientras lo dirigimos hacia el problema.

La comunicación es un tema sumamente complejo del que podemos encontrar mucha información, al igual que la negociación, es una actividad cotidiana y esencial. Tratando el tema de comunicación, me parece indispensable conocer el lenguaje corporal para el éxito de nuestras interacciones sociales, aunque no lo notemos, nuestro inconsciente capta el lenguaje no verbal que expresa una persona. Por ejemplo, me atrevería a decir que a todos nos ha pasado que cuando conocemos a alguien nuevo, nos puede provocar desconfianza o simplemente no nos agrada, esto puede ser porque inconscientemente captamos alguna señal no verbal que nos genera desconfianza, sin detenernos a analizarla en ese momento.

El lenguaje no verbal es indispensable para la creación de empatía, desde el saludo hasta la manera de caminar, sin embargo, siempre se debe analizar tomando en cuenta el contexto. Por ejemplo, aunque se dice que el cruzar las piernas significa una actitud negativa, la mayoría de las mujeres se sientan de esa manera por cuestiones de etiqueta o costumbre, o el rascarse significa duda y desconfianza, pero que tal si la persona simplemente tiene comezón. No es ley que cierto gesto, acción o ademan signifique algo en específico, por eso la importancia de analizar el contexto y el lenguaje corporal en conjunto.

De acuerdo a lo investigado sobre lenguaje corporal y la encuesta realizada, el aspecto más importante para generar empatía es proyectar una imagen personal que muestre higiene y pulcritud, además de seguridad, confianza, apertura y profesionalismo. También se recomienda ofrecer una sonrisa genuina y una actitud optimista, el saludo debe ser ofreciendo la mano verticalmente y para reforzarlo se puede apoyar la mano libre sobre el brazo de la otra persona ya que, al tener contacto piel con piel (o a través de la vestimenta) se genera una inmediata toma de conciencia de ambas partes. Otro aspecto muy importante se genera durante la conversación: platicar sobre temas comunes, hacer cumplidos, mostrar interés a través de nuestros comentarios e indagar sobre lo que quiere la otra parte es esencial. Se requiere más esfuerzo al escuchar que al hablar, demostrar que estamos poniendo toda nuestra atención a lo que dice la contraparte también es un generador de empatía ya que significa que estamos tomando en cuenta sus opiniones e intereses.

Un aspecto que me pareció muy interesante es la sincronización no verbal, ya que a través de ella podemos darnos cuenta del nivel de aceptación que se tiene entre las personas, y en realidad es muy sencillo, solo consiste en observar posturas, movimientos y gestos que sean similares o se complementen. Por ejemplo, conozco dos personas que tienen una sincronización no verbal impresionante; ambos se sientan de la misma manera y tienen una postura similar que proyecta seguridad en sí mismos, sus ademanes que hacen al hablar también son muy similares, sus entonaciones son parecidas, utilizando un tono de voz que capta la atención totalmente, en el aspecto que difieren es en sus gestos, aun así se comprueba que su sincronización no verbal significa un nivel alto de aceptación, que comparten puntos de vista e ideas similares y son personas cercanas.

Finalmente, parte de la creación de empatía es la amabilidad (sin llegar a ser sumiso), es decir, hacer un comentario amable, un cumplido, preguntar como esta, qué tal ha ido su día, ofrecer un regalo, algo de tomar, abrir la puerta a la otra persona o permitir que entre primero a la habitación, estas acciones por muy sencillas que parezcan generan un gran impacto emocional en la otra persona.

El generar empatía hacia la contraparte no significa parte decisiva de la negociación ya que el resultado de la misma depende principalmente del objetivo que se quiere alcanzar, sin embargo, si es una herramienta útil de la cual valerse para persuadir a la contraparte. La empatía aporta a la negociación, en un aspecto social y de comunicación, confianza y quizá preferencia hacia la persona empática, además de un ambiente cordial que motivará a generar más beneficios y acuerdos provechosos para ambas partes.

Espero el presente trabajo de investigación sea de gran utilidad para el lector: que ponga en práctica lo aprendido sobre lenguaje corporal, lenguaje verbal, persuasión, comunicación efectiva, escucha activa y respecto a la negociación, que nunca pierda de vista el objetivo, siempre busque información y esté preparado ante las reacciones que pueda tener la contraparte, aprenda de los errores, que sepa adaptarse a todas las circunstancias y lo más importante, que sea perseverante.

ANEXOS.

Anexo 1.

La creación de empatía como recurso para la negociación

* 1. ¿Consideras que es importante la empatía en una negociación para que esta sea exitosa?

Si. ¿Por qué?

No. ¿Por qué?

* 2. ¿Qué tan indispensable es la forma en que te saluda la contraparte para que tengas una buena primera impresión de esta?

Mucho. ¿Por qué?

Regular. ¿Por qué?

Nada. ¿Por qué?

* 3. Para romper el hielo, ¿qué estrategias utilizas?

* 4. ¿Consideras que es parte fundamental la imagen personal de las partes involucradas en la negociación para que esta sea exitosa?

Si. ¿Por qué?

No. ¿Por qué?

* 5. ¿Consideras importante la tonalidad de voz que maneja la contraparte para que esta te genere confianza?

Si. ¿Por qué?

No. ¿Por qué?

* 6. Durante la negociación, ¿qué aspectos consideras más importantes para evaluar a la contraparte y conocerla mejor?

| | Mayor importancia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Menor importancia |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Postura corporal. | <input type="radio"/> |
| La manera de caminar | <input type="radio"/> |
| Tono de voz. | <input type="radio"/> |
| Ademanos que hace al hablar. | <input type="radio"/> |
| Mirada | <input type="radio"/> |
| Gestos. | <input type="radio"/> |
| Imagen personal. | <input type="radio"/> |

Otro. ¿Cuál y de la escala del 1 al 10 que tan importante es?

* 7. ¿Eres consciente de tu lenguaje corporal al momento de negociar?

Si. ¿Por qué?

No. ¿Por qué?

* 8. ¿Cómo identificas indicios de engaño, incomodidad y falta de interés en la negociación?

* 9. ¿Qué estrategias, recursos o técnicas utilizas para crear empatía y generar una buena negociación?

* 10. Con el lenguaje corporal, ¿puedes percibir cuando la otra persona esta lista para el cierre de la negociación?

Si. ¿Por qué?

No. ¿Por qué?

Listo

Desarrollado por [SurveyMonkey](#)
¡Crea tu propia encuesta gratuita en línea ahora!

BIBLIOGRAFÍA.

- ¹ García Dauder, Silvia y Domínguez Bilbao, Roberto. “Introducción a la teoría de la negociación”. 2003.
Monteverde Siso, Carlos Federico. “La historia de la negociación a través del tiempo”. 2011.
- ² Looff Sanhueza, Christian. “La negociación en el siglo XXI”. 2011.
<http://aprendenegociosinternacionales.blogspot.mx/2011/10/historia-de-los-negocios.html>
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/ah-com/1e.htm>
“Negociación de Fundación Gizagune”, 2010.
- ³ Méndez Morales, José Silvestre. “Fundamentos de economía para la sociedad del conocimiento”. Mc Graw Hill. 2009.
- ⁴ Saner, R. “El Experto Negociador”. Gestión 2000. Barcelona 2003.
- ⁵ Nina, Daniel. “Mediación, teoría y práctica”. Situm, 2006.
- ⁶ Pruitt, 1981.
- ⁷ Munduate y Martínez, 1998.
- ⁸ Smith, Adam. “La riqueza de las naciones”. 1776.
<http://www.biografiasyvidas.com/monografia/smith/>
http://www.squidoo.com/michael_e_porter
http://michael-porter.blogspot.mx/2009/03/biografia-michael-e_09.html
<http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
<http://definicion.de/negocio/>
[http://en.wikipedia.org/wiki/Roger_Fisher_\(academic\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Roger_Fisher_(academic))
<http://www.alfannan.com.mx/index.php/58-destacado/63-curriculum-de-habib-chamoun>
- ⁹ Fisher, Roger y Ury, William. “Si de acuerdo!” 1981.
- ¹⁰ Covey, Stephen R. “Los siete hábitos de las personas altamente efectivas”. Paidós Ibérica. 1989.
- ¹¹ Mometolo Treviño, Alejandro. “La negociación”. 2012.
http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/formas_de_negociacion.pdf
http://www.negociacionavanzada.com/articulo_tipologia_negociaion.html

<http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/03/teoria-tipos-y-etapas-de-la-negociacion/>
<http://lanegociacion.wordpress.com/2010/12/10/estilos-de-negociacion/>
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/teoria-tipos-etapas-negociacion.htm>
<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/negociacion-conceptos-conocimientos-y-herramientas.htm>
<http://www.cop.es/colegiados/pv00520/negociacion.pdf>
<https://sites.google.com/site/negociaciongr/02---un-buen-negociador/2---las-razones-para-cambiar>
<http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-4.htm>
<http://www.expatalent.com/es/blog/tipos-de-negociadores>

¹² Widener, Chris. “El arte de la influencia”. LID Editorial. 2008.

¹³ Forsyth, Patrick. “Negociación eficaz for Rookies”. LID Editorial Empresarial & Marshall Cavendish, 2009.

¹⁴ Rojas Vera, Luis Rodolfo y Arapé Copello, Elizabeth. “Comunicación, Conflicto y Negociación”. Telos, Vol. 3 (3): 367-373. 2001.

¹⁵ Pease, Allan. “El lenguaje del cuerpo”. Editorial AMAT. 2006.

¹⁶ Goleman, Daniel. “Inteligencia emocional”. Kairós, 1996.

¹⁷ Ramos Marcano, E. “La importancia de la comunicación efectiva”. 1996.

http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/contenido_tiposcom.htm

<http://es.thefreedictionary.com/entonaciones>

<http://www.expresarte.es/component/k2/item/132-consejo-las-entonaciones>

http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml

[http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jose+luis+ortiz+rosales/op\(17jun13\)jose Luisortiz](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jose+luis+ortiz+rosales/op(17jun13)jose Luisortiz)

<http://bienestar.salud180.com/salud-dia-dia/9-tips-para-una-comunicacion-efectiva>

Gómez Pezuela G., Guadalupe. “Optimicemos la educación con PNL Programación neurolingüística: su aplicación práctica en el trabajo docente”. Ed. Trillas, 2004.

Joseph O’Connor, John Seymour. “Introducción a la programación neurolingüística”. Ediciones Urano.

Michael Hall. “The spirit of NLP”.

Cudicio, Catherine. “Cómo comprender la PNL, Introducción a la Programación Neurolingüística”. Ed. Granica, 1991.

<http://www.pnl.org.mx/autores/john-grinder.html>

<http://www.guiator.com/herramientas/pnl/herramientas-de-pnl/>

<http://relaciones.practicopedia.lainformacion.com/lenguaje-corporal/como-leer-el-lenguaje-corporal-446>

<http://www.up.edu.mx/document.aspx?doc=25106>

<http://www.soyentrepreneur.com/25716-7-pistas-de-lenguaje-corporal-que-debes-cuidar.html>

<http://estilos.prodigy.msn.com/moda-belleza/lo-que-dicen-tus-ojos>

¹⁸ Mallery, Becky y Russell, Katherine. “PNL Programación Neurolingüística for Rookies”. LID Editorial Empresarial & Marshall Cavendish, 2009.

http://www.nlpu.com/NewDesign/NLPU_RBDBio.html

<http://www.abielg.com/pnl/dilts.html>

¹⁹ Fernández Pinto Irene, López Pérez Belén y Márquez María. “Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión”. Universidad Autónoma de Madrid. 2008.

²⁰ Moreno Velázquez Ivonne, Sánchez Cardona Israel, Cuevas Torres Marilis, y Morales Rivera Natasha. “Ciencias de la conducta”. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. 2011.

<http://www.mundodescargas.com/apuntes->

[trabajos/relaciones_laborales_recursos_humanos/decargar_teor%C3%ADa-administrativa-de-las-necesidades-de-maslow.pdf](http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/relaciones_laborales_recursos_humanos/decargar_teor%C3%ADa-administrativa-de-las-necesidades-de-maslow.pdf)

<http://www.estudiargratis.com.ar/lecturas-cortas/empatia-negocios.htm>

<http://etimologias.dechile.net/?empati.a>

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=empat%EDas>

<http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Contemporanea/Psicologia-Introspectiva-4.htm>

http://psych.ku.edu/people/emeritus_faculty/batson_daniel.shtml

<http://cultureofempathy.com/references/Experts/Dan-Batson.htm>

http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesinas/449_Olivera_Ryberg.pdf

<http://www.danielgoleman.info/biography/>

http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades_practicas/empatia.htm

http://diariojudio.com/opinion/coherencia/51332/?utm_source=wysija&utm_medium=email&utm

<http://www.altonivel.com.mx/43024-10-gestos-del-lenguaje-corporal-que-arruinan-tu-imagen.html>

<http://revistainversionista.com.mx/2014/08/22/tu-apariencia/>

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=coherencia>

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=28aRa6lxLDXX2COt0xhE>

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=influ%ED>