



Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo Final de Carrera

“El Secreto que oculta la comunicación no verbal en el proceso de negociación internacional para generar ventajas competitivas”

Alumno: Mariana Mosquera

Matrícula: 0304-27810

Carrera: Licenciatura en Comercio Exterior (304)

E-mail: marianagmosquera@gmail.com

Turno: Noche

Tutor: Raúl Berretta - Legajo 30.238

Indice

Abstract	3
Introducción	4
Planteamiento del problema	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Teórico:	7
Metodología:	14
Capítulo 1: “Comunicación Eficaz”	15
La comunicación no verbal (CNV)	15
Factores asociados al lenguaje no verbal	17
Factores asociados al comportamiento	18
Comunicación eficaz con la programación neurolingüística (PNL)	29
Capítulo 2: “La Negociación Internacional”	39
El rol de la cultura en los negocios internacionales: Cultura y Variables Culturales	41
Etapas del proceso de negociación	44
Roles y estilos negociadores	47
Factores de éxito en la negociación internacional	51
Capítulo 3: “El Arte de negociar cuidando el lenguaje corporal”	54
El talento negociador y la comunicación no verbal	58
La fuerza de los gestos en la negociación internacional	62
Negociar con los sentidos	72
Conclusión	78
Anexos	79
Glosario de Términos	79
Bibliografía:	80
Libros:	80
Páginas de internet:	82

Abstract

El siguiente trabajo tiene el propósito de descubrir cuál es el secreto que oculta la comunicación no verbal en el proceso de negociación internacional para generar ventajas competitivas.

La comunicación es una herramienta vital de contacto, de unión, de crecimiento de los individuos en el trabajo y en su vida personal, lo cual permite lograr un mejor desempeño. Los elementos de comunicación son esenciales para que se lleve a cabo una comunicación efectiva. Dentro de ella se encuentra la comunicación no verbal, la cual tiene una implicancia ventajosa en las relaciones de negocios.

Por su parte el entorno cultural que tiene cada individuo afecta a este proceso, es por ello que antes de comunicarse con cualquier persona es elemental conocer su contexto para así saber cómo y de qué manera es mejor comunicarse con ella, para que realmente el mensaje que se quiere que perciba el otro, le llegue de manera exitosa.

Lo que se pretende con el estudio es identificar los beneficios que posee la lectura del lenguaje corporal en una negociación internacional, queriendo entender cómo a través de la información obtenida y la aplicación de conocimientos sobre programación neurolingüística, se genera la oportunidad de obtener una ventaja competitiva respecto a la contraparte.

En términos metodológicos, para dar respuesta a estos objetivos, se hará un estudio exploratorio. Será necesario utilizar herramientas que permitan recolectar la información requerida, con el fin de obtener un conocimiento más amplio del objeto de estudio mediante la bibliografía especializada.

Palabras clave: **Negociación internacional-Comunicación no verbal-Ventaja competitiva- Lenguaje corporal- Programación Neurolingüística- Entorno cultural.**

Introducción

La comunicación es un elemento imprescindible para iniciar, construir, sostener y finalizar vínculos en los diferentes dominios de la vida, principalmente en la familia, las amistades, el trabajo y los negocios. Todos los seres del mundo tienen la necesidad de interactuar con otros seres para crecer y desarrollarse como individuo y como sociedad.

Si bien la comunicación es un proceso cotidiano no deja de ser complejo, pues existen muchos factores que influyen en ella, tanto desde el punto de vista psicológico, cultural, social como lingüístico. El ser humano constantemente está enviando mensajes. Esto lo realiza mediante pequeñas acciones, de forma inconsciente o incluso cuando no posee la intención de comunicarse.

La comprensión de los mensajes comunicacionales se obtiene a través de la observación, interpretación y escucha del componente verbal (la palabra hablada) y no verbal, mayormente conocida como la comunicación no verbal.

En el proceso de comunicar, el lenguaje corporal, es el que permite expresar libremente los sentimientos y pensamientos. Este brinda indicios acerca del estado de ánimo de la persona y puede surgir de manera espontánea e inconsciente. Precisamente el actuar inconsciente guarda estrecha relación con la comunicación no verbal. Esta última es la que resulta difícil de controlar.

Un gesto, una contracción facial o un movimiento de manos pueden transmitir un mensaje enormemente interesante y complejo a la vez. Entonces, lo que el individuo muestra a través del lenguaje no verbal impacta de forma más significativa a la audiencia o interlocutor que la propia palabra.

Desde el ámbito laboral, este mundo ha ido cambiando en los últimos años. La realidad económica, política, social, ambiental y tecnológica han progresado a un ritmo veloz y esto influye fuertemente en las empresas y en la forma que se deben organizar para competir en un mercado global.

Para adaptarse al nuevo entorno de los negocios internacionales donde el aspecto humano ha cobrado importancia, las empresas han tenido que reformular su misión, su visión, su cultura, su estructura y su estrategia. Esto provoca que cada integrante de la organización posea mayor responsabilidad y desarrollo. Un punto importante a tener en cuenta, es el superar las barreras naturales entre los individuos, dadas por sus necesidades básicas, sus objetivos personales, formación, cultura, visión y forma de ser.

Todo esto impone un desafío social, personal y empresarial muy significativo. Aquí, no bastan no sólo los conocimientos adquiridos de forma académica y/o experimental sino que también son decisivas las habilidades de relación interpersonal: saber escuchar, interpretar, comunicar e influir, o dicho de otra manera, generar y sostener relaciones efectivas con otras personas.

El identificar las habilidades personales que posee el negociador como el desarrollo de técnicas y áreas de mejora, generará que el negociador sea eficaz al momento de iniciar una negociación internacional como tal. Al poner en práctica dichas herramientas por adquirir o bien traer a luz las ya incorporadas, marcarán una diferencia en muchos otros aspectos de la vida del negociador más allá del entorno laboral.

Es importante destacar que no se presume modificar a ninguna persona, sino incentivar a leer el mensaje comunicacional del individuo y de la contraparte para influir positivamente en el proceso de comunicación y resolución del conflicto internacional identificado entre las partes.

Planteamiento del problema

“Conocerse bien a uno mismo y sentirse orgulloso de sí mismo es, de hecho, la ventaja psicológica más importante que se tiene como empresario y vendedor. También dará una sensación de paz, que trasciende el zen” (Zinder, 2020 P 21).¹

En algún momento de la vida, las personas han admirado y resaltado la locuacidad de algún líder político, un conferencista e incluso un compañero de trabajo. Todos ellos tienen en común que no sólo transmiten palabras, emociones, credibilidad, conexión con el interlocutor sino que además lo logran, usando al máximo los canales del lenguaje no verbal.

El psicólogo alemán Albert Mehrabian, afirmó en sus investigaciones científicas (Mehrabian & Wiener, 1967, y Mehrabian & Ferris, 1967) realizadas por su equipo en 1967, que sólo el 7% de la información que es transmitida corresponden a las palabras que se emiten mediante la voz. El 93% restante está compuesto por el 38% para el Paralenguaje y 55% el Lenguaje Corporal. Esta definición es lo que universalmente se conoce como la Regla de Mehrabian (7-38-55).

Este 93% es lo que permitirá no sólo posicionarse mejor a nivel social, laboral y académico, sino incluso, a detectar las verdaderas intenciones de la persona con quien el individuo se relaciona y las mentiras y/u omisiones que se pudiesen dar a lugar. La escucha en una conversación se trata de percibir e interpretar ya que no sólo se escucha con los oídos, sino que se realiza a través de todos los sentidos.

¹ Zinder, P. (2002). *La mente de los clientes*. Bogotá: Norma.

El sentimiento de admiración que previamente se mencionó produce la creencia de que tal característica es un don con el cual esas personas nacieron y no es posible adquirirlo. Sin embargo, esa es una creencia limitante y engañosa que mediante diferentes conocimientos y ejercicios se puede aprender.

Por tal motivo, es pertinente que el individuo se conozca de forma introspectiva a través de los saberes de la comunicación no verbal, lo que le permitirá hacer lecturas más acertadas de lo que no es específicamente la palabra hablada.

Es interesante desarrollar cierta agudeza sensorial, para darse cuenta de qué es lo que sucede en la interacción con las personas, si existe o no entendimiento, o hacia dónde se desea llegar en una conversación/negociación.

El conocerse introspectivamente y tener la posibilidad de interpretar los momentos en que la contraparte genera una comunicación no verbal, se podrá obtener resultados sorprendentes en la vida. Todo florece si mejora la comunicación interna y con los demás es escuchada.

En base a lo expresado anteriormente, el análisis de la comunicación no verbal es una gran herramienta que el negociador podrá incorporar a su proceso de negociación a fin de incrementar su ventaja competitiva respecto a su contraparte. Por lo tanto, la pregunta o inquietud que surge en el desarrollo de esta investigación es, ¿Cómo activar el poder del talento negociador mediante la comunicación no verbal?

Objetivo General

- Entender cómo se puede activar el poder del talento negociador mediante la comunicación no verbal.

Objetivos Específicos

- Identificar la importancia que posee la lectura del lenguaje no verbal en un proceso de negociación internacional.
- Conocer los beneficios de la programación neurolingüística en la negociación internacional para lograr una comunicación eficaz.
- Deducir la desventaja sobre la contraparte que la parte negociadora podría tener si no desarrolla su habilidad negociadora considerando el lenguaje no verbal y la programación neurolingüística.

Marco Teórico:

En términos de material bibliográfico para el desarrollo de la presente tesina se utilizará bibliografía relacionada a la comunicación, la negociación internacional, entorno cultural y la programación neurolingüística, conocida como la P.N.L. El tema elegido será abordado desde el punto de vista comunicacional y práctico a fin de identificar el impacto positivo y negativo de la comunicación no verbal en el proceso de negociación internacional.

Es importante recurrir a la definición de comunicación, negociación, entorno cultural y P.N.L para el entendimiento de ciertos conceptos que ineludiblemente se introducirán dentro de la tesina. En cuanto a la comunicación se eligió seguir la definición conceptual en base a: Fernández, M. (2013). "Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo". Revista digital EF Deportes, De Fonseca, M. "Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica". México DF, México: Editorial Pearson Educación, 2000., "Lenguaje Corporal, saber lo que piensan los demás en el trabajo" de Monika Matching Ed. Alma; "La biblia del lenguaje corporal. Guía práctica para interpretar los gestos y las expresiones de las personas" de Judi James Ed. Paidós. Capítulos: 1-2-3-4-5-6-8-11-12-13; Texto "Semiología del gesto aplicada a procesos de negociación y mediación" por Jerónimo Alayón Gómez y "La inteligencia emocional" de Goleman, Daniel, 2000, Ed. Vergara.

Adicional a ello, se considera la Regla de Mehrabian (7-38-55) desarrollada por Mehrabian, A. (2010) en su libro "*Nonverbal Communication*". Toda la bibliografía seleccionada permitirá realizar un análisis del problema planteado para poder alcanzar los objetivos identificados.

Conceptualmente se entiende por comunicación a un proceso relacionado con el intercambio de hechos o ideas entre las personas que ocupan diferentes posiciones en una organización, instante, contexto y/o situación para lograr la armonía mutua.

En palabras de Alberto Martínez de Velasco² "*La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta*". Por su parte Abraham Nosnik³, la define como "*La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado*". Según ambos autores, el propósito del emisor consiste en modificar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación.

² Martínez, A., y Nosnik, A. (1998) "*Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*" México. Editorial Trillas.

³ Martínez, A., y Nosnik, A. (1998) "*Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*" México. Editorial Trillas.

De acuerdo a Fernando González Rey⁴, *“Es un proceso de interacción social, a través de signos y sistemas de signos, producto de las actividades humanas. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones, etc.”* En línea con esta definición María del Socorro Fonseca⁵ explica el concepto de esta forma en su libro: *“Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes”*.

Finalmente Aristóteles define a la comunicación como *“la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”* (citado en Flores de Gortari, 1998:13). Es decir conseguir que el emisor logre en los receptores un mismo punto de vista. El filósofo griego expone la importancia de que el receptor se convenza y asuma como cierta la información que transmite el emisor.

Los autores previamente citados están de acuerdo que la comunicación es una interacción realizada por el hombre. Por medio de este sistema de comunicación (verbal u oral), el ser humano busca dar a conocer sus sentimientos, ideas y emociones, influyendo uno a los otros. La comunicación necesita por lo menos de dos o más personas para ser lograda.

En relación a lo anterior, el proceso de comunicación es de naturaleza **activa** en lugar de un fenómeno estático. Por lo tanto, el proceso de comunicación, como tal, debe ser considerado como una interacción continua y dinámica, tanto de afectar y ser afectado por muchas variables.

La comunicación le permite al ser humano conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes lingüísticos que le permiten influir y ser influido por las personas que lo rodean.

La comunicación es de suma importancia para la supervivencia, pues la información que ésta extrae de su medio ambiente y su facultad de transmitir mensajes serán claves para obtener ventaja competitiva en el entorno.

Uno de los modelos que describe el proceso de comunicación más utilizado y completo es aquel desarrollado por dos autores clásicos en la materia: Shannon y Weaver (1948). Los elementos básicos que ellos proponen son: emisor, encodificación, mensaje, canal de comunicación, decodificación, receptor y retroalimentación (Martínez de Velasco A. y Nosnik A. 1998: 13).

⁴ González, F., y Mitjans, A. (1999) *“La personalidad. Su educación y desarrollo”* Cuba. Editorial Pueblo y Educación.

⁵ De Fonseca, M. (2000) *“Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica”* México. Editorial Pearson Educación.

- Emisor: La persona que tiene la intención de transmitir el mensaje con la intención de trasladar información e ideas a otros, es conocida también como remitente o el comunicador.
- Encodificación: Puesto que la materia de la comunicación es teórica e intangible, su ulterior aprobación requiere el uso de ciertos símbolos tales como palabras, acciones o imágenes, entre otros. La conversión de la materia en estos símbolos es el proceso de codificación.
- Mensaje: Este es el objeto de la comunicación. Puede ser una opinión, actitud, sentimientos, opiniones, pedidos o sugerencias.
- Canal de comunicación: La persona interesada en la comunicación tiene que elegir un canal para el envío de la información requerida, las ideas, entre otros. Esta información se transmite al receptor a través de ciertos canales que pueden ser formales o informales.
- Decodificación: Consiste en que el Receptor convierte los signos que le llegan en un mensaje. De esta forma los signos son asociados a las ideas que el Emisor trató de comunicar.
- Receptor: El receptor es la persona que recibe el mensaje o para quien ha sido diseñado el mensaje. El receptor es el que trata de entender el mensaje de la mejor manera posible a fin de lograr los objetivos deseados.
- Retroalimentación de Decodificación: La persona que recibe el mensaje o símbolo desde el comunicador intenta convertir el mismo de tal manera que pueda extraer su significado a su completa comprensión.

Por otro lado, es posible estudiar la comunicación desde las formas de comunicación humana que existen, que pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

La comunicación verbal se refiere a las palabras que se utilizan (es lo que se dice) y a las inflexiones de la voz (tono de voz). La comunicación no verbal, foco de esta investigación, hace referencia a un lenguaje hablado con el cuerpo y que constituye un sistema de signos organizados. Este emite mensajes que el individuo envía sin hacer uso de la palabra. Esto incluye gestos, expresiones, movimientos corporales, contacto visual. Estudiar la comunicación no verbal, simboliza saber interpretar todo aquello que no se dice con las palabras.

En la comunicación no verbal hay cinco puntos importantes a destacar, en primer lugar es un tipo de comunicación totalmente inconsciente sobre el que no se puede actuar, es decir que es innata. En segundo lugar que cada gesto tiene significado dentro de una misma situación, por

tanto no se deben analizar gestos aislados sino que deben analizarse en su conjunto. En tercer lugar que la combinación de los signos produce nuevos significados. En cuarto lugar, la comunicación no verbal se puede aprender por la imitación de códigos socialmente establecidos. Y en último lugar que la comunicación humana es muy complicada.

Según Jerónimo Alayón Gómez en la “Semiología del gesto aplicada a procesos de negociación y mediación”, la semiología del gesto permite descubrir el mapa del poder que subyace oculto en toda negociación. Su foco se centra en tres aspectos no verbales, la relación gesto-significado, la relación cuerpo-espacio y la relación paralenguaje-espacio.⁶

Por otro lado, Albert Mehrabian introduce en su libro “Nonverbal Communication”⁷ (página 108) lo siguiente “*Cuando hay inconsistencias entre actitudes comunicadas de manera verbal y postural, los componentes posturales suelen ser dominantes en la determinación de la actitud total que se está infiriendo*”.

Daniel Goleman, es quien ha desarrollado un concepto clave denominado la Inteligencia Emocional, desarrollado en su libro “La inteligencia emocional”⁸. Él consideró que las emociones son un aspecto intrínseco al comportamiento humano y que por tal razón es interesante estudiarlo para comprender quien es el otro.

En base a ello, la Inteligencia Emocional se define como un constructo que permite entender de qué forma es posible influir de un modo adaptativo e inteligente sobre las emociones propias como en la interpretación de los estados emocionales de los demás. Este aspecto psicológico se caracteriza por tener un papel fundamental en la manera de socializar como en las estrategias de adaptación al medio que se desea ser parte.

Ante las observaciones realizadas sobre la comunicación, es imposible transitar un día sin el uso de la comunicación. En todo momento el ser humano está emitiendo mensajes desde la palabra, los gestos y el silencio, en sí mismo.

Respecto al proceso de negociación se optó por los libros de “Técnicas de Negociación” de Colaiacovo, J. Ed. Macchi, “*Sí, de Acuerdo! Como negociar sin ceder*” de Fischer, R., Ury, W. Patton, J. Ed. Norma, “*Supere el No. Como negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*” de Ury, W. Ed. Gestión 2000, y finalmente por la revista “*La cultura en la negociación*” de Mauricio Alice, La Trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos.

⁶ *Semiología del gesto aplicada a la negociación y mediación*. <https://www.gestipolis.com/semiologia-gesto-aplicada-negociacion-mediacion/> (Consulta: 25 de Agosto 2020).

⁷ Mehrabian, A. (2010) en su libro “Nonverbal Communication” Editorial. New Brunswick: Aldine Transaction..

⁸ Goleman, Daniel (2000), “*La inteligencia emocional*” Editorial Vergara.

Colaiacovo, define a la negociación de la siguiente forma “*Una negociación es un proceso durante el cual dos o más partes con un problema en común, mediante el empleo de técnicas de comunicación interpersonal, buscan obtener un resultado o solución acorde con sus objetivos, intereses necesidades y aspiraciones*”.⁹ El éxito de ella depende de los cuatro elementos de la capacidad negociadora (habilidad negociadora, poder negociador, información comercial, marketing mix) que la parte desarrolle. El componente de habilidad negociadora es en el que se colocará foco, debido a que la comunicación no verbal es un elemento primordial en un proceso de negociación internacional. (Colaiacovo, 1994)¹⁰

Este concepto es central e integrador, el cual propone que la capacidad negociadora es la clave de la negociación internacional. Esta significación hace referencia al conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, inherentes a la persona que permite el desarrollo y/o el cumplimiento de una función. Esta a su vez está afectada por las siguientes cuatro variables:

1. Marketing Mix: Consiste en la adecuación del paquete comercial (precio, producto, plaza y promoción) a las necesidades de la contraparte.
2. Información Comercial: Se refiere a la disponibilidad por el negociador de los datos necesarios sobre la situación que envuelve la negociación (objetivos, estrategias y necesidades).
3. Poder Negociador: Es la capacidad de influenciar en base al tamaño de la organización representada, dimensiones históricas, necesidad relativa y opciones disponibles por la contraparte.
4. Habilidad Negociadora: Se fundamenta en los atributos personales del negociador respecto del conocimiento en el proceso de negociación, método de negociación, fuentes y tipos de información, capacitaciones adquiridas, experiencias previas, uso de técnicas de influencia positiva y comunicación interpersonal.

Cada uno de estos elementos es de vital importancia para la capacidad negociadora. La falta o deficiencia de uno de ellos, afecta directamente a la capacidad negociadora y se deberá compensar con el componente más eficiente. A su vez, los conceptos preliminarmente indicados, contienen sus propias variables que la conforman. En este trabajo, se profundizará sólo en la habilidad negociadora.

⁹ COLAIACOVO, J. (1994). “*Un modelo de negociaciones de exportaciones y la pequeña y mediana empresa*” en Colaiacovo, J. *Técnicas de Negociación*. Buenos Aires, Bogotá, Caracas, México DF: Macchi.

¹⁰ COLAIACOVO, J. (1994). “*Un modelo de negociaciones de exportaciones y la pequeña y mediana empresa*” en Colaiacovo, J. *Técnicas de Negociación*. Buenos Aires, Bogotá, Caracas, México DF: Macchi.

De acuerdo a lo estudiado por Mauricio Alice en su texto “La cultura en la negociación”¹¹, hay características de la cultura que parecen estar relacionadas a la variabilidad en las estrategias de negociación entre diferentes culturas.

El entorno cultural puede describirse como una serie de factores o circunstancias naturales, infraestructurales, socioculturales, económicas, políticas y tecnológicas las cuales condicionan tanto el comportamiento como la situación de los sujetos que son utilizados como referencia.

Los negociadores se deben apoyar en el entorno cultural ya que este sirve de herramienta a la hora de analizar el lugar donde se estará proyectando llevar a cabo una negociación. Para el caso de estudio de referencia, el entorno cultural impacta directamente en el proceso de comunicación.

Para comenzar a comprender otra cultura, el primer paso es “conocerse a uno mismo” tal como lo ha dicho el filósofo griego Sócrates. Es decir, que primeramente se debe entender la propia cultura para reconocer los propios puntos de referencia. Entender por qué el ser humano hace lo que hace, permite formarse una idea de porqué la otra parte actúa como lo hace. Cuando se entiende la propia historia, se puede generar empatía sobre el otro, analizar y descubrir, el comportamiento de la otra parte.

En todas las culturas se producen negociaciones. La cultura influye en la forma de generar el acuerdo, en el modo en que se toman las decisiones y en el contenido del acuerdo alcanzado. Cuando las partes negocian, traen consigo a la mesa de negociación su cultura, junto con sus creencias, intereses y prioridades, así como sus estrategias negociadoras. Por otro lado, la cultura también afecta a la estrategia de negociación aplicada por el negociador.

Desde el punto de vista práctico, el libro a utilizar es “Introducción a la PNL” de Joseph O’Connor y John Seymour Editorial Urano basado en los análisis de John Grinder (lingüista) y Richard Bandler (matemático y terapeuta en Gestalt). Este material responde a la pregunta: ¿por qué unas personas parecen más dotadas que otras?

Después de observar y estudiar durante largo tiempo a varias personas, Grinder y Bandler, decidieron desarrollar y formalizar las técnicas y habilidades que estas personas utilizaban de forma natural y espontánea. Tomándolas como referencia, construyeron unos patrones y modelos, es decir, un método, llamándolo así, Programación Neurolingüística conocida como la

¹¹ Alice, M. (2004). “La cultura en la negociación” en La Trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos, núm.12

P.N.L porque abarca tres campos: programas de comportamiento, proceso neurológico y lenguaje.

La Programación Neurolingüística es un sistema para preparar (programar), sistemáticamente la mente (neuro), y lograr que comunique de manera eficaz lo que se piensa con lo que se hace (lingüística). De esta forma se obtiene una congruencia y una comunicación eficaz a través de una estrategia que se enfoca al desarrollo humano. Estudia cómo se comunica un ser con si mismo (comunicación intrapersonal) y por ende cómo se comunica él con otros (comunicación interpersonal).

Es una escuela de pensamiento pragmático que sostiene que en última instancia toda conducta humana se desarrolla sobre una "estructura" aprendida a lo de la vida del individuo, la cual puede ser detectada para ser modelada por otras personas y obtener con ello similares resultados. Sostiene que es posible cambiar o reprogramar esta estrategia o plantilla de pensamiento, si es que hay algo que limite o para potenciar algún recurso, comportamiento o creencia, con el fin mejorar la calidad de vida.

En la actualidad, el mundo cada vez está mucho más complejo debido a la globalización y uno de los mayores desafíos que poseen hoy en día las organizaciones es la administración del recurso humano. Durante muchísimo tiempo, las empresas han consolidado sus ventajas competitivas en la administración del activo como: precios bajos, mano de obra barata, economías de escala o inversión en tecnología, dejando de lado el desarrollo del talento humano.

De acuerdo a la información compartida, la administración del talento, la relación con las personas y la comunicación cobran gran importancia en el manejo de las relaciones laborales e interpersonales, así como en los aspectos de negociación.

Por lo tanto, a partir de la comprensión del comportamiento corporal, los factores motivacionales y potenciadores que existen en las personas, se puede usar la comunicación no verbal, en adelante CNV, como herramienta; a lo que además se añade, la P.N.L y la relevancia de la inteligencia emocional dentro de las organizaciones, porque según Goleman (2000)¹² *“las emociones de la gente, rara vez se expresan en palabras; con mucha mayor frecuencia se manifiestan a través de otras señales, donde la clave para intuir los sentimientos del otro, está en la habilidad para interpretar los canales no verbales; si bien la mente racional se expresa a través de palabras, la expresión de las emociones se hace de manera no verbal”*.

¹² Goleman, Daniel (2000), *“La inteligencia emocional”* Editorial Vergara.

Metodología:

A continuación se presenta la metodología que se utilizará para desarrollar el presente Trabajo Final de Carrera. Se muestran aspectos como el tipo de investigación y los procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha exploración.

El estudio propuesto se adecua a los propósitos de la investigación no experimental. En función de los objetivos definidos en la presente publicación, donde se plantea entender cómo se puede activar el poder del talento negociador mediante la comunicación no verbal

Ubicado dentro de la modalidad de la investigación se emplearán una serie de instrumentos y técnicas de recolección de información. Para ello hay que cumplir con tres etapas, la primera está referida con la delimitación del objeto de estudio y la elaboración del marco teórico, la segunda etapa implica la realización del análisis de la comunicación no verbal en el campo de la negociación internacional. El tercer ciclo corresponde a identificar ventajas competitivas al negociador para lograr el resultado esperado.

Para el desarrollo de esta investigación es necesario utilizar herramientas que permiten recolectar la información requerida, con el fin de obtener un conocimiento más amplio del objeto de estudio.

Por naturaleza del estudio se requiere la recopilación documental, que se trata del acopio de los antecedentes relacionados con la investigación. Para tal acción se consultarán documentos escritos, formales e informales.

El diseño de esta investigación se enmarca en el tipo exploratorio, cuyo fin es obtener mayor profundidad sobre ciertos aspectos de un problema y conocer más acerca de un objeto de estudio, desde donde se plantean nuevos puntos de vista (Armstrong, 1993).

Capítulo 1: “Comunicación Eficaz”

En el presente capítulo se ampliará el concepto de comunicación, sus factores asociados al lenguaje y al comportamiento, que caracterizan específicamente la comunicación no verbal, junto con el aporte de la programación neurolingüística, de aquí en adelante PNL, a los fines de identificar su importancia en la negociación internacional.

Para comprender el concepto de comunicación se inicia el camino del mismo a partir de su etimología. Comunicar proviene del vocablo latino *communicare*¹³, que significa “compartir algo, hacerlo común”, y por “común” se entiende comunidad; o sea, comunicar se refiere a hacer a “algo” del conocimiento de los semejantes. Su etimología lleva a suponer que la comunicación es un fenómeno que se realiza como parte sustancial de las relaciones sociales, relaciones entre diferentes seres.

La comunicación no es exclusiva del ser humano, ya que todos los seres vivos, entiéndase como a los animales y a los individuos del planeta Tierra tienen la capacidad de comunicarse y de compartir información del entorno, lo cual ayuda a sobrevivir. Los animales se comunican para encontrar comida, escapar de sus depredadores y para establecer relaciones jerárquicas entre ellos para lograr un orden dentro de su comunidad, entre otros.

Los seres humanos, foco de estudio de esta investigación, constantemente están recopilando datos del entorno, lo procesan y comparten con sus pares esperando lograr una reacción en ellos que permita resolver alguna necesidad.

El proceso comunicativo de los animales se desarrolla a través de la emisión de señales que pueden ser sonidos, gestos o señas, olores, etc., con la intención de dar a conocer un mensaje, para que se produzca una acción o reacción en quienes lo reciben. Para el caso de los seres humanos, estas señales son más complejas que en los animales, situación que deriva de su capacidad intelectual; propiamente del uso del lenguaje.

A continuación, un análisis de que es la comunicación no verbal y los aspectos que la caracterizan.

La comunicación no verbal (CNV)

El lenguaje es un modelo de lo que le sucede al individuo dentro de su cerebro, cada persona desarrolla un mapa lingüístico único que le es más o menos útil en su comunicación consigo mismo y en su interacción con los demás. El lenguaje se convierte en uno de los principales

¹³ León, José Javier (2017). Etimología subversiva del verbo "comunicar". *Quórum Académico*, 14(1), 115-125. [Consulta 2 de Octubre de 2020]. ISSN: 1690-7582. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1990/199053181005>

filtros de la realidad personal, pues a través de él se expresa la identidad, los valores y creencias, las capacidades y se describen los comportamientos y el entorno. Una de las cosas más importantes del lenguaje es la capacidad de influir en los demás tanto positiva como negativamente.

El lenguaje no verbal puede cumplir diferentes funciones, entre las que se destacan:

- Enfatizar el lenguaje verbal: Se refiere a los gestos que van unidos a la comunicación verbal. Su función es reforzar y reafirmar la información que se está expresando verbalmente. Existe una coherencia entre lo dicho de forma corporal y verbal.
- Sustituir palabras: Los actos no verbales sustituyen a los verbales cuando se realiza un gesto y no se emite ninguna palabra.
- Orientar la forma en que el mensaje verbal debe ser interpretado: Un mismo mensaje puede ser interpretado de diferentes maneras según el volumen y tono de voz empleado o los gestos realizados.
- Contradecir la comunicación verbal: Las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido verbal del mensaje para que este sea decodificado de forma precisa. Por ello, un mensaje no verbal puede contradecir uno verbal.
- Regular la comunicación: Los mensajes no verbales regulan al mensaje verbal cuando se utilizan gestos para mantener una conversación.
- Expresar sentimientos y emociones: Comunica el estado de ánimo en el que se encuentra el emisor.

Un aspecto a tener en cuenta, es que cuando se genera una conversación con alguien sólo una parte de la información que se brinda o recibe proviene de las palabras, con lo cual generar consciencia sobre los mensajes que se envían mediante la corporalidad es de vital importancia.

Los movimientos, posturas, expresiones, gestos, miradas, e incluso, la indumentaria y los accesorios, constantemente están proporcionando información a las personas del entorno. La mayoría de las veces dicha información corresponde a una forma de refuerzo o complemento de los mensajes que se emiten de manera verbal, pero en otras ocasiones éstos pueden verse distorsionados. Este fenómeno se debe a que mucha de la información que se trasmite de forma no verbal está directamente relacionada con las emociones, más que con el intelecto.

Ahora bien, es importante saber distinguir que existen determinados factores, que a su vez se engloban en tres tipologías: Paralingüística, Kinésica y Proxémica.

Factores asociados al lenguaje no verbal

El comportamiento lingüístico se ve afectado por el código y el contenido que se pretende comunicar. De la misma forma, existen variaciones lingüísticas, como la elección del idioma, el uso de un lenguaje simple o elaborado, la elección de los tiempos verbales, etc., y por otro lado, están las variaciones no lingüísticas, como el ritmo, el tono y el volumen de la voz, que son precisamente parte del objeto de estudio de la paralingüística, y lo que constituye a los factores vinculados al lenguaje no verbal.

El Paralenguaje es una disciplina que analiza desde el punto de vista fónico, las cualidades de la voz y sus posibles modificaciones. Además, observa los orígenes emocionales, las pausas y los silencios. Esto conlleva a cerrar que la forma de expresar lo que se pretende decir es el rasgo diferenciador y es lo que constituye el comportamiento paralingüístico del ser humano.

Para comprender en mayor profundidad, es necesario hacer una breve referencia a qué tipos de elementos componen la ciencia paralingüística. A continuación se distingue entre las cualidades primarias de la voz, los calificadores, diferenciadores y alternantes.

Los componentes de la voz como, el tono, timbre, ritmo y volumen, pueden establecer variadas interpretaciones dependiendo de qué se quiere transmitir y cómo se desea alcanzarlo. La voz, se origina cuando el aire que descansa en el diafragma, roza las cuerdas vocales, se produce una vibración y a partir de este hecho sale al exterior convertida en tal.

El tono está asociado según los parámetros sociales, biológicos y de contexto del ser humano. Éste se relaciona con el sentir y lo que verbal; y puede ser ascendente (expresa duda, indecisión o interrogación), descendente (trasmite certeza, confianza y determinación) o mixto (sugiere ironía o sarcasmo). El timbre es el registro de la voz, condicionado por el género de la persona. Se suele distinguir en: muy bajo, medio bajo, alto o muy alto.

El ritmo es la fluidez verbal con la se expresa una persona, es decir, la cantidad de palabras que emite por minuto. Este se clasifica por ser rápido o lento. En una negociación, se recomienda que el mismo sea lento para que la contraparte tenga la oportunidad de comprender y captar el mensaje deseado.

El volumen se relaciona con la intensidad con la que se habla. Se utiliza para poner énfasis, regular o incluso alterar el proceso de comunicación. El volumen puede ser bajo, el cual indica timidez, sumisión o tristeza, o bien alto, que trasmite autoridad, seguridad en sí mismo y/o dominio de la situación.

El segundo bloque que forma parte del Paralenguaje son los calificadores, que desarrollan el tipo de voz y el modo de control que utiliza el ser humano, dependiendo del contexto. Son las transformaciones de la cavidad bucal, nasal o faríngea y que abarcan desde pequeños conjuntos de sílabas hasta párrafos enteros que componen el discurso. Los diferenciadores tal y como indica su nombre es un tipo de elemento que modifica la comunicación habitual a través de la profusión de ruidos como la risa, el llanto, bostezos o inclusive estornudos, las cuales son reacciones emocionales del individuo. Esto hace mención a los estados psicológicos y fisiológicos de la persona. Como herramienta en una negociación es útil, para cambiar el estado y generar un cambio de dirección.

Por último los alternantes son todos aquellos ruidos que produce el ser humano consciente o inconscientemente en la zona ubicada entre los labios, la faringe y las fosas nasales que expresan interjecciones que obstaculizan la comunicación no verbal. Estos se expresan sólo y únicamente a través de la palabra o en contraposición se reproducen acompañados de movimientos corporales.

Las pausas y los silencios también aportan al ámbito comunicativo no verbal. Las pausas vacías del discurso de la contraparte están cargadas de significado, constituyen un elemento que invita a la contraparte a reflexionar o imponerse por las circunstancias propias del entorno. Por su lado los silencios son la ausencia de palabra en el discurso verbal, los cuales se pueden considerar como positivos o negativos. La no actividad en la comunicación brinda información sobre las partes.

En definitiva el paralenguaje, es un elemento determinante que permite identificar a una persona y posibilita memorizar diferentes voces y matices.

Factores asociados al comportamiento

Los factores del comportamiento de la CNV son la kinesia, la prosémica y la imagen personal. A continuación se compartirá información vinculada a cada uno de ellos.

La Kinesia

El sistema kinésico estudia el significado expresivo, apelativo o comunicativo de los movimientos corporales y de los gestos aprendidos o somatogénicos, no orales, de percepción visual, auditiva o táctil, solos o en relación con la estructura lingüística y paralingüística y con la situación comunicativa. A la hora de estudiar el comportamiento humano, la kinesia se vale de cuatro factores básicos para comprender el lenguaje no verbal de las personas. Estos son:

Gestos: El gesto es el movimiento corporal propio de las articulaciones, principalmente de los movimientos corporales psicomusculares con valor comunicativo realizados con las manos, brazos y cabeza. La información que trasmite el gesto es el estado de ánimo del emisor o la valoración que realiza sobre algo o alguien. Ahora se comparten la clasificación de los cinco tipos de gestos:

a) Gestos emblemáticos o emblemas: Son actos no verbales que presentan una traducción no verbal directa y pueden ser en algunas ocasiones sustituidos por palabras. Su origen es el aprendizaje social concreto y su significado es conocido por los miembros de un determinado entorno cultural. Dicho elemento, suele estar muy influenciado por los niveles culturales de la sociedad, puesto que no sólo hace referencia a los países, sino que dentro del ámbito de las comunidades culturales. Un claro ejemplo sería agitar la mano en señal de despedida o levantar el pulgar hacia arriba indicando OK. Aquí el negociador debería conocer en profundidad la cultura de la contraparte para lograr la interpretación correcta de ellos.

b) Gestos ilustrativos o ilustradores: Estos surgen durante la comunicación verbal y son un medio para ilustrar lo que se está diciendo. Son gestos conscientes que están influidos por la propia cultura. Son gestos unidos al lenguaje, que no tiene un significado directamente traducible, la palabra a la que van unidos no les da su significado. En la negociación internacional será de gran ayuda su utilización para recalcar o imponer un ritmo específico en la plática.

c) Gestos que expresan estados emotivos o patógrafos: Estos reflejan el estado emotivo de la persona del momento. A través de este tipo de gestos se expresan la ansiedad o tensión del momento, muecas de dolor, triunfo o alegría, etc. Este tipo de gesto debería ser uno de los focos a colocar en la negociación para identificar el sentir de la contraparte.

d) Gestos reguladores de la interacción: Son actos no verbales que se utilizan para administrar el flujo de conversación entre un emisor y un receptor. Se caracterizan porque son específicos según la cultura del individuo y además, suelen ser señales sutiles tales como el contacto ocular, movimientos de cabeza o modificación en la postura corporal. Son signos para tomar el relevo en la conversación, que tienen también un importante papel al inicio o finalización de la comunicación (darse la mano en el saludo o la despedida). Pueden ser utilizados para frenar o acelerar a la contraparte, indicar que debe continuar o darle a entender que debe ceder su turno de palabra.

e) Gestos de adaptación o adaptadores: Ellos surgen para manejar emociones que no se desean expresar. Se utilizan cuando el estado de ánimo es incompatible con la situación de interacción particular, de forma que no es posible expresar las emociones reales directamente.

Ante esta situación se produce una situación incómoda en la contraparte ya que hay un conflicto entre su sentir y pensar. Gestos de este tipo pueden ser, pasarse los dedos por el cuello de la camisa cuando hay sentimiento de ahogado por la tensión de la situación, o tocarse el pelo cuando hay nervios.

La expresión Facial: Esta se refiere a los gestos faciales, realizados, fundamentalmente, con los ojos, las cejas, el entrecejo y el ceño, la frente, los pómulos, la nariz, los labios, la boca y la barbilla. A través del rostro, concretamente con los gestos, se trasmite gran cantidad de información, en especial mediante los ojos y de la boca, que expresan los estados de ánimos y las emociones.

Las emociones son un estado afectivo que se experimenta, tienen una función adaptativa del organismo al ambiente que rodea a un individuo. Constituyen una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos de origen natural, influidos por la experiencia.

Las emociones se han clasificado siguiendo numerosos y variados criterios. Por ejemplo renombrados psicólogos como P. Ekman, W. Friesen y P. Ellsworth¹⁴ lo hicieron teniendo en cuenta la expresión facial, R.Lazarus¹⁵ a su vez lo hizo teniendo en cuenta la relación de las emociones con su componente cognitivo y O.Mowrer¹⁶ por su parte utilizó el criterio de las emociones adquiridas o innatas. Aquí analizaremos la clasificación de las emociones básicas considerando el criterio de la expresión facial, propuesto por Dr. Paul Ekman.

Dr. Paul Ekman¹⁷, uno de los psicólogos con más influencia en la investigación de las emociones y sus expresiones, estableció una lista de 6 emociones básicas. Se basa en la teoría de que de una manera universal las expresiones faciales de los individuos están asociadas con las emociones.

Dr. Ekman utiliza el término de emociones básicas para enfatizar el rol que la evolución ha jugado en formar la expresión y la función de las emociones. Estas expresan reacciones positivas o negativas de estímulos internos o externos y por ello afectan la motivación, el aprendizaje, el comportamiento y la comunicación con las personas.

¹⁴ Matsumoto, D., Lopez, R. y Perez Nieto, M. (2013). Lectura de la Expresión Facial de las Emociones: Investigación básica en la mejora del reconocimiento de emociones. San Francisco: Ansiedad y Estrés. <https://www.researchgate.net/publication/258119111_Lectura_de_la_Expresion_Facial_de_las_Emociones_Investigacion_basica_en_la_mejora_del_reconocimiento_de_emociones > [Consulta: 02 de octubre de 2020].

¹⁵ "Teoría del estrés" desarrollada en 1966 por R.Lazarus. [https://psicologiyamente.com/psicologia/teoria-estres-lazarus#:~:text=Lazarus%20\(1966\)%2C%20tambi%C3%A9n%20desarrollada,del%20contexto%20y%20otras%20variables.](https://psicologiyamente.com/psicologia/teoria-estres-lazarus#:~:text=Lazarus%20(1966)%2C%20tambi%C3%A9n%20desarrollada,del%20contexto%20y%20otras%20variables.) [Consulta: 02 de octubre de 2020].

¹⁶ "Teoría bifactorial" desarrollada en 1939 por O. Mowrer <https://psicologiyamente.com/clinica/teoria-bifactorial-mowrer> [Consulta: 02 de octubre de 2020].

¹⁷ Ekman, Paul (2017), "El rostro de las emociones" Editorial RBA Bolsillo. España.

En las emociones básicas, se produce una constancia entre movilización para la acción y la propia forma emocional. Se caracterizan por poseer una forma de expresión facial concreta y un carácter universal, en el que presentan un procesamiento cognitivo propio y distintivo de las restantes emociones.

Se trata de reacciones afectivas innatas, distintas entre ellas, presentes en todos los seres humanos y que se expresan de forma característica. Se producen procesos directamente relacionados con la adaptación y la evolución, que tienen un sustrato neural innato, universal y un estado afectivo asociado único.

Cabe señalar que las expresiones faciales se pueden fingir o crear de manera consciente. Sin embargo es imposible fingirlas ante un estímulo que las genere. Las emociones básicas propuestas por el Dr. Paul Ekman son: Rabia – Repugnancia - Miedo – Alegría – Tristeza – Sorpresa. A continuación se explica cada una de ellas.

- a) Rabia: Se presenta cuando la persona se ve bloqueado en la consecución de una meta o en la satisfacción de una necesidad. Es un sentimiento displacentero que genera un impulso por eliminar o dañar al agente causante. Parte de la experiencia de sentir rabia es el riesgo de perder el control y de ella puede surgir como consecuencia de la frustración. Es posible identificarla en el rostro de una persona cuando las cejas y los párpados bajan en forma tensa, suele haber un ceño fruncido. Los labios se tensan, reduciendo el área de la boca.
- b) Repugnancia: Es la respuesta emocional causada por el disgusto que se tiene por alguna por una impresión desagradable causada por algo. Es una emoción compleja que implica una respuesta de rechazo de un objeto, situación, hecho, individuo. Corporalmente se frunce la nariz, formando arrugas a sus costados, las cejas suelen caer y se entrecierran los párpados. La cabeza se hace hacia atrás en señal de repulsión, suele haber una ligera apertura de la boca en forma simétrica.
- c) Miedo: El miedo es un sentimiento producido por un peligro presente e inminente, por lo que se encuentra muy ligado al estímulo que lo genera. Se relaciona a un comportamiento de escape. El propósito de esta emoción es la de que una persona actúe para sentirse a salvo. Es una señal emocional de advertencia de que se aproxima un daño físico o psíquico. Al mismo tiempo, implica una inseguridad respecto a la capacidad para soportar o manejar la situación dominante. En un individuo es posible identificarla cuando las cejas se levantan rectas y tensas, y los párpados se abren de más. Las comisuras de la boca van hacia los lados, estirando los labios y generando que se entreabra la boca.
- d) Alegría: La alegría es una emoción positiva que provoca una sensación de seguridad y bienestar. Tiende a la reproducción, es decir que produce en el individuo el deseo de volver

a experimentarla. Genera en el rostro una sonrisa simétrica en las comisuras de la boca, junto a al pliego de las comisuras de los ojos (conocidas como “patas de gallo”). Sólo estas dos señales juntas demuestran una verdadera alegría.

e) Tristeza: Es una emoción que se produce en respuesta a sucesos que son considerados como no placenteros y que denota melancolía. Se produce ante la pérdida de un deseo apremiante, que se sabe imposible de satisfacer. Se manifiesta cuando se observa que las cejas se levantan en su extremo interno y caen en el externo. El labio inferior se sobrepone levemente al superior, y las comisuras de la boca van hacia abajo.

f) Sorpresa: Es una reacción causada por algo imprevisto o extraño. Aparece de forma súbita ante una situación novedosa o rara, y desaparece con la misma rapidez con la que apareció. Ante la presencia de esta emoción, en el rostro de una persona ocasiona una elevación y arqueado de las cejas. Los ojos se abren de más. El mentón cae, por lo que la boca se abre.

Ahora se presenta una imagen ilustrativa de las emociones descriptas anteriormente:



Fuente: Elaboración propia

Las emociones de las personas rara vez se expresan en palabras, con mucha mayor frecuencia se manifiestan a través de otras señales. La clave para intuir los sentimientos del otro está en la

habilidad para interpretar los canales no-verbales. Esto permitirá estar mejor adaptado emocionalmente, ser más sociables y más sensibles.

Dentro del análisis de la expresión facial, cobra mayor importancia la sonrisa. Este es uno de los gestos que se expresa mediante la boca, la cual también proporciona información sobre el estado de ánimo de la persona. La sonrisa expresa alegría, simpatía o felicidad. En su obra *Inteligencia social*, Daniel Goleman¹⁸ escribe “*Ekman ha identificado dieciocho tipos diferentes de sonrisas basados en distintas combinaciones de los quince músculos faciales implicados. Entre ellas cabe señalar, por nombrar solo unas pocas, la sonrisa postiza que parece pegada a un rostro infeliz y transmite una actitud del tipo “sonríe y apechuga”, que parece el reflejo mismo de la resignación; la sonrisa cruel que exhibe la persona malvada que disfruta haciendo daño a los demás y la sonrisa distante característica de Charles Chaplin, que moviliza un músculo que la mayoría de la gente no puede mover voluntariamente y parece, como dice Ekman <<reírse de la risa>>”.*

Algunas variantes de sonrisas pueden ser:



Fuente: Esquema realizado por Álvaro Villarrubia¹⁹.

Posturas: Son las posiciones estáticas que adopta o puede adoptar el cuerpo humano y que comunican, activa o pasivamente. Son signos no verbales que, por un lado, forman parte de los

18 Goleman, Daniel (2000), "*La inteligencia emocional*" Editorial Vergara.

19 <https://blogs.20minutos.es/comunicacion-no-verbal-lo-que-no-nos-cuentan/2016/11/18/los-7-tipos-de-sonrisas/> [Consulta: 20 de octubre de 2020].

gestos mismos, pues su significado puede variar dependiendo de la postura final que adoptan los órganos implicados, y por otro, funcionan como signos comunicativos independientes.

La posición corporal y sus partes se definen por la disposición que tome el cuerpo del sujeto hacia otro individuo. En la interacción, la relación entre ambos factores terminará por interpretar las diversas señales que provienen de la posición, de la orientación o del movimiento del cuerpo. Son comportamientos estables que suelen durar varios minutos e incluso horas, e indican estados emocionales y afectivos en ciertos momentos concretos.

Las posiciones corporales se definen por la disposición del cuerpo a aceptar a otros en la interacción. En este sentido, podemos observar posiciones más abiertas o más cerradas. Las posturas abiertas indican un estado emocional positivo, buena predisposición, atención, sinceridad y aceptación. Ejemplo de ellas son:

- Sonrisa franca
- Manos a la vista
- Asociado
- Cabeza ladeada hacia un hombro
- Orientación del cuerpo como una unidad hacia el interlocutor.



Fuente: Elaboración propia

Las posturas cerradas son contrarias a intenciones empáticas y afectan el dialogo en un sentido de desacuerdo, ya que manifiestan barreras en la relación y la resolución de conflictos. Algunas representaciones corporales pueden ser:

- Rostro inexpresivo
- Ceño fruncido
- Elevación de una ceja
- Desinterés
- Posturas simétricas
- Disociado
- Manos ocultas, "amarres"
- El cuerpo y la cabeza en discordancia
- Componentes de las expresiones faciales de las emociones negativas.
- Correlativos verbales: "No estoy disponible" "No quiero escucharte" "Estoy incomodo, me quiero ir".



Fuente: Elaboración propia

La diferencia entre ellas, es que, dependiendo la posición adoptada, esta brinda señales que indican lo dispuesto a interactuar con los interlocutores.

La orientación es el ángulo con el que el cuerpo está dirigido a los demás (el negociador puede ponerse frente a frente a su contraparte, en ángulo recto, o de espaldas). Cuánto más de frente se sitúe una persona hacia el otro, mayor será el nivel de implicación. Hay tendencia a mostrar una orientación directa hacia el otro cuando agrada. Por el contrario, la orientación tiende a ser menos directa cuando existe la intención de no continuar la comunicación, cuando la persona no agrada o cuando se la percibe como alguien inferior.

El movimiento del cuerpo se refiere al mensaje que se puede transmitir durante la interacción en cuanto al dinamismo y energía de la misma. Un exceso de movimiento incongruente puede producir impresión de inquietud, o nerviosismo, mientras que la escasez de movimiento puede transmitir una impresión de excesiva formalidad o escaso interés hacia el interlocutor.

Mirada: La mirada es una de las principales partes con las que se identifica a una persona y es por ello como la conducta ocular ofrece información sobre cuál es estado emocional o las intenciones existente en un momento concreto sobre algo o alguien. La mirada cumple varias funciones en el acto expresivo entre ellas regular el acto comunicativo, además en algunas circunstancias constituye la fuente principal para transmitir y obtener información, y también complementa la información auditiva.

Según el estudio de García Fernández Lorenzo²⁰, quien ha investigado sobre las diferentes miradas que posee el ser humano, es posible diferenciar ocho tipos de miradas.

- a) Mirada Firme y Franca: Suele ser una de las que más utilizadas por el ser humano. Si se fija hacia un punto concreto indica interés, puede llegar a demostrar ingenuidad y es muy habitual entre los infantes.
- b) Mirada Feroz: Es aquella que suele producirse entre los progenitores y sus hijos. Se caracteriza por colocar los ojos entreabiertos acompañado de un ceño fruncido, aunque se aconseja no mantenerla durante un espacio de tiempo prolongado.
- c) Bajar los Ojos: Significa una señal de modestia, sumisión o en algún que otro caso de humildad. Este gesto suele acompañarse por la inclinación de la cabeza o un doblegamiento de la espalda.

²⁰ Domínguez Lázaro, M^a de los Reyes (2009). LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN EL DESARROLLO CULTURAL DE LAS SOCIEDADES. Razón y Palabra, (70), [fecha de Consulta 2 de Octubre de 2020]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199520478047>

- d) Mirada Huidiza: Es un tipo de mirada incómoda, puesto que se produce cuando nuestra mirada choca con la de otro individuo. Es lógica en personas que tienen un cierto grado de timidez y en consecuencia suele ir acompañado por un leve sonrojo.
- e) Ojos Desenfocados: El individuo mira hacia el infinito sin la intención de encontrar un objeto o persona que forme parte de su ámbito de estudio. Este tipo de miradas puede ser consecuencia de un estrés acumulado o incluso una señal inequívoca de que la persona está.
- f) Mirada Elevada: En dicha mirada, los párpados del individuo se dirigen hacia la parte superior del ojo. Este tipo de miradas son muy habituales en personas que profesan un culto religioso e incluso cuando observa una determinada obra de arte.
- g) Mirada Lateral. Se desarrolla cuando el individuo no quiere dar a conocer que su atención se fija en un objeto en concreto y para evitarlo su cuerpo permanece inmóvil mientras que con la mirada gira hacia la zona deseada. Este tipo de mirada es típica en personas tímidas que tienen como único objetivo disimular sus intenciones.

La proxémica

La proxémica o proximidad espacial es la disciplina que estudia el espacio y la distancia que guardan las personas al momento de comunicarse. Se considera una parte de la semiótica (que es el estudio de los signos empleados para comunicarse), porque pone atención a la manera en que las distancias físicas que se establecen en distintas culturas hacen que se comuniquen de distintas formas y de manera no necesariamente verbal. Es decir, que la proxémica incluye no sólo las competencias comunicativas individuales sino la forma en la que las normas sociales y culturales sobre el espacio limitan o condicionan estas competencias.

Las normas proxémicas, además, son las que reafirman a un conjunto de seres humanos como un "grupo" y no como otro, es decir, delimitan las características que tienen en común algunas personas, reforzando la identidad intragrupal, y en ocasiones dificultando la identidad intergrupala.

La distancia establecida en el proceso de comunicación depende del grado de intimidad, de la edad, el motivo del encuentro, la personalidad y la cultura. Los diferentes grados de distancia son:

- Distancia íntima (hasta 45 cm). Es la distancia para la conversación íntima.
- Distancia personal (de 45 a 120 cm). Es la que se mantiene con personas conocidas, es decir, en encuentros personales pero no íntimos: conversaciones entre compañeros de trabajo, vecinos, etc.

- Distancia social (de 120 a 360 cm). El contacto físico en esta zona es casi imposible, por eso es la que se utiliza para conversaciones formales, encuentros impersonales o con desconocidos. Así, es la que se mantiene entre jefes y empleados.
- Distancia pública (más de 360 cm). Es la que se emplea para los discursos o conferencias y reuniones, ya que confiere prestigio y autoridad.

En definitiva, es preciso guardar la distancia física respetando el espacio vital de cada negociador, ya que no tener en cuenta este aspecto puede llevar a que el interlocutor se sienta agredido si se invade su espacio o, por el contrario, interprete que hay desinterés por la contraparte si el espacio que se mantiene es demasiado amplio.

La Imagen Personal

La imagen personal es todo el conjunto de cualidades que se transmiten en la imagen externa que es aquello que se puede sobreponer a una persona como maquillaje, vestuario, peinado; la expresión que son los elementos utilizados para la transmisión de la manera de ser; la actitud la cual se refiere el nivel más profundo de una persona, forman parte del aprendizaje y la aptitud que son todas las cualidades de la imagen externa, expresión y actitud.

La imagen personal se considera como una tarjeta de presentación ante la sociedad que proyecta lo que se desea transmitir y quien es, es decir, refleja liderazgo, seguridad personal, experiencia, nivel educativo, cultura, capacidad, dónde deseas llegar y, por supuesto, la autoestima. Cada persona tiene la suya debido a que es un estilo de vida elegido y adoptado.

Es importante cuidar la forma de ser y actuar, ya que la imagen es lo primero que los demás ven en una persona en una rápida y fugaz mirada. Aunque no haya consciencia, todos los seres humano proyectan su personalidad a través de la imagen que se ofrece al exterior. El aspecto exterior contiene una fuerte carga comunicativa.

En este sentido, para lograr una presentación y apariencia personal adecuadas, no se debe destacar ni por exceso ni por defecto, porque, desencajar por el aspecto en una determinada situación puede provocar, con frecuencia, inseguridad y retraimiento, como una forma de querer compensar lo que se considera importante con que se destaca por el aspecto.

Las habilidades en CNV constituyen un tipo especial de inteligencia emocional. El aprendizaje en CNV brinda la posibilidad de mejorar los procesos individuales y estar mejor adaptado emocionalmente y más sensibles a las necesidades y búsquedas de los interlocutores.

Los comportamientos no verbales desempeñan un papel crítico a la hora de comunicarse y su conocimiento y aplicación inteligente beneficiara el acto de negociar.

Comunicación eficaz con la programación neurolingüística (PNL)

La comunicación es importante en la P.N.L., ya que esta puede aplicarse en todas las áreas de la comunicación con un amplio abanico de habilidades conductuales específicas para interactuar con los demás y mejorar considerablemente la eficacia de las interacciones.

A través de la PNL, el ser humano puede llegar a ser más flexible en sus respuestas y, por consiguiente, más capaz de manejar situaciones que en el pasado pueden haber presentado dificultades o desafíos demasiado fuertes.

Si bien existen emociones básicas universales del individuo y un lenguaje corporal, cada persona tiene sus propias creencias, su forma de ver el mundo y su forma de comunicarse. Así cada ser está orientado a guiarse en base a su experiencia; y esta base es totalmente diferente al de los demás porque cada individuo ve la realidad desde distintas perspectivas.

Desde el punto de vista de la PNL, el negociador debe poseer cualidades básicas de todo buen comunicador como agudeza perceptual, flexibilidad de conducta, claridad en el objetivo o meta y congruencia.

La PNL hace la invitación a que cada persona pueda ver la realidad y la vida de cada uno de forma positiva, de creer en sus conocimientos, de creer en lo que es, de la realidad que vive, de sus proyectos para que realmente tome su rol principal: ser una herramienta de comunicación enfocada al éxito personal de cada uno.

Las técnicas y procesos que brinda la PNL tienen por objetivo lograr procesos de éxito, cambios favorables en la conducta del ser humano, armonía con los demás, buenas formas de entender al mundo, entre otras, es necesario que se realicen comunicaciones efectivas y positivas. Para esto es importante que se conozcan las herramientas de la PNL que pueden facilitar la comunicación y por consiguiente potenciar la negociación.

Para desarrollar mejor estas herramientas, técnicas y habilidades, la P.N.L. se basa en unos principios que se desarrollan, sobre todo, a través de comunicación no verbal, los cuales son:

“El Mapa no es el Territorio”: Frase acuñada por Korzybsky en su artículo “Science and Sanity, 1933”²¹, usada por él como metáfora para explicar cómo el lenguaje constituye un mapa usado

²¹ Korzybski, A. (1933). *Science and sanity. An introduction to non-Aristotelian systems and general semantics*. International Non-Aristotelian Libr.

por las personas para representar la realidad que perciben. Las personas responden a su mapa de la realidad y no a la realidad en sí misma.

Debido a los filtros o limitantes de la percepción humana, solo se puede crear mapas de la realidad en las representaciones internas del ser, y es sobre la base de esos mapas que se actúa y responde. Cada quien crea un modelo diferente del mismo mundo que se comparte, y por lo tanto, se experimentará una realidad diferente. Citando a Korzybsky en *Science and Sanity*²²: “Un mapa no es el territorio que representa, pero si es correcto, tendrá una estructura semejante al territorio, lo cual da cuenta de su utilidad”.

Mente y cuerpo son parte del mismo sistema cibernético: El calificativo de cibernético se aplica aquí para indicar que este sistema mente-cuerpo interactúan e influyen entre sí. Esto se ve confirmado por el hecho de que un cambio en uno afecta de algún modo al otro: ambos son parte de la ecología del ser humano.

Todo comportamiento tiene una intención positiva: Toda conducta tiene como objetivo conseguir algún beneficio. La PNL distingue entre la intención o propósito de una conducta y la conducta en sí. La conducta sólo parece negativa debido a que no se conoce su propósito. La PNL se encarga de brindar medios para alcanzar esos objetivos y expandir las opciones como seres humanos, sustituyendo así las conductas o respuestas limitadoras.

Todo comportamiento es útil en determinado contexto: Es necesario analizar todo comportamiento a la luz del contexto o ambiente donde se desarrolla, ya que de otro modo tal comportamiento puede parecer ilógico, irracional o fuera de lugar.

Las personas cuentan potencialmente con todos los recursos necesarios para cambiar y para actuar eficientemente: A lo largo de la historia personal, el ser humano, ha acumulado experiencias, de las cuales se pueden extraer recursos necesarios para desarrollarse como personas y afrontar con elegancia y flexibilidad cualquier circunstancia que se presente. La intención de la PNL es rescatar recursos de la experiencia personal e instalar las herramientas necesarias para crearlos.

El significado de la comunicación se encuentra en la respuesta obtenida: Esto tiene que ver con la flexibilidad como comunicador que posee el individuo, e implica que puede llegar a ser necesario ajustar y afinar la comunicación en orden de obtener la respuesta deseada, y no suponer que la falla se encuentra en el receptor de la comunicación.

²² Korzybski, A. (1933). *Science and sanity. An introduction to non-Aristotelian systems and general semantics*. International Non-Aristotelian Libr.

No existen fallas en comunicación, sólo retroalimentación: Si la respuesta obtenida no es la esperada, hay que considerar tal respuesta como una respuesta útil que proporciona retroalimentación para modificar la actuación y así conseguir los resultados deseados.

Si es posible para alguien, es posible para el otro: La identificación y/o creación de modelos eficaces lleva directo a la excelencia. Si alguien tiene la capacidad de hacer algo, se puede extraer el modelo o estrategias que fundamentan tal capacidad y enseñarlas-instalarlas en otras personas. La PNL posee modelos para identificar la estructura de las capacidades o habilidades de las personas para luego duplicarlas en otra gente.

Si algo no funciona, haz otra cosa: Esta presuposición tiene que ver con la flexibilidad que hay que tener para conseguir los objetivos. Cada intento fallido no constituye un error, sino un descubrimiento de una forma más de cómo no lograr un objetivo.

Los seres humanos procesan la información a través de los cinco sentidos, por tanto, la comunicación de forma no verbal es a través de ellos. De estos cinco sentidos, cada individuo tiene uno que es su favorito, aunque utilice el resto también. El que más se utiliza conformará la manera de esquematizar el pensamiento, de ver el mundo, y de igual forma, transmitir la forma de pensar al exterior.

Muchas negociaciones se dificultan porque una parte mal interpreta lo que la otra ha dicho o hecho. Las dificultades en la comunicación pueden existir y causar rupturas en el sistema. Para evitarlo, es necesario comunicarse en los dos sentidos. Por una parte, escuchar activa y respetuosamente, clarificando las ambigüedades y chequeando lo que se ha entendido. Por otra, hablar en forma clara, con el fin de hacerse entender y con un propósito ligado a los intereses propios.

Es sustancial suspender el juicio mientras se escucha. A menudo el individuo tiende a interpretar los hechos de la manera que le es más favorable, y una vez decide respecto de algo, comienza a filtrar sistemáticamente toda la información incoherente y a reunir tantas pruebas favorables como sea posible.

Asimismo, es necesario entender cómo identifica las cosas la otra parte, es decir, "ponerse en sus zapatos". La necesidad de entender al otro tiene una justificación no solo valórica, sino también bastante pragmática ya que si no la analiza desde el punto de vista de la otra parte es posible que no logre entender bien lo que la otra parte quiere lograr, o como percibe su situación, es más difícil entender su elección e influir en sus decisiones.

En el libro “Sí... ¡de acuerdo!” de Fisher, y Roger²³, se establece que pueden existir tres grandes problemas en la comunicación. Estos son:

- Los negociadores pueden no estar dirigiéndose a la otra parte de una manera eficaz, o sea de forma tal que puedan ser comprendidos.
- Aunque un negociador se dirija de manera clara, puede ser que el otro no escuche o no comprenda lo que el otro está diciendo. Muchas veces esto ocurre porque la otra parte está más preocupada pensando lo que va a decir que se olvida de escuchar lo que el otro le dice.
- Los malentendidos son frecuentes, o sea que más allá de ser claro en la forma de expresarse y que el otro esté escuchando atentamente, la significación que le dan a las palabras debido a diferencias culturales, puede generar confusiones, malentendidos.

Una de las formas de disminuir estos problemas que son casi inevitables, es realizar parafraseo de lo escuchado, para cerciorarse de que ha comprendido a la otra parte y realizarle preguntas. Como es importante que el otro comprenda, también es necesario solicitarle parafraseo de lo dicho por uno, para cerciorarse de que se ha sido comprendido.

Anexo a ello, descubrir qué tipo de persona es la otra parte negociadora (auditiva, visual o kinestésica) facilita la preparación del proceso dialéctico. A cada una de estas formas, la P.N.L. les denomina Sistemas Representacionales, y son las siguientes analizadas desde la posición de negociador:

– Negociador visual: Es el que percibe la realidad a través de la vista, puede recordar y crear imágenes en su mente de forma muy rápida. Por lo general son personas que hablan rápido, procesan nuevas imágenes en su mente continuamente, sin haber acabado de razonar la anterior. Pueden pensar en varias cosas a la vez, explican muchas cosas al mismo tiempo y no terminan las frases, su tono de voz es alto.

Cuando se está en un proceso de negociación con él, tienen que ver que se le presta atención, necesita ser mirado. De esta manera se logra su confianza y se consigue que se sienta atendido y entendido. Es bueno, durante todo el proceso comunicativo mantenerse a una distancia que permita a la otra parte visualizar todos los movimientos que se hacen, esto le hace sentirse cómodo.

²³ Fisher R., y otros (1981). “*Si, de acuerdo*” como negociar sin ceder. Bogotá, Norma.

En el transcurso de la negociación, cuando se tratan aspectos importantes para ambas partes es posible introducir el tema con palabras y verbos que despierten su atención e interés como mirar. Por otro lado, si se requiere que la otra parte fije en algo o llamarle la atención sobre algún argumento se puede utilizar el verbo contemplar.

– Negociador auditivo: Al contrario que los visuales, perciben la realidad a través del oído. Se concentran en un sólo tema y luego pasan a otro, tienen que acabarlo completamente antes de pasar al siguiente. Se expresan y razonan muy bien y buscan las palabras exactas.

Para ganar su confianza hay que hacer pausas frecuentes, y utilizar palabras que describan situaciones de escucha. Al tratar temas de interés para la parte, se requieren palabras relacionadas con atender, prestar atención, hacerse cargo, estar pendiente.

Los temas de la negociación deben hablarse uno a uno, sin prisa. En el tiempo de la negociación con los temas importantes para ambas partes o bien temas que despierten la curiosidad de la contraparte auditiva, se debe utilizar palabras relacionadas con la escucha y el verbo escuchar.

– Negociador kinestésico: Percibe el exterior principalmente a través del tacto, gusto u olfato. Evaluará de una u otra forma, la información externa que le llegue, dependiendo de cómo sean sus emociones o sensaciones; el ambiente y la comodidad influyen en su concentración.

Al principio de la negociación, les gusta saludar muy amistosamente. Es bueno tratar temas relacionados con sus sensaciones. Siempre comenzar el diálogo preguntando ¿Cómo está?

Para lograr su confianza hay que demostrarle cercanía, es decir estar presentes y en contacto físico. En las negociaciones le gusta ir despacio, siendo su metodología tratar tema por tema. En ellos hay que elegir palabras que describan sensaciones.

Una manera de detectar que sistema representacional está utilizando la contraparte en una negociación es prestando atención a los predicados que emplea, es decir a los verbos, adverbios y adjetivos. Los predicados presuponen un sistema representacional. El más frecuentemente utilizado recibe el nombre de "sistema de representación preferido". El objetivo es que la parte coloque foco en la identificación de él para optimizar el proceso de comunicación con su interlocutor e ingresar en "su" canal preferido.

La aplicación de la PNL requiere práctica y entrenamiento, el negociador debe preparar expresiones y palabras para cada tipo de personas, con el fin de que la comunicación resulte fluida y variada. En base a lo anterior, se manifiestan dos habilidades esenciales que la parte deberá desarrollar con el fin de aplicarlo de forma intrínseca como en el exterior:

1. Detectar el canal preferido de la contraparte.
2. Emitir el mensaje en el canal detectado.

A continuación se listan una serie de predicados para identificar de forma rápida el sistema representacional preferido de la parte y contraparte:

Predicados visuales	Predicados auditivos	Predicados kinestésicos	Predicados Inespecíficos
Revelar	Se oye	Resbalar	Pensar
Visionar	Suena	Contactar	Importante
Aclarar	Disonante	Duro	Crear
Dilucidar	Alarma	Temblar	Significativo
Claro	Silencio	Frío	Excepcional
Brillante	Murmullo	Cálido	Decidir
Transparente	Musicalidad	Dulce	Apropiadamente
Imagen	Estridencia	Ácido	Motivar
Cuadro	Ruidoso	Digerir	Original
Panorama	Atronador	Rígido	Única
Mirada	Vibrante	Pesado	Comprender
Gráfico	Rítmico	Emotivo	Debidamente
Enfocar	Chillar	Discusión acalorada	Saber
Vislumbrar	Preguntar	Estar en contacto	Exactitud
A la luz de	Después de lo oído	Suave como un guante	Anticipar
Tener perspectiva	Decir su opinión	Emotivo	Efectivamente
Punto de vista	Facilidad de palabra	Sólido	Darse cuenta
Horizonte	Hablar claro	Con los pies en la tierra	Recordar
A primera vista	Hacerse escuchar	Áspero	Novedoso

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la P.N.L utiliza diferentes herramientas, ejercicios y estrategias para como:

Hacer un Rapport. El rapport es la acción de reflejo que realiza el receptor del mensaje en cuanto a la postura (estar en su misma postura corporal), voz (ni más alta ni más baja en el tono, misma cadencia y volumen), movimientos de manos y pies, expresión facial, en función al emisor del mensaje. El objetivo es conseguir que la contraparte de la negociación se sienta cómoda y a gusto. De esta forma se logra un acercamiento con ella.

Claves de acceso: Las claves de acceso ocular fueron puestas de manifiesto por Bandler y Grinder en sus primeros talleres y publicadas por primera vez en su libro "De sapos a Príncipes"²⁴ y se refieren a los movimientos oculares que realiza el emisor al momento de comunicarse. Las claves de acceso se basan en dos presuposiciones:

²⁴ Bandler, R., Grinder, J. (2000). "De sapos a príncipes". Dilts, R. y DeLozier, J. NLP Encyclopedia. University Press, California

1. Cualquier suceso en una parte de un sistema, afectará necesariamente a todas las partes del sistema.

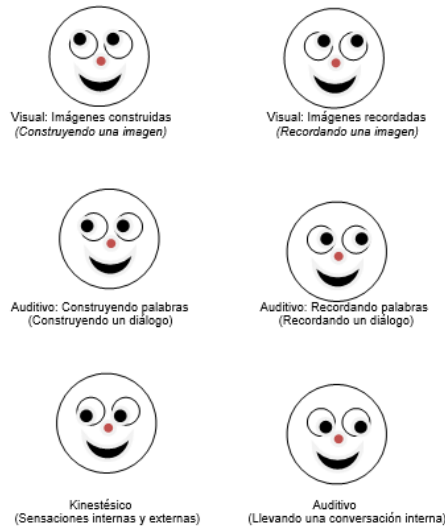
2. En los seres humanos toda conducta es una transformación de los procesos neurológicos internos, por tanto, aporta información sobre dichos procesos internos.

Cuando el individuo está recordando una imagen va a mirar arriba a la izquierda, en cambio cuando cree imágenes lo hará arriba a la derecha. Cuando recuerde un sonido o palabras la posición de los ojos se ubicarán en la línea media (a la altura de los oídos) hacia la izquierda y cuando cree un sonido, en la línea media, pero hacia la derecha.

Identificar que el receptor está en un dialogo interno (hablando con él mismo) la vista la lleva hacia abajo a la izquierda y cuando se conecta con una sensación, dirige su vista hacia abajo a la derecha. Es necesario aclarar que el negociador que está observando a su contraparte se invierte la dirección.

En general el individuo mira hacia la izquierda para recordar el pasado y hacia la derecha para proyectar hacia el futuro. Los zurdos tienen la lateralidad invertida, lo que significa que intercambiarán izquierda por derecha en sus movimientos oculares. Dicho esto, es preciso saber si la contraparte es diestra o zurda.

Ahora se presenta de forma gráfica los accesos oculares previamente descriptos:



Fuente: Elaboración propia

El adquirir esta información como negociador y llevarlo a la práctica en un proceso de negociación internacional es sumamente beneficioso para que la parte comience a generar la lectura ocular de la contraparte y así detectar que proceso neurológico interno está experimentado la contraparte.

Toma de Posición: En los procesos de comunicación se pueden percibir los hechos desde tres lugares, o "posiciones". En el material bibliográfico "Introducción a la PNL"²⁵, se explica el concepto de "triple descripción de la realidad". Este fue propuesto por John Grinder y Judith DeLozier, en él se encuentran las tres posiciones de percepción. El resultado obtenido al variar la posición en la que se ubica el negociador cambia completamente el significado de esa interacción. Para la PNL hay tres posiciones primarias, desde las cuales pueden ser evaluados los resultados de las interacciones.

1. Primera Posición

Es la que se hace desde la propia perspectiva del negociador. En otras palabras, el negociador se encuentra asociado por completo a la experiencia que está viviendo. Es en la que se toma en consideración su propio punto de vista en base a lo que se siente, se ve y se piensa. Aquí el negociador se encuentra 100% involucrado en la situación presenta que transita.

2. Segunda posición

Se trata de percibir desde la perspectiva del otro; se ve, se oye y se siente como él. Es la posición de la empatía, pues asimila por completo la experiencia ajena como si se la estuviera viviendo. Es la que tiene en cuenta el punto de vista del otro u otros involucrados en la interacción, suponiendo que se conocen qué piensan y sienten. Esta posición, siendo el producto de la propia lectura de la mente y de las emociones del otro, puede distorsionar las suposiciones que se hace sobre la contraparte. El negociador subordina su interacción a la supuesta acción del otro.

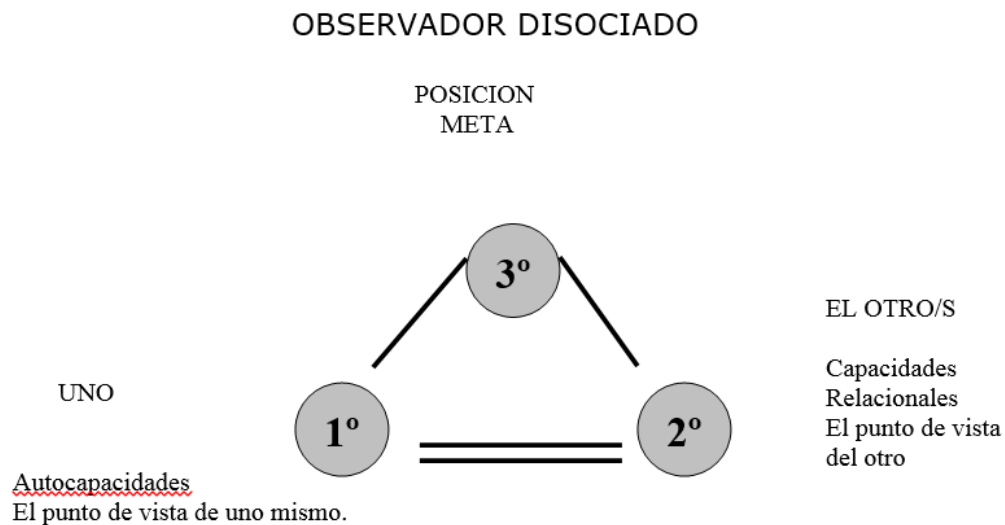
3. Tercera Posición

En esta posición la perspectiva es como la de un "observador disociado" de la experiencia original. El negociador puede evocar o construir la experiencia viendo y oyendo como si se viera una película. En la tercera posición la parte no se suele experimentar las sensaciones ni

²⁵ O'Connor J., Seymour J. (1992) "Introducción a la PNL" Editorial Urano.

emociones, como en las dos anteriores. Al disociarse, el negociador se separa de la experiencia emocional y puede observar más objetivamente. Adicional a ello, declara estar disociado del momento real y toma el rol de un observador externo.

La Posición Observador separa al negociador de la interacción, ubicándolo como espectador. La ventaja es que permite hacer evaluaciones desapasionadas. En esta posición es más sencillo darse cuenta de los recursos necesarios para cambiar el rumbo de la interacción en dirección a un resultado deseado.



Fuente: Elaboración propia

Como medio para persuadir: En la base de cualquier liderazgo es preciso que haya una sintonía consistente. Esta se logra, igualando, acompasando y acompañando el estilo de la otra persona.

- *Acompasar:* Es el proceso en el que se emplean distintas técnicas (consciente o inconscientemente) para lograr y mantener el rapport. Para acompasar es necesario observar a la otra persona y seleccionar los aspectos de su lenguaje no verbal (cuerpo y voz).

Para esto es necesario, que el negociador adapte su propio lenguaje corporal y tonal para espejar aquellos aspectos de la contraparte. En la mayoría de las situaciones, este espejamiento ocurrirá espontáneamente. Solo es necesario elegir conscientemente formas de acompasamiento si siente que algo está faltando en la comunicación.

- *Liderar*: Es el proceso de influir en el otro para dirigir el diálogo y la comunicación hacia la dirección deseada, utilizando las herramientas y técnicas más apropiadas en cada caso.

Para liderar, el negociador tiene que saber hacia dónde quiere dirigir el diálogo. Debe, por lo menos, tener un objetivo general, sin embargo cuanto más específico sea su objetivo, podrá liderar mejor, a menos que tenga una gran tolerancia a la ambigüedad y pueda utilizarla bien. Para mejorar la experiencia, el negociador debe escribir un bosquejo en su mente, que traza por adelantado las direcciones de la conversación. El tener un mapa mental le permitirá mantener las cosas en su curso mientras mueve la conversación para lograr sus objetivos.

La herramienta más importante para liderar es la pregunta para facilitar modos de pensar, ciertas palabras disparadoras de estados o procesos y un rico y flexible uso de la voz para resaltar ciertos puntos, producir ciertos estados y provocar o detener determinadas acciones.

Como conclusión de este capítulo sobre la comunicación, la interpretación de un mensaje no es tan sólo una operación lingüística, pues el discurso oral también incluye el paralenguaje (que además informa sobre el estado de ánimo o las intenciones del hablante) y la kinésica, la proxemia y la imagen en si del ser, que actúan como complementos para el canal lingüístico. La comunicación no verbal formará parte del lenguaje semiótico y, por tanto, el intérprete tendrá que considerarla como parte traducible del discurso.

En el caso de aplicación y uso de la PNL, esta asume un modelo pragmático basado en la experiencia. Se centra en el "como" la mente percibe y procesa la información y genera conductas. La aproximación propuesta por la PNL para lograr una buena comunicación con la que conseguir los objetivos personales de la negociación, se basa en adquirir la habilidad de comprender y reconocer cómo se representan el mundo y piensan las otras personas, cuál es su mapa de la realidad, sus creencias, expectativas y valores. La PNL propone buscar objetivos compartidos, enriqueciendo los mapas personales de ambos negociadores para albergar puntos comunes que faciliten a las personas la adaptación al entorno.

Capítulo 2: “La Negociación Internacional”

Durante el primer capítulo se ha ampliado el concepto de comunicación no verbal y sus características. Esta es un elemento fundamental en un proceso de negociación internacional, incluida en la capacidad negociadora de la parte, específicamente en la habilidad negociadora. Es por este motivo que es importante conocer de qué se trata una negociación internacional, su entorno cultural y cuáles son sus etapas del proceso para identificar el momento oportuno de la lectura del lenguaje no verbal en un proceso de negociación internacional.

Si bien a medida que la globalización avanza, la cultura de los negocios tiende a parecerse cada vez, cabe destacar que una negociación en mercados exteriores, posee pautas de comportamiento, procesos y estrategias asociadas a cada país que representen los negociadores y donde se elija el lugar de la negociación.

Para ello, se debe tener en cuenta el entorno el que se va a realizar los negocios. El entorno como tal incluye un entorno político, entorno legal, entorno económico, entorno comercial y un entorno cultural. Este último será el que se analizará en profundidad a los efectos de hallar la respuesta a la pregunta de investigación.

En primer lugar, las partes deben negociar sobre un marco legal y político diferentes. La normativa fiscal, mercantil, laboral, técnica, medioambiental y de comercio exterior (aranceles, licencias, contingentes, certificados, etc.) suelen ser distintas.

Las diferencias en el entorno económico son significativas. La situación económica afecta a la negociación: no es lo mismo negociar en un país cuya economía está creciendo que en un país en recesión. El entorno comercial también modifica la negociación internacional en la toma de contacto, la adaptación de las propuestas y el margen de negociación. El negociador decidirá a qué tipo de empresa se dirige: si trata de buscar un cliente final, un intermediario o un socio. En las propuestas que se realicen en el exterior habrá que cotizar en la divisa que se utilice en el país, usar sus unidades de medida, proponer unos medios de pago conocidos y establecer unos plazos de pago y de entrega acordes con las condiciones del mercado. Todo ello será susceptible de negociación, si bien el negociador extranjero deberá adaptarse a las prácticas comerciales de cada país.

De acuerdo a lo definido en el marco teórico en palabras de Colaiacovo²⁶, en la negociación internacional la clave es la capacidad negociadora de la parte. En este trabajo se desarrollará con mayor profundidad las partes que contiene el diamante de la habilidad negociadora, la cual es una herramienta significativa del negociador. A continuación se realiza su análisis:

Personalidad: Cada individuo posee sus propias características o cualidades que forman parte de su ser, es ese carácter distintivo y elemento diferenciador que lo hace único, es decir el como es. Este marca la línea de actuación para cada situación dadas las conductas propias que tiene el ser y forma parte del perfil negociador de él.

En definitiva, la personalidad influye en el rol de negociador a la hora de plantear la estrategia de negociación, esto no quiere decir que un tipo particular de personalidad no pueda desarrollar una acción negociadora opuesta a las características de la misma, simplemente supone la aceptación de entender enfoques y explicaciones que no sean los más cómodos, pudiendo debilitar la fortaleza de la técnica negociadora.

Experiencia negociadora previa: La persona experimentada en el rol de negociador aporta beneficios en la negociación. Hay varios factores principales que diferencian a las personas con experiencia: en primer lugar, la capacidad del experto para adaptar sus habilidades con el fin de obtener buenos resultados, y en segundo lugar, la capacidad para transmitir esas habilidades no sólo a las nuevas situaciones, sino también a otras personas. La experiencia forma a los negociadores de la siguiente manera, le brinda la capacidad de identificar los intereses de la contraparte, y el establecimiento de relaciones de confianza entre las partes.

Apoyo grupal e informativo: La exposición verbal del negociador debe ser complementada con material de apoyo vinculado al caso en que se encuentra trabajando e inclusive la formación de un equipo que lo asistirá en la búsqueda de informes, diagramas, fotografías, memorias, pruebas documentales, análisis estadísticos, casos de éxito, entre otros puntos.

Capacitación: Incluye la adquisición, actualización y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de su función. El objetivo de ella es fomentar el desarrollo integral del individuo y en consecuencia el de la empresa a la que representa.

²⁶ COLAIACOVO, J. (1994). "Un modelo de negociaciones de exportaciones y la pequeña y mediana empresa" en Colaiacovo, J. *Técnicas de Negociación*. Buenos Aires, Bogota, Caracas, México DF: Macchi.

El rol de la cultura en los negocios internacionales: Cultura y Variables Culturales

Durante los últimos años el resultado de la globalización se ha expandido por todo el mundo en diferentes áreas y tecnologías. Las empresas que quieran operar en el mercado internacional deben tener un conocimiento generalizado de las variables culturales que pueden afectar el negocio y hacer que este resulte un suceso.

Actualmente el mundo está compuesto aproximadamente por 200 países, divididos política y geográficamente, cada uno con sus propias leyes, regulaciones comerciales y variables culturales, lo que da un panorama de lo complejo que resulta ser operar una compañía a un nivel global.²⁷ (Global Business Culture and Organization, 2002)

La cultura incluye las actitudes, comportamientos, creencias, valores, que se aprenden de generación en generación, que son impuestas por la sociedad en la que las personas se desenvuelven, que guían y controlan el comportamiento humano. A pesar de tener diversas culturas alrededor del mundo, hay ciertas características básicas que existen en todas las culturas. Estas son:

- *La cultura se aprende:* El ser humano no nace con una cultura, ni es de herencia genética. A medida que el individuo crece va aprendiendo la cultura que caracteriza a su sociedad. El negociador deberá realizar una culturización de la cultura de su contraparte a fin de lograr una compatibilidad entre la propia cultura y la de su colega.
- *La cultura es compartida con otros:* No es específica o única de una sola persona ni tampoco de un mercado. Existen ciertos aspectos que son similares entre los mercados, como la costumbre, el idioma, los valores, entre otros.
- *La cultura evoluciona:* La cultura puede cambiar rápidamente o lentamente mediante un proceso de evolución, con el objetivo de que el nuevo resultado obtenido permita una compatibilidad entre las culturas que forman parte de la negociación.
- *La cultura es simbólica:* La cultura puede observarse como un conjunto de ideas, que pueden ser imaginadas por quienes participan en ella.
- *La cultura se adapta:* A medida que el negociador va desarrollando su proceso de en los diferentes destinos, conseguirá adaptarse a cada cultura identificando las características más relevante de ellas.

La cultura se gesta a partir de experiencias arraigadas, de modos de vida, donde existen factores internos de mayor relevancia que los elementos externos, los cuales generalmente circulan a

²⁷ Pallab P, Burnett P. (2002) "Global Business Culture and Organization", Leyh Publishing LLC, 2002

través de los medios de comunicación y del mercado. Los componentes de una cultura están estandarizados, pero la forma en que cada cultura los implementa son únicas.

Los efectos de la cultura son particularmente notables cuando se trata de imponer los valores y sistemas a otra sociedad. Las diferencias suelen ser de lo social o sociocultural, tales como religión e idioma, adicionalmente existen las variables nacionales o ambientales como pueden ser económicas, legales y factores políticos. Estas variables determinan básicamente la manera en que se llevarán a cabo los acuerdos.

A continuación se describirán algunas de las variables culturales que fueron considerados en el marco de esta investigación:

a) Idioma: La importancia de los diferentes idiomas no puede ser menos enfatizada, ya que hay al menos 3,000 idiomas en el mundo²⁸ (Global Business Culture and Organization, 2002). El vocabulario tiene muchísimos términos referentes a conceptos culturales que, en ocasiones, son intraducibles a otras lenguas. Por ende, es necesario determinar el comportamiento de una cultura.

b) Costumbres: Cada cultura tiene sus propias costumbres que deben ser conocidas por el negociador para saber que es aceptable y que hay que evitar en la negociación propiamente dicha.

c) Símbolos: Se refiere a todo aquello que puede expresar o evocar un significado.

d) Valores: Las sociedades varían tanto, como varían sus valores, algunas sociedades pueden ser muy receptivas a las nuevas propuestas y otras no. Lo importante es poder identificar que valores operan en la cultura, y que valores podrán sufrir modificaciones con el paso del tiempo, para saber que motivaciones serán los que moverán la negociación.

e) Normas para hacer negocios: Las normas para conducir negocios, pueden variar de un país a otro. Por ejemplo, en Sur América, es característico hacer los negocios cara a cara. En Japón, han aprendido el arte del silencio en las negociaciones.

f) La política y el marco legal: Este tema se vincula a la estabilidad política. Cuando una nación tiene una política estable, la actividad comercial tiene una tendencia de crecimiento y mejora.

En adición a las variaciones culturales ya mencionadas que afectan los negocios internacionales, la historia y la geografía no pueden quedar a un lado. El negociador debe leer sobre la historia

²⁸ Pallab P, Burnett P. (2002) *“Global Business Culture and Organization,”*, Leyh Publishing LLC, 2002

haciendo referencia a los hechos más relevantes que todavía forman parte o tienen influencia, sobre la vida económica y política del país en el presente y la geografía incluye la localización de las ciudades principales, la logística fuera y dentro del país, la infraestructura de la transportación, tales como puertos, aeropuerto, las telecomunicaciones y vías rápidas

Por otro lado, es pertinente considerar los diferentes tipos de culturas planteadas por Mauricio Alice en su texto “La cultura en la negociación”²⁹. Las características de ellas son:

El Individualismo versus. Colectivismo: Esto distingue entre las culturas que ponen las necesidades individuales por encima de las colectivas y aquellas culturas que ponen las necesidades del grupo sobre las de los individuos. En culturas individualistas, las normas promueven la interdependencia de los individuos al enfatizar las obligaciones sociales. Por su parte las culturas colectivistas se basan en la cooperación, el interés del conjunto.

El igualitarismo versus la jerarquía. Aquí la distinción se relaciona con las culturas jerárquicas, las cuales enfatizan status sociales diferenciados, a diferencia de lo que ocurre con las llamadas igualitarias. En las culturas donde impera la jerarquía, el status social implica poder social. Quienes están en los estratos superiores, tienen una obligación de velar por el bienestar de la gente de bajo status. En culturas que afirman el igualitarismo, el poder es transitorio y depende de las circunstancias, mientras que en las culturas que sostienen la jerarquía, el poder es de largo-plazo y general.

La Comunicación Low vs. High Context: En las culturas de comunicación low-context que dependen poco del contexto o situación, los individuos prefieren comunicarse directamente. La información se caracteriza por ser explícita y relativamente libre de todo contexto. En las culturas high-context, altamente dependiente del contexto, las personas se comunican de manera indirecta. Aquí el sentido del mensaje tiene que ser deducido del mismo para lograr su comprensión. En general, este último tipo de culturas son aquellas en las cuales la gente desarrolla extensas redes de información a nivel de familiares, amigos, colegas y clientes, a la vez que las relaciones personales son más estrechas.

El conjunto de tradiciones, normas y valores observados en una determinada sociedad eleva su nivel cultural, que es aquello que distingue a las sociedades entre sí. Estas diferencias culturales influyen en las comunicaciones, pueden causar una falta de comunicación o a una mala

²⁹ Alice, M. (2004). “La cultura en la negociación” en La Trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos, núm.12

interpretación del mensaje, y pueden llegar a ser problemáticas en los encuentros interculturales cuando se actúa como si estas diferencias no existieran.

La toma de conciencia del modo en que operan las culturas en cuanto a comunicación y conflicto incrementará la capacidad de responder con eficacia a estas diferencias y de evitar malos entendidos en contextos interculturales. Esto significa que es posible dejar a un lado diferencias culturales, y involucrarse en la adaptación, en el aprendizaje, creando una acción conjunta como una solución integradora. La sinergia cultural construye similitudes y elimina diferencias.

Para determinar el éxito de una negociación internacional entre personas de diferentes países o culturas, hay que prestar atención a los pequeños detalles, como por ejemplo ser cuidadosos en el lenguaje, forma de vestir, la comida a invitar e incluso en los regalos a entregar.

Finalmente, hay que reflexionar la influencia de la cultura en las estrategias de los otros negociadores presentes en la mesa de negociación. Cuando los negociadores pertenecen a la misma cultura, esto refuerza los comportamientos en la negociación. Cuando los negociadores pertenecen a diferentes culturas, puede ayudar a ajustar sus estrategias entre sí. Volviendo a lo señalado al comienzo de este capítulo, adquirir la habilidad de conocer varias culturas significa entender los matices de la estrategia negociadora aplicada en diferentes contextos.

Etapas del proceso de negociación

Para llevar a cabo una negociación, es necesario tener una clara idea acerca del proceso de negociación, comenzando por conocer las etapas de dicho proceso y cómo canalizar sus energías durante la misma mediante la aplicación de los diferentes estilos de influencia.

De acuerdo a lo establecido por William Ury en su libro “Supere el No”³⁰, un proceso de negociación no comienza cuando el negociador se sienta en la mesa de negociación, ni finaliza cuando este se retira de la mesa, con o sin acuerdo, sino que por el contrario, comienza mucho antes, por lo cual es indispensable: la preparación, y finaliza después cuando se ha realizado una evaluación de lo ocurrido mientras se estaba en la mesa negociando con la otra parte.

Las etapas que plantea el autor son • Preparación. • Negociación propiamente dicha. • Evaluación. Cabe destacar que la preparación y la evaluación, son un proceso reflexivo, que se realizan sin la intervención de la otra parte. La segunda etapa: el proceso de la negociación propiamente dicho, se realiza en la mesa de negociación con la otra u otras partes.

³⁰ Ury, W.(1993). “¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas”, Bogotá, Norma.

A continuación se describe brevemente cada etapa y el objetivo principal que se persigue en cada una de ellas.

Etapa I: Preparación:

Prepararse para una negociación, desde este modelo, implica poder reflexionar acerca de todos los elementos fundamentales para la negociación según esta metodología. Dicho de otra forma, se refiere a la toma de conciencia sobre la posición a adoptar, los intereses y alternativas. Por otro lado, también incluye la reflexión y la búsqueda de información, sobre la posición de la otra parte, los intereses de la otra parte y las alternativas de la otra parte. Sólo si se realiza esto se podrán pensar en opciones que sean de mutuo beneficio. La forma de prepararse para la negociación exige los siguientes puntos:

- Criterios objetivos: Son aquellos conceptos, ideas, hechos, etcétera, ajenos a la voluntad de las partes, que sirvan como elemento de comparación que asegure la justicia y equidad de la propuesta que se podría llegar a realizar. Estos criterios, son fundamentales para llegar a acuerdos cuando los intereses son opuestos o contradictorios. También hay que identificar en cuáles ofrecerá la otra parte.
- Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado (MAAN) o Plan B: Sea cuál de todas las alternativas (que satisfacen únicamente los intereses propios) es considerada la mejor, y en función de ello efectivizarla, o sea que no sea una simple idea sino que sea realizable. El MAAN o Plan B, tiene como uno de sus objetivos servir para comparar las opciones que se presenten en la mesa de negociación. También se requiere especular acerca de cuál será el MAAN de la otra parte, porque de esto depende que las opciones que se generen puedan ser aceptadas, ya que si la opción que se ha pensado no es mejor que el MAAN de la otra parte, esta recurrirá a su MAAN y rechazará las opciones.
- Reflexionar y determinar los intereses propios y opuestos respecto a: - El valor de reserva (VR), -El valor de aspiración (VA) - EL oferta extrema (OE) - y oferta insultante (OI),.
- Propuesta: Es el momento en el cual se ha podido reflexionar sobre todos estos elementos, y se estaría en condiciones de que el negociador pueda sentarse en la mesa de negociación con la otra parte,

Todo el tiempo invertido en esta etapa, posibilitará llegar a un acuerdo creativo, satisfactorio para todos y por lo tanto sustentable. Es muy probable que esta etapa demande más tiempo esta etapa que la siguiente.

Etapa II: Negociación propiamente dicha:

La capacidad de negociación requiere metodología. De acuerdo al método de negociación que plantean Roger Fisher y William Ury en *Sí... de acuerdo*³¹, su propuesta abarca los siguientes puntos:

1. Separar las personas del problema: Cuando la persona se refiere a la "otra parte", se olvida que ella es una persona y que la misma siente, tiene emociones, **posee** su propia escala de valores, creencias y su vivencia personal. En base a ello, no es bueno comenzar una negociación con el propósito de vencer a toda costa, de esta forma se evita poner en riesgo las relaciones de negocio a futuro.
2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones: La negociación basándose en posiciones ("yo quiero esto"), es menos eficaz que si se realiza basándose en intereses ("¿para qué quiero esto?"). Es conveniente buscar la verdadera razón en los sentimientos, frustraciones, temores, emociones, deseos.
3. Inventar opciones de mutuo beneficio: La utilización y la puesta en práctica de la creatividad, es decir la búsqueda de intereses comunes o complementarios es una necesidad para generar múltiples acuerdos que sean de beneficio para ambas partes. Primero se debe inventar; luego, decidir.
4. Insistir en que los criterios sean objetivos: La necesidad de criterios objetivos es fundamental para lograr una solución basada en principios, no en presiones. Necesario es concentrarse en los méritos del problema, no en el temple de las partes y ser abiertos a las razones, pero cerrados ante las amenazas.

De acuerdo a los presentando en el marco teórico se utiliza a la PNL en las negociaciones porque ella es útil para analizar la comunicación no verbal que representa el 93% de la comunicación. En este campo de la comunicación no verbal existen varios ejemplos que pueden ser de utilidad si se sabe observar en esta etapa de la negociación:

- Silencio: Quedarse callado, saber manejar el silencio, es fundamental durante la negociación, pues se puede obtener mucha más información de lo que podría suponerse. No se debe olvidar de que el silencio es una situación muy tensa, que muchas personas no pueden o no sabe

³¹ Fisher, R. y otros (1981). *"Sí, de acuerdo"* como negociar sin ceder. Bogotá, Norma.

controlar. Por tanto, se puede obligar a que la contraparte continúe hablando tan sólo con permanecer callado.

- No mostrar reacciones ante lo que el otro nos dice. Un buen negociador no reacciona, es mejor ser proactivo y lograr un entendimiento con la contraparte.

- Parafrasear a la otra persona, “a ver si le entiendo, lo que usted quiere decir”. Se logra verificar si se ha entendido bien. El receptor piensa que la otra parte sabe escuchar lo cual genera empatía.

Etapa III: Evaluación:

La etapa anterior, la mayoría de las veces, no se lleva a cabo en una sola jornada, por ello al terminar una jornada es necesario evaluar lo que ha sucedido mientras se estaba en la mesa de negociación. Sólo después de la negociación propiamente dicha es cuando llega el momento de la reflexión. Este es el punto que el negociador se da cuenta que hizo lo que hizo.

En el momento en que sucede este reconocimiento, es el período de evaluación, el cual sirve para ratificar o rectificar todas las ideas de la primera etapa de Preparación. Por lo tanto requiere chequear cada uno de los elementos: posiciones, intereses, alternativas, opciones, criterios objetivos, MAAN, propuestas, valores de reserva y aspiración, oferta extrema y oferta insultante, tanto propias como las de la otra parte. En función de las reflexiones a las que se lleguen, el negociador estará nuevamente en condiciones de realizar una nueva “Preparación” para la siguiente jornada de “Negociación”.

En esta etapa se analizan los resultados del proceso, las experiencias adquiridas, las perspectivas futuras y el control o seguimiento de los resultados.

Roles y estilos negociadores

El Análisis Transaccional creado por Eric Berne y Roberto Kertész en las obras transaccional analysis³² y Análisis Transaccional Integrado³³ respectivamente, proponen una serie de técnicas de relaciones interpersonales, muy útiles para la negociación, en las que se adoptan a conveniencia actitudes o roles de Padre, Adulto o Niño.

³² Berne, E. (1961). *Transactional Analysis in Psychotherapy*. New York: Grove Press Inc.

³³ Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, A. (2010): “Análisis Transaccional Integrado”. 4ª. Edición, Editorial de la Universidad de Flores, Buenos Aires

Esta técnica es una metodología que enseña cómo conducir las relaciones con los demás para conseguir los objetivos de la negociación internacional o solucionar los conflictos identificados, mediante cambios intencionados de actitud y de trato.

Los roles según Eric Berne se denominan estados del Yo y sostiene que en todo individuo coexisten tres estados. El negociador adoptará un papel u otro, una u otra actitud y conducta, según le interese.

Rol del Padre: Es un compendio de las actitudes y el comportamiento incorporados de procedencia externa dada por la crianza obtenida en la vida del negociador. Se caracteriza por ser dogmático, protector, persecuidor, puritano y respetando sobre todo las normas. Él se basa en lo que se debe hacer. Al desarrollar, este papel de Padre, el negociador influye sobre su interlocutor induciéndole a situarse desde un plano inferior, como Niño. A su vez, existen estas modalidades de la actitud de Padre:

- El Padre crítico persecuidor es agresivo y desvalorizante. Es un rol negativo.
- El Padre nutricional protector es afectuoso, cálido, pero no permite que el niño se desarrolle libremente. A veces puede llegar a ser muy dominante. Este rol sigue siendo negativo.
- El Padre conductor es firme, serio, ordenador, correcto y ecuánime. Su accionar es positivo.

Rol del Adulto: En él se percibe la realidad presente de forma objetiva, de forma organizada, calcula las circunstancias y consecuencias de los actos con la base de la experiencia y los conocimientos. Su actitud es profesional, objetivo, pragmático, reflexivo, realista, basándose en lo que realmente es. Si la conducta fuera de un negociador responsable y maduro Adulto, se espera que la contraparte también lo realice en un plano de igualdad, es decir, como Adulto. Puede elegirse entre estos papeles de Adulto:

- Adulto negativo es mal informado, robotizado, rutinario, etc.
- Adulto positivo, ético, responsable, justo, competente, neutral, etc.

Rol de Niño: Es la parte del individuo persona que siente, piensa, actúa, habla y responde igual que cuando era un niño. Tiene un tipo de pensamiento mágico e irracional, las relaciones las concibe como algo emocional. Un negociador de estas características, mostrará los impulsos naturales, y al actuar de esa forma podrá lograr que la otra persona se conduzca como un Padre. El niño puede representar papeles diferentes como

- Niño libre positivo: alegre, juguetón, creativo, afectuoso, etc.
- Niño libre negativo: egoísta, cruel, grosero, etc.

- Niño sumiso negativo: temeroso, receloso, ansioso, etc.
- Niño sumiso positivo: obediente, atento, disciplinado, etc.
- Niño rebelde negativo: agresivo, traidor, rencoroso, etc.
- Niño rebelde positivo: obsesionado exageradamente con lo que cree que es justo, idealista, altruista, anarquista, etc.

En cuanto a los estilos negociadores, es significativo conocer y observar el lenguaje corporal propio, para obtener ventaja en un negocio, ya que facilitará que el mensaje sea más entendible y captará la atención de la otra parte. De la misma forma, hay que prestar mucha atención al lenguaje corporal del otro, ya que dará información de esa persona y de qué tipo de negociador se trata.

Miguel Angel Martin, propone en su artículo "Estilos negociadores"³⁴ de la Revista Alta Gerencia, tres tipos de posturas negociadoras. En el proceso de la negociación se dan diferentes actitudes, comportamientos y significados mediante su gestualidad, postura, expresiones faciales y palabras, determinados por alguno de estos tres estilos que decida asumir al negociar:

Estilo competitivo

Se caracteriza por defender su idea y criticar la idea del contrario. Su objetivo es ganar. Este negociador intentará engañar a la otra parte, o bien confundirla y ocultar detalles fundamentales; pensará sólo en el interés propio; será duro e indiferente ante el otro, considerándolo un enemigo. Por otro lado llevará al otro al desborde emocional para conseguir lo que se quiere; y enfocarse en imponer sus propias reglas.

En este tipo de negociaciones donde se aplica el estilo competitivo, si hay igualdad de poder, hay un componente de intimidación muy importante. Para ello los negociadores generalmente se comportan de la siguiente manera:

- Comienzan con un leve o ningún apretón de manos, saludan con una sonrisa irónica y, si dan la mano, lo hacen con la palma hacia abajo.
- Evitan el cruce directo con los ojos.
- Al hablar, entrelazan los dedos para demostrar autoridad.
- Mientras permanecen sentados evitan que sus rodillas se dirijan hacia la persona que está hablando.
- Demuestran inseguridad en su exposición tocándose el cabello.

³⁴ Martín, M.: "Estilos Negociadores", Revista Alta Gerencia, abril de 1992, Número 7, página 15 y subsiguientes.

- Si en algún momento se sienten inseguros con sus decisiones se suelen dar un leve tirón del oído o tocar el lóbulo.
- Cuando ocultan algo y no son sinceros con lo que dicen, se suelen tapar la boca mientras hablan.
- Al hablar reposan la espalda sobre su respaldo y cruzan los brazos a la altura del pecho para crear una barrera defensiva.
- Si comentan algo poco creíble intentando engañar a la otra parte, parpadean, dejan de mirar a la cara y cambian la postura corporal sobre la silla o cambian el peso del cuerpo de un pie a otro.
- Si están impacientes por algo o no les interesa el tema tratado, suelen mirar el reloj.
- Dan respuestas lacónicas, acompañadas de un tono de voz sombrío, apartando la vista con frecuencia y cerrando los puños, significa rechazo por lo propuesto.
- Exponen sus argumentos manejando algo entre las manos, síntoma de que tienen ansiedad por cerrar el acuerdo

Estilo colaborativo

El fin de este estilo es que los negociadores lleguen a opciones que creen una riqueza mayor para ambas partes. Es lo que se denomina ganar-ganar. Tiene como esencia que toma elementos negociadores en forma equilibrada; brinda información con el fin de sumar y no restar para el acuerdo anhelado; no emplea presión (tampoco cede ante ella); crea y abre opciones; quiere hacer perdurar las relaciones a largo plazo; se busca llegar a un acuerdo amistoso, y que los participantes vean satisfechos algunos de sus intereses principales, si bien cederán muchos otros.

En las negociaciones colaborativas lo que se pretende es la solución conjunta de sus respectivas necesidades. Para ello normalmente se empieza creando un clima de confianza y luego se identifican las siguientes características:

- Lo primero que hacen es dar un firme apretón de manos.
- Al presentarse y hablar, dirigen la mirada a los ojos.
- Al entrar en la sala caminan erguidos para demostrar seguridad y confianza en uno mismo.
- Para demostrar seguridad en sí mismos se sientan agarrándose levemente la cabeza por detrás.
- Si quieren demostrar que están impacientes por comenzar la negociación se frotan levemente las manos o golpean ligeramente los dedos.

- Al inicio de la conversación, si es la otra parte la que habla, inclinan la cabeza levemente hacia delante para mostrar interés en lo que la otra parte está diciendo.
- Al hablar, acompañan su exposición gesticulando con las manos abiertas, demostrando sinceridad y franqueza.
- Cuando asienten con frecuencia mientras la otra parte expone su argumentación, le brillan los ojos, se inclinan hacia delante y cuando intervienen lo hacen con una voz activa y animada, es porque están muy interesados en el tema.
- A la hora de tomar decisiones se acarician la quijada, inclinando levemente la cabeza hacia delante, exponiendo los posibles acuerdos gesticulando, enseñando las palmas de las manos.

Estilo de intercambio mutuo

Se focaliza en intercambiar cosas o lograr acuerdos como cuando se reparten bienes en forma equilibrada. El propósito esencial no es aumentar la riqueza de alguien, sino la equidad y una satisfacción posible para ambas partes. No necesariamente hay un interés genuino por el otro, ni por generar un vínculo perdurable: más bien lo que se desea es terminar con el asunto. Se evita confrontar al usar el poder equilibradamente.

Factores de éxito en la negociación internacional

Cualquiera que sea el tipo de negocio que se vaya a realizar en un mercado exterior y el estilo de negociación de la otra parte es aconsejable mantener unas pautas de comportamiento que son homologables a todos los países y culturas. Además de las condiciones innatas y la experiencia profesional de cada negociador, es interesante tener en cuenta los siguientes puntos para negociar de forma eficaz en un contexto internacional.

+Flexibilidad y resistencia a los horarios

La negociación internacional requiere viajes largos y cansados en los que se trabaja durante fines de semana, días de vacaciones. Esto sucede ya que muchas negociaciones deben concluirse en un plazo de tiempo determinado pero también a la necesidad de ajustar el tiempo a las diferencias en los horarios, períodos de vacaciones o fiestas locales.

+Preparación del viaje

El éxito de un viaje de negocios radica en la preparación: contactar previamente con clientes potenciales, organizar una agenda de entrevistas, buscar las mejores combinaciones de transporte y estancia, llevar la documentación necesaria, etc.

+Tener una estrategia negociadora

Es indispensable elaborar una estrategia negociadora por etapas en la que se establezcan los objetivos que se persiguen, el margen de negociación, los argumentos que se van a utilizar y las concesiones que el negociador está dispuesto a hacer.

+Aceptar la idea de ser extranjero

Una vez en el país extranjero, es ideal buscar el equilibrio con el interlocutor entre los hábitos del país origen y los hábitos de destino.

+Conocer las costumbres y usos sociales de los países que se visitan

Una forma de ganar aceptación en los negocios internacionales es aprender y conocer el idioma y de las costumbres del país donde se va a negociar. Un beneficio sería interiorizarse y ser muy respetuoso con las normas de protocolo como los saludos, las presentaciones, el comportamiento durante las comidas, los regalos, entre otros.

+Adaptarse el ritmo de negociación del país en que se negocia

Para los ciudadanos occidentales, en la mayor parte del mundo será necesario ir más despacio, independientemente de que los retrasos se deban a causas burocráticas y al sistema jerárquico de toma de decisiones como China o Japón. Por el contrario, en otros países como Estados Unidos o el Reino Unido, lo normal es que se vaya más rápido.

+Utilizar habilidades negociadores que son comunes a todos los países

En todas los países es los que se negocia es positivo utilizar ciertas habilidades que tienen que ver sobre todo con técnicas de comunicación tales como: presentar los argumentos con entusiasmo, escuchar atentamente al interlocutor, observar sus gestos, reaccionar moderadamente a lo que se propone, realizar propuestas condicionales, entre otros.

+Tener una actitud emprendedora

Las negociaciones que se desarrollan en países lejanos requieren de personas que tengan iniciativa y sepan desenvolverse por sí mismas en situaciones nuevas. Igualmente hay que ser creativo para buscar soluciones y resuelto para asumir riesgos.

+Crear y mantener relaciones personales

La habilidad para contactar personalmente con gente de otras culturas es esencial en el mundo de los negocios internacionales. Para ello será necesario dedicar tiempo a actividades sociales. En las primeras reuniones hay que evitar comentarios personales sobre asuntos políticos, religiosos, formas de vida, cuestiones raciales, etc., que provoquen un enfrentamiento con el interlocutor.

+Resumir toda la información que se obtenga

Es aconsejable elaborar unas fichas de empresas e informes de la negociación en las horas siguientes a cada reunión. Hay que tener en cuenta que en ocasiones se negocia con varias personas el mismo día y en idiomas que no se dominan totalmente, por lo cual si no se realizan anotaciones escritas gran cantidad de información se pierde.

+Considerar la posibilidad de terminar la negociación sin acuerdo

No es obligatorio llegar siempre a un acuerdo. Si la propuesta de la otra parte no es satisfactoria es mejor retirarse. Esta decisión es especialmente dolorosa cuando se está trabajando con dedicación durante un largo período de tiempo para conseguir un contrato. Sin embargo es mejor hacer una pausa, que comprometerse en algo que no se pueda concluir.

+Ir más allá de la firma del contrato

El negocio no se concluye cuando se firma el contrato. En muchos aspectos continúa, mientras el contrato sigue vigente. En los negocios internacionales es importante comunicarse con la contraparte cada cierto tiempo, ir a visitarle cuando se está en su país, comprobar que todo lo acordado se está llevando a cabo y qué está satisfecho con los resultados. De esta forma se van construyendo relaciones positivas y duraderas que favorecerán la consecución de otros negocios.

Como se ha visto en este capítulo, la cultura afecta los intereses y prioridades de los negociadores e inciden sobre las estrategias llevadas adelante para la satisfacción de aquellos, como así también en la elección de los roles y estilos negociadores. Las diferencias culturales en materia de intereses y prioridades están entrelazadas con las diferencias en valores culturales e ideologías culturales. Los contrastes culturales en las estrategias de negociación están atadas a normas culturales de interacción en las relaciones interpersonales.

Capítulo 3: “El Arte de negociar cuidando el lenguaje corporal”

Para las empresas, la negociación es un elemento primordial, debido a que permite abrir nuevas oportunidades que les ayudarán a crecer y expandirse o incluso, establecer nuevas relaciones para mantenerse activas en el mercado. Negociar es una habilidad que se perfecciona con la práctica del día a día, y aunque muchos individuos tienen un talento natural para ello, la experiencia, el conocimiento, y el aprendizaje adquiridos ayuda a mejorar las habilidades de la negociación.

Talento es una palabra de origen griego, *talanton*³⁵ que en la antigua Grecia hacía referencia a una unidad monetaria, equivalente 26 kilogramos de plata y ella era la unidad monetaria más alta de los griegos. De acuerdo a la definición que propone la Real Academia Española de la Lengua³⁶, el talento, en su primera acepción significa inteligencia. La segunda de ellas lo asocia a la idea de aptitud. Por lo tanto, en esta investigación sobre el término, ha de ser el análisis de la aptitud como factor determinante.

Ser talentoso significa tener una gran riqueza, en lo que a habilidades se refiere. La psicología define el talento como la capacidad superior a la media de una persona para resolver problemas. Esto se traduce en el contexto empresarial, como la capacidad de hacer un trabajo eficaz, anticipado, rápido, fácil, creativo y mejor. El talento del individuo está a la vista y no es una condición oculta, porque contagia a los demás y se propaga a todo el grupo.

Un combo de talento incluye capacidad, logros, compromiso y un ámbito adecuado para desarrollarlo, que lo reconozca, lo favorezca y lo contenga, porque sólo el talento es el que marca la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Todos los seres humanos tienen talento para “algo” especial y tienen el mismo potencial en origen, pero el talento específico para hacer esto o aquello difiere de una persona a otra ya que las personas son seres semejantes. Si bien cada individuo tiene una tendencia natural, un talento que lo hace único para el cumplimiento de determinadas tareas y funciones es posible potencializar algunas áreas. Esto obliga a salir de la zona de confort y supone grandes retos y cambios, a la vez que contribuye a un bienestar mayor.

Las habilidades que dan soporte a la identificación, desarrollo y apropiación del talento se pueden adquirir. A nivel individual, la formación, la experiencia y la PNL pueden ayudar a desarrollar nuevas capacidades.

35 EmásF, Revista Digital de Educación Física. Año 10, Num. 58 (mayo-junio de 2019) <http://emasf.webcindario.com>
36 Diccionario Real Academia española <http://lema.rae.es/drae/?val=talento> [Consulta: 14 de octubre de 2020].

La negociación es una herramienta natural al ser humano, en las relaciones personales, en el día a día, en la política y en el trabajo. Saber negociar no consiste en ser una persona dura o dominante, basta con emplear planteamientos estratégicos constructivos, conocimiento propio del ser interior y la detección de las emociones que emergen en el proceso de negociación.

Negociar incluye arte, ciencia, habilidad, análisis, inspiración, argumentación y uno de los factores más importantes es escoger el momento y el lugar oportuno para plantear los términos y propuestas. Cuando se negocia, el negociador intenta obtener algo mejor de lo que depende únicamente de él y necesita de un otro, para recibir su aporte y potenciar de esta forma el estado inicial de la negociación.

Para comunicarse mejor, aprender a entender a los demás, gestionar las emociones propias y las del interlocutor, entrenarse en dominar los impulsos y lograr un mejor nivel de excelencia en el ámbito laboral, específicamente en la negociación, los cuatro acuerdos derivados del “Los cuatro acuerdos”³⁷ publicado en 1998 por Miguel Ángel Ruíz, son una propuesta interesante sobre una serie de recomendaciones en el ámbito de la comunicación.

A continuación se explican los cuatro acuerdos aplicados a la comunicación en la negociación internacional:

Primer Acuerdo: “Sé impecable con tus palabras”

Las palabras crean estados de consciencia; y éstos, determinan los pensamientos, que se manifiestan en los resultados. Más allá del idioma, la cultura, la historia personal y las experiencias, el lenguaje que utiliza el negociador es lo que conforma su manera de representar el mundo. Todo se manifiesta a través de la palabra. Esto significa que las palabras no son inocentes y están cargadas de significado.

La palabra “impecabilidad” significa no hacer cosas que vayan en contra del propio ser. Ser impecable es asumir la responsabilidad personal; cumplir todos y cada uno de los compromisos asumidos y, a la vez, canalizar el don de la palabra en forma constructiva y positiva.

La palabra es el mayor activo que posee el negociador. Y cada vez que la empeña pone en juego su credibilidad. La palabra habla de él y de la empresa a la que representa. Y esto conlleva a considerarla como un elemento crucial para el éxito del desempeño.

37 Ruíz, M. (1998). “Los cuatro acuerdos: un libro de sabiduría tolteca “Urano. México

Por tanto, ser impecable con las palabras es una actitud fundamental en la negociación. Es decir, la palabra infiere un compromiso en el cual es necesario procurar una coherencia entre lo que se piensa y se hace.

Este acuerdo lo puede incorporar un negociador de la siguiente forma:

- Cuidar los pensamientos.
- Evaluar antes de hablar.
- Escuchar activamente.
- Buscar tener más precisión en el lenguaje para expresar adecuadamente todas tus ideas.
- Evitar herir y enfocarse en elevar y aportar valor en las interacciones con la contraparte.
- Descartar toda comunicación agresiva.

Segundo Acuerdo: “No te tomes nada como personal”

Los individuos pueden tener reacciones agresivas en cualquier momento cuando se dirigen a un otro. Si algo hay que entender es, precisamente, que nada de esas reacciones agresivas, violentas o groseras que pueden tener con el otro, son personales. Esto es en base a comprender que toda reacción humana es el resultado de muchas emociones, eventos, situaciones que no siempre están a la vista.

Es posible que en una negociación, el negociador se vea afectado por el rechazo de su propuesta y comience a asumir que el problema está en él. Y sencillamente pudo haber sido que la persona, o la empresa que representa la contraparte, no estaban en el momento ideal para cerrar el trato, o atravesaba por una coyuntura inesperada que coincidió con la cita de la negociación, y no hubo nada personal en ello.

Cuando Miguel Ruiz en 'Los cuatro acuerdos' sostiene “No tomes nada como personal”, significa que este paso será crucial para sentirse un ser libre, fuera de las creencias y condicionamientos sociales y culturales que caracterizan a la vida del individuo. Este punto no trata de que se acepte todo sin que genere un impacto, sino que el problema aparece cuando se le da entidad a “eso” que dice o hace la contraparte, y las emociones se desbalanceen.

Este segundo acuerdo brinda la oportunidad de asumir una perspectiva mayor de las situaciones y cuestiones. Es posible no involucrarse emocionalmente y respetar las posiciones de los demás, que no es necesariamente justificarlas aunque sí entenderlas desde una mirada completamente diferente e integradora para el bienestar personal y colectivo.

Este acuerdo lo puede incorporar un negociador de la siguiente forma:

- Aprender de las diferencias con los demás.
- Integrar y respetar las decisiones de otros.
- Entender que el otro es “un otro” con sus propios problemas, creencias y dificultades.
- Ante una situación incómoda, buscar el espacio apropiado y expresarlo claramente desde la perspectiva personal apoderándose de la comunicación como medio de transmisión.
- No imponer los deseos por sobre las opiniones de los demás.
- Considerar siempre el bien mayor de todos en cualquier situación.
- Aprender acerca de la compasión, la humildad, la escucha consciente, la apertura mental para lograr mejores experiencias y acuerdos.

Tercer Acuerdo: “No adivines, ni supongas”

Esta regla indica que no se debe dar nada por cierto. La mayoría de los conflictos suceden porque las personas crean historias internas, con respecto a posibles reacciones de los demás, antes de hablar con la persona. Por eso el autor dice “No des nada por descontado”. Si existen dudas, hay que aclararlas. Si existen sospechas, hay que preguntar.

El proceso de suponer es inconsciente y forma parte de los sesgos cognitivos del cerebro. Un sesgo es un atajo que toma el proceso cerebral intentando encontrar una vía de escape o solución rápida. Por lo general, se basa en un impulso rápido por el que se asocia la información basada en la experiencia de vida, y se conecta con la situación actual, para obtener conclusiones rápidas.

En base a lo anterior, en una negociación es importante conocer las expectativas de la contraparte, que espera del acuerdo y de la relación comercial en el presente y para el futuro. Con esta acción se logra un resultado certero y se evita que una suposición personal del negociador se vuelva verdadera sin haberla chequeado ni observado en perspectiva, ni cotejado información alguna.

Este acuerdo lo puede incorporar un negociador de la siguiente forma:

- Hacer varias preguntas, ser paciente, reflexivo con las demás personas.
- Evitar suponer aplicando la escucha activa y la comunicación asertiva.

Cuarto Acuerdo: “Hacé siempre lo máximo, lo mejor que puedas”

Este acuerdo alerta, acerca de que el individuo debe tratar de hacer siempre todo lo que esté en sus manos, en todas las actividades en las que se comprometa. Pero no sólo eso, también incluye que no es posible hacer más de lo que se pueda.

Entonces, señala la importancia que tiene la búsqueda del esfuerzo en concretar acciones que sean el producto de haber realizado el máximo esfuerzo posible, pero sin sobreestimarse. Se trata de conocer las posibilidades y dar siempre lo mejor.

Buscar hacer siempre el máximo esfuerzo, es la mejor manera de aceptar con tranquilidad el resultado de las gestiones como es salir de la zona conocida, para lograr la expansión.

Para el negociador este acuerdo propone que se mueva hacia el rasgo de la excelencia. Ser una persona excelente es más que ser impecable; significa expresar continuamente el compromiso hacia la calidad total de los pensamientos, palabras y acciones. Es tomar una elección consciente de ser un mejor negociador en cada momento.

Este acuerdo lo puede incorporar un negociador de la siguiente forma:

- Inspirarse en personas del ámbito laboral, personal, académico, cultural.
- Conversar con personas que sean ejemplares según la perspectiva personal
- Aprender de las biografías, películas que generen motivación y de las experiencias donde haya un aprendizaje.

El ser humano nació con la capacidad de aprender y no escogió la lengua, la religión, los valores morales; ya estaban dados por la familia antes de que naciera. En ese momento no tuvo la oportunidad de elegir qué creer y qué no creer. Los Cuatro Acuerdos son una ayuda en el Arte de la Transformación personal, para quebrar los acuerdos limitativos, aumentar el poder personal y volver al ser más fuertes. A través de ellos, cambiará la percepción del mundo.

El talento negociador y la comunicación no verbal

La negociación forma parte de la vida de todos los seres humanos, tanto en lo personal como en lo profesional, y conocer las principales cuestiones sobre la forma de comunicarse y el papel que desempeñan las emociones pueden ayudar a lograr una buena comunicación.

Llevar a cabo una comunicación de manera efectiva y asertiva es una forma de mejorar los resultados en una negociación y de establecer conexiones a largo plazo con la contraparte. Expresar quién es cada uno, es una forma innovadora de relacionarse con los demás y un viaje

introspectivo que requiere sentirse cómodo con lo que cada uno es. Comunicar las necesidades y sentimientos de forma firme y respetuosa sin descalificar ni juzgar al otro.

El talento negociador es natural al ser humano, y se puede liberar, desarrollar y perfeccionar; el cual tiene aplicaciones en el mundo de los negocios, como así también en las relaciones personales. Cuando hay que lograr un objetivo y este supone cierto trabajo para alcanzarlo, para lograrlo es fundamental entender primero que la negociación es una facultad que se puede desarrollar. En este trabajo se ofrece un enfoque desde la eficacia negociadora sin olvidar el aspecto humanista que pueda responder a la aplicación de la inteligencia en los actos de negociación.

Despertar la motivación en una persona para mejorar su lado negociador, inicialmente es necesario conocer el perfil propio del negociador, este permite identificar las características personales que tiene y cuáles puede desarrollar. La identificación del perfil habilita a un diagnóstico personal y la elaboración de un plan de mejora. Que el propio negociador se conozca a él mismo es favorable porque allí puede hallar la diversidad de perfiles y gestionarla a su favor.

Cualquier persona puede negociar, la cuestión es si se prepara o no lo hace. Ahí es donde aparece la primera dificultad, la improvisación. Quien innova sobre el transcurso de un proceso de negociación y antes no tuvo en cuenta con quien iba a tratar, se encontrará en una posición de desventaja. En cambio, si se tiene en claro lo que hay que obtener y además existe una planificación sobre cómo hacerlo, habrá mejores resultados.

En el podcast de la psicóloga colombiana Maria Perez, llamado “El poder de la comunicación, Capítulo 27”³⁸, resalta la importancia del saber comunicarse. En él indica que la persona es responsable de cómo dice su mensaje, y este como es responsable del 60% de la comunicación. La clave para identificar como decir el mensaje, es tomar nota de la intención de lo que se quiere decir, lo que conlleva a que afecte directamente a como lo va a recibir el receptor.

Por otro lado, la persona es responsable de cuando lo dice, es decir de reconocer el mejor momento para hablar. Esto influye de forma positiva a lo que se desea comunicar. Un factor importante es la prudencia en la elección del momento.

Finalmente, menciona que la persona emisora del mensaje no es responsable de cómo reacciona el otro, ni del como lo recibe y la respuesta que generará a ello. En base a lo transmitido por la psicóloga Maria Perez, es posible considerar que la calidad de la comunicación depende

38 Perez M. (Productor). (Junio 2019). El poder de la comunicación | Ep. 27 Mi alquimia Emocional [Audio en podcast]. Recuperado de <http://open.spotify.com/episode/0Rkn1esDpg7g7T5BqMFxiu>

de ambos lados. Antes de culpabilizar al otro es conveniente preguntarse ¿cuál es mi parte de responsabilidad en esta situación?, ¿cómo se ha llegado hasta aquí? y ¿qué se puede hacer para reconducir la situación? Comunicarse asertivamente trae resultados sorprendentes.

Cuando se negocia, muchas veces las personas subestiman el poder de las palabras. Comunicar requiere una labor mental para pensar si lo que se va a decir es lo correcto o no. Esta acción pretende de un pensamiento crítico y empático. Lo mejor es encontrar el equilibrio entre comunicar y callar para encontrar la manera de que ambas partes ganen en la negociación.

Maria Perez, en su capítulo 89 llamado “La fuerza de tus palabras”³⁹ de su Podcast “Mi Alquimia Emocional”, define que la comunicación es un arte y que las personas que se comunican deben tener las siguientes características:

1. Ser empático: Es la habilidad de ponerse en el lugar del otro. Tomar en cuenta la necesidad y sentimiento desde el lugar del otro. Es más fácil de llegar un acuerdo porque el individuo cree que se lo tiene en cuenta.
2. No suponer: Se refiere a no generar especulaciones sino directamente realizar preguntas para despejar dudas.
3. Decir claramente lo que se necesita: Comunicarse con el otro para llegar un acuerdo, libre de juicios, críticas y agresividad. Es construir un puente para llegar al otro lado.
4. No irse por la tangente: Evitar cambiar del asunto que se está hablando para introducir un asunto diferente.

Realizando un análisis del podcast presentado, en una negociación es posible que se consideren los comentarios de forma personal. Entonces el individuo se torna defensivo y comienza a generar una comunicación pasiva, agresiva o una combinación de ambas. El origen de muchos conflictos no está en lo que se dice sino en cómo se dice. Por ello resulta interesante optar por expresarse de una forma neutra y clara, sin juicios ni lenguaje emocional negativo.

La persona que representa a la contraparte no es un enemigo. Simplemente tiene sus propios intereses y objetivos y está centrado en lograrlos sin pensar en los de la parte. Para cambiar esta dinámica es necesario “convertirse en persona” para el otro y generar empatía.

Otro inconveniente, es la falta de dominio emocional. Cuando ocurre esto, la negociación se convierte en un duelo y en vez de orientarse al objetivo, se enfoca en ganarle al otro como si fuese una pulseada. Perder el manejo emocional es perder la jugada y lo importante en la

³⁹ Perez M. (Productor). (08 de Octubre 2020). La fuerza de tus palabras | Ep. 89 Mi alquimia Emocional [Audio en podcast]. Recuperado de <http://open.spotify.com/episode/6oHQ4Q0fxLmOggfWICPPbB>

negociación es que pueden ganar ambas partes. La tensión en los vínculos y en el ambiente donde se negocia impide muchas veces que una negociación llegue a buen puerto para neutralizarlo.

Para evitar esa falta de dominio emocional, la psicóloga Maria Perez en su episodio 13 denominado “¿Tienes inteligencia emocional? Descubre sus 10 características”⁴⁰ señala que para lograr el éxito de toda comunicación, la diferencia radica en la habilidad de percibir, de entender y razonar las emociones de uno mismo y del otro, universalmente conocido como inteligencia emocional, concepto previamente explicado. Esta inteligencia se desarrolla a lo largo de la vida y se puede mejorar. Las 10 características más importantes que ofrece al individuo son:

- Consciencia de sí mismo.
- Ser empático.
- Reconocer las emociones propias y saber externalizarlas.
- No buscar la perfección.
- No vivir en el pasado.
- No tenerle miedo a los cambios.
- Saben decir que no y colocar límites.
- Canalizar el enojo.
- Tolerar la frustración.
- Capacidad de automotivación.

Con respecto al contenido de la comunicación no verbal, se puede resaltar que es una parte muy compleja pero integral de las habilidades de comunicación en general y de las negociaciones en especial. Sin embargo, las personas a menudo no son totalmente conscientes de su comportamiento no verbal. La comunicación no verbal alerta a los intervinientes en una negociación de lo que realmente está en la mente de su contraparte.

Entender y dominar las reglas del lenguaje no verbal es vital no solo para la interacción social sino también para motivar, influir y lograr un acuerdo exitoso en una negociación internacional. No se pueden llevar a cabo relaciones afectivas o alianzas si no se sabe reaccionar, leer e interactuar con los otros a nivel no verbal.

40 Perez M. (Productor). (Abril 2019). ¿Tienes inteligencia emocional? Descubre sus 10 características | Ep.13 Mi alquimia Emocional [Audio en podcast]. Recuperado de <http://open.spotify.com/episode/6vEXTMRVsmQmXVRQYwuQIF>

Se puede afirmar que la comunicación no verbal influye determinadamente en las relaciones entre las personas en distintos niveles, sea social, familiar o comercial; y no siempre las personas están conscientes de que sus gestos, postura o tono de voz pueden ser un factor que puede crear ventaja o desventaja en los negocios.

La fuerza de los gestos en la negociación internacional

El análisis del lenguaje corporal incluye los micromovimientos, las microexpresiones, y un sinfín de aspectos más. Sin embargo, en esta sección se desarrollarán los aspectos cruciales y que se deben recordar en una negociación internacional. La comunicación no verbal y el lenguaje corporal deben formar parte de la estrategia del buen comunicador y negociador, contemplada como un todo para tener éxito.

Dominar el significado de la comunicación no verbal y del lenguaje corporal es contar con una interesante fuente de información añadida sobre el tipo de negociador que es dando como resultado un mensaje eficaz. El proceso de negociación alcanzado establecerá una relación de cara al futuro, y ello requiere de un proceso de negociación basado en una comunicación verbal y no verbal que transmita un claro mensaje de confiabilidad y credibilidad.

Al momento de negociar en el extranjero se deben conocer y respetar las diferentes costumbres sociales y empresariales de cada país, lo que le permitirá al negociador generar una relación de confianza con su contraparte.

Cómo saludar, qué ropa llevar, cuáles son los mejores temas para una conversación informal, cómo saber si una negociación se está alargando demasiado, son puntos importantes a investigar para llevar a cabo una negociación. Aunque estas costumbres son similares en una misma región, cada país tiene sus propias normas de cortesía y hábitos para llevar a cabo las negociaciones, así como los gestos que generan incomodidad y es mejor evitar. Conocer los principales detalles de la cultura local es fundamental para generar el clima de confianza necesario para entablar una buena relación.

Dentro del campo de la negociación y con el deseo de conseguir éxito y alcanzar objetivos durante la ejecución y en el cierre de la misma, se aplica la comunicación no verbal, la cual genera influencia, impacto y diferenciación en los resultados. Es necesario que la misma esté presente en la estrategia interpersonal del negociador, para producir una acción positiva sobre su contraparte, y por consiguiente en los resultados.

Para anticiparse en una negociación y utilizar a su favor esta información es importante que el negociador aprenda a identificar gestos que evidencien los sentimientos de la persona o

incongruencias entre lo que esta dice y lo que realmente está pensando. Como así también practicarlo y aprender a interpretarlo para obtener la máxima rentabilidad de éste.

A nivel personal el negociador, debe contar con una actitud proactiva y de cooperación, así como evitar aquellos gestos y factores que puedan afectar un buen clima de negociación. Mostrar interés durante la reunión, sobre todo cuando el otro está hablando, ser cuidadoso en los movimientos y en el tono de voz, mantener los brazos en posición neutra, sin cruzarlos, y mantener el contacto visual son algunas de las principales señales positivas que ayudarán a lograr un buen acuerdo.

El negociador debe tener una buena posición, generar seguridad y confianza a la hora de expresarse y los gestos ilustradores que son parte esencial de la comunicación. Entre las expresiones corporales que, desafortunadamente, otorgan una impresión negativa se encuentran los gestos que ocurren cuando el negociador tiene sensaciones de miedo o siente nervios y se incrementa si su discurso es débil.

Entre otras aptitudes, el negociador tiene que tener en cuenta la velocidad de los movimientos al mismo tiempo que se está dirigiendo a su contraparte. Mostrarse sereno pero fuerte es una señal de equilibrio y seguridad, de lo contrario, si se mueve demasiado rápido o habla a gran velocidad se podría ver como si existiera prisa o si demuestra demasiada relajación y haciendo muchas pausas no se vería lo suficientemente creíble y el mensaje se tornaría difícil de comprender.

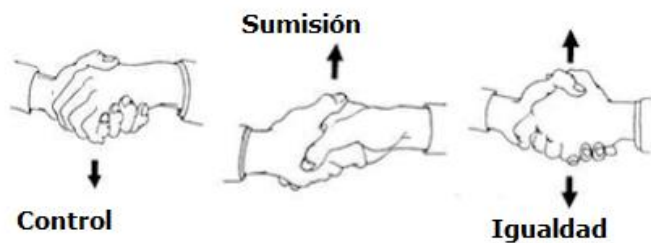
En fin, los pasos para saber cómo moverse y como armonizarlo con un buen discurso tiene sus secretos, pero lo principal es que esté consciente de los movimientos, que es lo primero que sobresale cuando el negociador está hablando.

Durante una negociación, si se perciben los mensajes no verbales de la contraparte y se interpretan, el cambio de rumbo de la negociación se podrá realizar. Esto es viable porque el lenguaje no verbal refleja las emociones, motivaciones y actitudes del otro negociador y es precisamente cuando se transforma en un beneficio para la resolución de conflicto identificado.

Luego de realizar la lectura y análisis de la siguiente bibliografía “Lenguaje Corporal, saber lo que piensan los demás en el trabajo” de Monika Matching Ed. Alma y “La biblia del lenguaje corporal. Guia práctica para interpretar los gestos y las expresiones de las personas” de Judi James Ed. Paidós. Capítulos: 1-2-3-4-5-6-8-11-12-13.y asociarla al proceso de negociación internacional, se comparten las siguientes recomendaciones y conveniencias para que negociador pueda utilizar a su favor en la negociación.

La lectura del lenguaje corporal en un proceso de negociación debe comenzar desde el saludo, momento en el que el negociador tiene aproximadamente cinco segundos para causar una buena impresión, y para hacer una primera radiografía de con quien se va a sentar a negociar e identificar qué podría o no ser normal en su comportamiento.

El inicio de la negociación propiamente dicho se realiza con la elección y observación de la posición de la mano y la fuerza del apretón generando el saludo del encuentro, es decir el uso de un gesto regulador. Por ejemplo, si la contraparte mantiene el brazo cerca de su propio cuerpo e inclina su extremidad de modo que su mano quede encima de la de su interlocutor, lo más probable es que tenga una personalidad dominante. Si se ofrece la mano con la palma hacia abajo significa que el negociador posee el poder o influencia sobre su contraparte; si lo hace con la palma hacia arriba, está cediendo el control, por lo que la forma más adecuada es un apretón igualado, de acuerdo a como se ilustra en la imagen debajo.



Fuente: Elaboración propia

En una negociación mantener una distancia excesiva puede dar la impresión de desinterés, mientras que una excesivamente cercana puede representar una gran presión para el individuo. La clave es identificar qué tipo de negociador es el otro, es decir si es una persona extrovertida preferirá distancias menores o un introvertido solicitará una distancia mayor. En un primer contacto con la contraparte es recomendable mantener buena distancia social (de 120 a 360 cm aprox.) y continuar la conversación en una distancia personal (de 45 a 120 cm aprox.), si es posible.

El contacto físico, en particular de una persona de alto estatus, induce mejor estado de ánimo y logra que el otro cumpla más lo que se le pide. Las personas de mayor estatus, inician más el contacto físico, se sitúan a mayor distancia y las personas que inician y contactan más se perciben con mayor poder. Las culturas jerárquicas inducen mayor distancia y menos contacto con los de alto estatus las culturas colectivistas tienen un ritmo temporal más lento, en el que la puntualidad está subordinada a las relaciones sociales, aunque es el nivel de desarrollo socio-económico el factor que determina una mayor rapidez del ritmo de vida.

Los colores elegidos en la vestimenta dicen mucho del negociador. La elección de un traje tiene que ser de color suave, discreto y oscuro para transmitir autoridad como azul marino o gris. Este puede tener líneas finas y el corte del saco debe ser recto, con una solapa semi delgada y, como máximo, de tres botones. Importante es abrirlo cada vez que se tome asiento o cerrarlo cada vez que se camine. Las camisas pueden ser lisas y de colores claros como blanco, crema o azul celeste. El puño no debe sobresalir demasiado sobre la manga del traje. Los zapatos tienen que estar brillantes y limpios para la ocasión.

Una muy buena estrategia para aplicar es mantener el contacto visual y utilizar las manos para hacer énfasis en los mensajes. Un gesto sencillo como una sonrisa en algunos momentos de la negociación puede ayudar a crear un ambiente tranquilo. El significado de la sonrisa es de sociabilidad en diferentes culturas, aunque en la cultura individualista anglosajona se asocia a juicios de mayor inteligencia y en la colectivista china a menor auto-control.

El tipo de mirada que es recomendable en los negocios es aquella en la que el negociador colocar su foco visual en un triángulo imaginario formado por la frente y los ojos de su contraparte. En el caso de exista confianza, se puede bajar la mirada hacia la línea de los ojos de la otra persona, con lo que se creará un clima agradable y de mayor apertura, siendo esta una mirada social.

El contacto visual durante la negociación debe ser frecuente, pero no exagerado. Asimismo, el contacto visual habla del poder o la seguridad en sí mismo. Si dos personas se miran a los ojos, la que antes aparta la mirada es la que parece tener menos poder. En culturas colectivistas y jerárquicas se utilizaría menos el contacto visual para respetar las diferencias de estatus y evitar transmitir emociones irrelevantes o que alteren la armonía social.

El desviar la mirada hacia los lados es una acción que puede significar aburrimiento o distracción. Levantar las cejas es un indicador muy claro de sorpresa. Levantar sólo una ceja denota curiosidad. Fruncir el ceño se trata de un síntoma muy evidente de enfado.

La posición en una mesa que adopte cada negociador es fundamental para ir condicionando la negociación hacia buen resultado. Por lo general, se tiene que evitar posiciones enfrentadas con la otra parte. La posición más recomendable sería, en el caso que sólo sean dos personas en la negociación, la que se tendría estando a 90° en una mesa cuadrada o rectangular y uno al lado del otro en una mesa circular. Lo ideal es que los negociadores estén situados en distintos planos.

En cuanto a la manera en que el otro negociador toma asiento y fija su porte transmite varios puntos como por ejemplo: si los hombros están encogidos, pueden ser señal de inseguridad pero si, en cambio, si ella toma una posición relajada, de brazos extendidos, denota que se siente cómoda.

Si la contraparte se sienta en el borde de la silla con la espalda recta, es una posición que expresa atención; si se sienta en el borde, con el cuerpo hacia adelante y la cabeza y las manos caídas demuestra malestar e inseguridad; si utilizar el brazo del asiento para sentarte parece ser dominante, abierto y seguro de sí mismo.

Cruzar los brazos puede mostrar rechazo, desinterés o dar la sensación de que la persona está a la defensiva o poco abierta a la interacción es como si estuviera “Cerrado al mundo.” Si se reconoce un temblor y movimiento repetitivo de piernas y/o pies denota ansiedad y nerviosismo. Una pierna cruzada por encima de la otra en forma de letra “L” invertida es una postura competitiva.

Cruzar un solo brazo por delante para sujetar el otro brazo es falta de confianza en sí mismo. Si el otro negociador junta las yemas de los dedos significa confianza en el mismo y seguridad. Meter o esconder las manos en los bolsillos puede demostrar falta de interés, desganado en la conversación o en esa situación concreta.

Unir las manos por detrás de la espalda es un indicador de confianza y de ausencia de miedo al dejar expuestos puntos débiles como el estómago, garganta y la entrepierna. Tamborilear los dedos de la mano indica nerviosismo, impaciencia y/o preocupación.

Cuando una persona se sienta y cruza las piernas puede indicar una actitud cerrada, lo habitual es que a medida que la persona se sienta más a gusto con la presencia de la otra persona, su lenguaje corporal pasará a ser más abierto y las piernas estarán más separadas y la distancia entre sus pies será más amplia.

Una postura expansiva se observa si al hablar los pies están ligeramente separados (a la altura de los hombros) y los brazos se encuentran abiertos enseñando las palmas de las manos. Con esta postura se transmite honestidad y la sensación de transparencia y de no ocultar nada.

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, con la cabeza inclinada y las manos en la espalda.

La boca y los labios es una zona que se activa cuando algo no le gusta a la persona receptora del mensaje. De esta manera, cuando alguien se humedece los labios, se los toca o los mueve, es muy posible que sienta atraído por algo. Mover los labios cerrados hacia los lados, de derecha a izquierda es un gesto característico de la toma de decisiones. Culturas de alta distancia jerárquica inducen una menor manifestación gestual y facial de las emociones negativas, así como llevan a percibir menos intensamente las emociones.

Alguien que se toca la barbilla generalmente está reflexionando. Si acaricia uno de los laterales de su cabeza es generalmente porque tiene una duda de origen mental (cognitivo) a la que está tratando de dar respuesta. Mientras que si el otro se toca la parte de las cervicales podría mostrar un rechazo mayor hacia algo, generalmente un rechazo visceral a alguna idea o a la persona.

En ciertas ocasiones tocarse la oreja este gesto puede indicar las ganas de no querer escuchar las palabras que se están oyendo. Aunque también puede ser, si ocurre en una conversación entre dos personas, que una persona piense que la otra le oculta algo.

La nariz, por el contrario es una zona mediante la que se trasmite un disgusto. Cuando se logra identificar en el otro, indica que algo no le está atrayendo, que tiene objeciones que seguramente serán compartidas más adelante.

Los mencionados signos pueden venir acompañadas por una sensación de sequedad en la boca y dificultad para tragar, lo que conllevaría a la ingesta rápida y reiterada de un vaso con agua. Por su parte, micro expresiones faciales como la tensión en los ojos y la frente acompañada de ojos borrosos puede denotar temor en el otro negociador. Arrugar la nariz puede evidenciar asco o molestia.

Cuando el otro negociador se rasca descaradamente una zona de su cuerpo como el brazo, la cabeza o el cuello es porque generalmente algo le ha incomodado. El cruce de brazos o de pies demuestra una actitud defensiva, es decir, negativa, aunque también puede referirse a la timidez.

A continuación se comparten imágenes ilustrativas sobre algunas posturas y gestos mencionados previamente:



Fuente: Elaborado por Pau Fomer Navarro⁴¹

⁴¹ <https://habilidadesocial.com/el-lenguaje-corporal/> (Consultado 20 de Octubre 2020)

**Muje con los brazos y piernas cruzados
Hombre con brazos abiertos y piernas separadas**



Hombre con el pie adelantado



Mujer sujeta la otra mano por la espalda



Mujer muestra las palmas abiertas



Hombre con brazos cruzados con pulgares hacia arriba



Mujer cruza un solo brazo por delante para sujetar el otro brazo



Fuente: Elaborado por Pau Forner Navarro⁴²

Es fundamental mantener un tono de voz que transmita seguridad y confianza, vocalización, utilización de distintos tonos según el momento, que la proyección de la voz salga hacia fuera. Para hacer una afirmación es recomendable que el tono de voz se reduzca al final de cada oración. Y estar alerta al tono de voz de la contraparte porque cuando trate de decepcionar a su interlocutor tenderá a alzar la voz al final de cada frase.

Las personas de culturas de alta distancia jerárquica valoran menos el habla y la expresión verbal y no verbal intensa de las emociones, ya que puede ser una falta de respeto y amenazar la estructura de estatus. Los colectivistas asiáticos valoran menos el habla, creen menos que el lenguaje es importante para el aprendizaje y pensamiento y rinden peor cuando tienen que hablar en voz alta. Los individualistas valoran más el habla y el hablar sobre sí mismo o auto-revelación refuerza la relación y atracción interpersonal.

Al momento de explicar una idea se tiene que acompañar con el movimiento de manos, en lo posible abiertas y con los dedos juntos. No se aconseja debe señalar al otro con el dedo porque puede resultar intimidante. Tampoco jugar con las propias manos, tocarse el pelo, la cara ni la

⁴² <https://habilidadesocial.com/el-lenguaje-corporal/> (Consultado 20 de Octubre 2020)

cadencia. El frotarse las manos, por ejemplo, transmite un interés positivo, mientras que tener las manos con los dedos entrelazados causa un efecto de negatividad disimulada.

Un tema de cierta importancia, especialmente en negociaciones es detectar los patrones de verdad y mentira de la otra persona. Existen algunas generalidades que, junto con otros datos, nos pueden indicar una incoherencia en el otro y por lo tanto una mentira:

- Que sus ojos miren hacia la derecha para los diestros y al revés para los zurdos.
- Que las pupilas se dilaten. Especialmente en las personas con ojos claros es muy fácil ver cuando mienten.
- Que tenga un tic después de mentir.
- Que se le enrojezcan las mejillas porque hay una vasodilatación como consecuencia de la incomodidad.
- Que le pique la nariz.
- Que después de mentir se tape con una parte de la mano o con un dedo la boca.
- Que su voz sea entrecortada, con una componente emocional que antes no tenía.
- Que desvíe la mirada hacia otro lugar después de mentir. O que mantenga la mirada demasiado fija.
- Que manipule elementos como lapiceros, un vaso, o cualquier otro elemento a disposición para canalizar la tensión.

Palabras y expresiones muy comunes en las negociaciones son: calidad, sólido, crecer, sintetizar, en distintas fases, esto es muy importante, dejemos de lado, externalizar, extraer, consolidar, robusto, y muchas otras. Para todas ellas hay gestos excepcionales, mediante los cuales se refuerza el mensaje.

A continuación se comparten algunos ejemplos de comunicación no verbal vinculados a valores identificados como importantes en una negociación internacional:

<p><u>Confianza:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Responder al contacto físico o aproximación. • Aceptar la invitación a ponerse cómodo. • Reaccionar positivamente al humor. 	<p><u>Desconfianza:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No corresponder al contacto físico o aproximación. • Negarse a aceptar la invitación de ponerse cómodo. • Mirar de forma incisiva cuando habla el otro interlocutor.
<p><u>Tranquilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresión facial y voz serena. • Relajación postural. • Palmada en el hombro. 	<p><u>Nerviosismo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rascarse o manipular objetos. • Removerse en el asiento. • Temblores y/o sudor.
<p><u>Atención:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mirar a los ojos regularmente. • Tomar notas. • Asentir levemente con la cabeza. 	<p><u>Indiferencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mirar hacia otro lado. • Hacer otra tarea.
<p><u>Evaluación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa. • Apoyar la cara en la mano. • Mirada reflexiva. 	<p><u>Irritación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tensar la musculatura.

Fuente: Elaboración propia

Las muestras de interés de la otra parte hacia el negociador sobre la propuesta realizada del acuerdo pueden ser tres. La primera de ellas tiene que ver con hacer preguntas ya que una persona interesada las hace. La segunda con tocarse alguna zona de la boca o labios y la tercera con balancear su posición hacia adelante, bien sobre la mesa o bien en la silla.

Por el contrario, muestra de desinterés sería la pérdida de sintonía, mediante la rotura de la mirada, de cerrar sus brazos o de mirar descaradamente el reloj. Si asiente con la cabeza varias veces seguidas y de manera muy rápida, a gran velocidad y algo brusco está insinuando que ya no quiere escuchar más y será el momento de callar o cambiar de tema.

Para evaluar cómo está la temperatura de la negociación, es bueno fijarse en expresiones del rostro de la persona a quien se dirige, como sonrisas (cuando son reales tienden a hacer que los ojos se almendren un poco), expresiones de grata sorpresa (se elevan las cejas y se abren los ojos), la cercanía del cuerpo y el tono de la voz.

Amy Cuddy, autora de “El poder de la presencia”⁴³, es una psicóloga social, autora y oradora estadounidense que lleva años investigando acerca de la relación entre la postura del cuerpo y el poder personal. En palabras de ella, explica lo siguiente: “*El poder no solo nos expande la*

⁴³ Cuddy, A (2016), “El poder de la presencia” Editorial Urano. Buenos Aires.

mente, sino también el cuerpo. El lenguaje corporal expansivo y abierto está estrechamente asociado con la dominación en el reino animal, como en el caso de los humanos, de primates no humanos, de perros, gatos serpientes, peces, aves y de otras muchas especies. Cuando nos sentimos poderosos nuestro cuerpo se expande. El estatus y el poder, sean temporales o estables, benevolentes o siniestros, se expresan por medio de manifestaciones no verbales evolucionadas: miembros extendidos, la ocupación de un mayor espacio vital, una postura erguida. Piensa en Wonder Woman y en Superman. Cuando nos sentimos poderosos nos estiramos, levantamos la barbilla, y erguimos la espalda. Abrimos el pecho. Separamos los pies. Alzamos los brazos”.

La falta de poder no sólo limita pensamientos, sentimientos y acciones, sino que también encoge el cuerpo. Cuando una persona se siente impotente o subordinado a alguien, contrae inmediatamente su postura, tensándola, protegiéndola y achicándola, es como si se pegaran las extremidades al cuerpo, el pecho se hundiera, los hombros cayeran y la espalda se doblara.

La presencia de la persona se conforma en buena parte con todo aquello que expresa sin palabras. Adoptar posturas expansivas cambia lo que ocurre en el sistema endocrino y en el cerebro sin que el individuo se diera cuenta, dice Amy Cuddy. Ella advierte que ser conscientes de la importancia del lenguaje corporal no debe hacerse nunca con el objetivo de dominar a los demás o hacer que se empequeñezcan, pues de ese modo resulta difícil establecer una relación.

Negociar con los sentidos

Al considerar la PNL como técnica de comunicación, resulta importante el conocer cuáles son sus herramientas y cómo se pueden utilizar en un momento dado o bien durante todo el proceso de negociación. La PNL proporciona instrumentos y habilidades para lograr estados de excelencia dentro del proceso de negociación. Asimismo, incluye una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal como gestual y corporal.

Una característica importante que se maneja con la PNL es el lenguaje y el uso correcto que se le debe dar a este. A través de él, se logra que las personas consigan comunicarse de una forma positiva y ser receptivos en sus conversaciones, sin importar la raza o la diversidad cultural. De todos los aspectos de la cultura, lo primordial es realizar una investigación de la cultura de la contraparte para comprender sus particularidades.

Siendo la PNL, una herramienta eficaz para comunicar mejor y con mayor eficacia, se debe aprender a utilizar sus bondades. Dos de sus postulados más importantes son:

- La PNL se basa en que el ser humano ha programado desde la infancia sus formas de pensar, sentir y comportarse.
- La PNL parte de la observación para construir modelos pragmáticos, he allí la importancia de saber comunicar y aprender cómo se comunican los demás.

La PNL lo identifica al primer postulado como el primer problema de la comunicación humana, porque sencillamente el hombre “no vive en la realidad sino en una representación de la misma”. Su visión del mundo es subjetiva en concordancia con su experiencia, estado de ánimo, prejuicios, entre otro, o lo que es lo mismo no se actúa sobre la realidad sino sobre la percepción personal, allí la primera barrera comunicacional que se interpone entre las personas que tratan de comunicar algo.

En el ámbito de los negocios se pueden aplicar distintas herramientas que ofrece la PNL para crear empatía; ya que de ella parte el clima de la negociación y se genera un ambiente de confianza donde se podrá negociar mejor entre ambas partes y lograr un entendimiento profundo. De este modo, permite diseñar una estrategia y estructura de la negociación.

Por lo general el negociador es inconsciente de la forma en que utiliza el lenguaje, simplemente al tener una conversación lo va estructurando ya sea por medio de sus palabras, oraciones, sin planear qué decir o de qué forma. Al tener ya ancladas sus creencias, ideas, conocimientos puede perfectamente mantener una conversación ya sea invirtiendo el orden de las palabras, a través de la persuasión si lo que se quiere es convencer al otro sobre lo que se está hablando.

Como negociador en el acto de comunicar es muy significativo descifrar cuál es el canal de comunicación preponderante de su contraparte. Si bien cuando se comunique utilizará los tres canales, identificar cual es el dominante en el receptor del mensaje, generará para él una ventaja competitiva, ya que compartir la misma forma de emitir y decodificar el mensaje indica que se comunican de la misma manera. Caso contrario, podría producirse alguna interferencia en la comunicación y problema de decodificación de la intención real del mensaje.

Ejemplos de tal acción pueden ser: el movimiento de los ojos, la posición de la cabeza, la inclinación al contacto directo. Estas son señales que se deben acoger como claves para determinar cuál es el canal dominante de comunicación que debe conocer y manejar.

A continuación, se describen siete prácticas de inteligencia con base en la PNL:

Motivación a la excelencia. Es imprescindible conocer los deseos, necesidades y expectativas que hacen que una persona se inserte y se mantenga dentro de la negociación. La motivación conlleva a la autoestima. Esto se vincula a las necesidades propias del ser presentadas en la

pirámide de Maslow⁴⁴, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra Una teoría sobre la motivación humana de 1943, que posteriormente amplió él mismo.

Lograr la sabiduría emocional. Cuando se llega al punto de poder manejar las emociones conectando el cerebro al corazón, es posible generar respuestas emocionales apropiadas. Para ello se hace necesario trabajar el autocontrol.

Ética: ser congruente: Se requiere ser congruente con lo que se dice, hace, piensa y lo que se es internamente.

Dominar el pensamiento. Lo que la mente quiere, la mente puede lograr, con lo cual es necesario tener cierto control sobre los pensamientos y enfocarse en el objetivo.

La Visión; Identificar el para que de lo se está haciendo brinda una visión de destino y en el caso de que exista algún desvío se pueden realizar los ajustes necesarios.

Cultivar las fuentes de la sabiduría: La búsqueda de conocimiento y desarrollo continuo permite obtener mayores herramientas para lograr los objetivos establecidos.

Acción: clave para la excelencia. La acción motoriza al negociador a hallar la excelencia en cada experiencia, es decir que la excelencia es el arte de alcanzar la plenitud humana total.

Aplicando la PNL a la negociación, cuando se está en dicho proceso negociador, es necesaria una comunicación dentro del cual se crean impresiones positivas o negativas de la otra parte, dependiendo lo que se perciba de ella, de allí que se pueda reflejar por un lado la imagen personal y por el otro la imagen que se observa del lenguaje verbal y no verbal.

Por tanto, dependiendo de la correcta utilización de dicho lenguaje es que se logra conseguir que la otra parte negociadora perciba una imagen positiva y esté dispuesto a llegar a un acuerdo o por el contrario que la utilización incorrecta de dichos lenguajes interrumpa el buen hacer del negociador.

El ejercicio de la PNL permite que el negociador sea más consciente del lenguaje que va a aplicar y al ser más consciente de este lenguaje le es más fácil tener poder con su palabra, llegar a los objetivos fácilmente, lograr que su contraparte lo entienda rápidamente y por éstas razones la comunicación se hace más efectiva.

⁴⁴ "Pirámide de Maslow" <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html> (Consulta 19 de Octubre de 2020).

En línea con lo anterior, la PNL será el medio para conocer el estado de la contraparte dependiendo de los cambios que presentan en su cuerpo, es decir en su fisiología. En el meta-modelo se analiza cómo varían los estados de las personas dependiendo de la situación en la que se encuentre.

Para anclar cualquier cambio en el inconsciente, es necesario elegir un estímulo sensorial que será utilizado cuando se cambien las imágenes; elegir una imagen negativa que afecte cierta conducta, utilizar los pasos que se presentan en las submodalidades para alterar su estado.

El anclaje puede funcionar en cada individuo casi de forma inmediata, y se convierte en una destreza personal muy poderosa, pues es especialmente útil cuando el negociador necesite invocar algún recurso especial de improviso. Lo importante es que el negociador sea consciente de que tiene en ese momento algún aspecto negativo el cual le afecta y quiere cambiar.

Por otro lado, las submodalidades también presentan una herramienta de ayuda, ya que estas permiten identificar a las personas según su modelo de mundo. Con las submodalidades se puede determinar si los negociadores son visuales, kinésicas, auditivas, previamente desarrollado en el capítulo 2.

Esto conlleva a que con las submodalidades de la PNL se puede conocer a las personas y así identificar la mejor manera de interactuar con ellos, para obtener mejores resultados y a su vez el éxito comunicacional en los dos sentidos.

Además existe el recurso de acompasamiento. En él hay tantas vías diferentes como experiencias sensoriales que el negociador sea capaz de analizar y describir en el proceso comunicacional con su contraparte. Este incluye: postura corporal, movimientos, gestos, frecuencia respiratoria, tono, volumen, ritmo de la voz, parpadeo, accesos oculares, patrones del lenguaje dado por lo visual, auditivo, kinestésico, olfativo y gustativo.

A continuación se comparten algunas características sobre cada tipo de negociador según la visión de la PNL, como recurso para acompasar:

Negociador Visual	Negociador Auditivo	Negociador Kinestésico
<ul style="list-style-type: none"> • Postura algo rígida • Respiración superficial y rápida. • Voz aguda, ritmo rápido y entrecortado. • Palabras como: ve, mira, observa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Postura distendida. • Posición de estucha telefónica. • Respiración bastante amplia. • Voz bien timbrada, ritmo mediano. • Palabras como: oye, escucha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Postura muy distendida. • Movimientos que miman las palabras. • Respiración profunda y amplia. • Voz grave, ritmo lento con muchas pausas. • Palabras como: siente, huele, saborea.

Fuente: Elaboración propia

La PNL del mismo modo trae como elemento a la empatía, la cual es la habilidad para estar en sintonía con el otro que, siendo distinto, genera comprensión sobre el otro. La empatía es importante porque es motivadora, aproxima a las personas y las predispone a tener relación de mayor confianza. Adicional a la empatía, se encuentra la flexibilidad, Ser flexible es la capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias, los tiempos las personas.

Conjuntamente se encuentra la observación que es una actividad subjetiva y que permite observar mejor y percibir distinciones más sutiles con todos los sentidos enriquece de forma significativa la calidad del vínculo. Y finalmente la escucha activa juega un papel fundamental en el proceso de la comunicación en la negociación.

Conocer entonces con qué tipo de personas se está negociando facilita la preparación del proceso negociador, por ello, la aplicación de la PNL requiere entrenamiento para adquirir esas habilidades y destrezas, logrando que la comunicación resulte fluida y variada según cada tipo de persona. El negociador debe poseer habilidades, destrezas y herramientas que le permitan lograr una comunicación efectiva adaptada a la competitividad en que se encuentran inmersa las empresas.

El arte de la negociación eficaz, es que el negociador sienta la seguridad y posea los conocimientos necesarios para alcanzar el resultado esperado de la negociación. Este arte de negociar es importante que este fundamentado sobre la solidez de un manejo asertivo de la PNL. A través de su óptimo manejo, el negociador puede afianzar sus posibilidades de triunfos y éxitos para conseguir las metas propuestas.

La PNL como técnica de comunicación permite el desarrollo personal tanto del negociador como el de la empresa a la representa, basados en la adquisición de conocimientos de lenguaje y

funcionamiento del cerebro humano. En fin, la PNL revela que es una herramienta privilegiada que permite ser el puente para comunicar mejor y con mayor eficacia.

Conclusión

Luego de presentarse los capítulos que se planteó desarrollar durante el trabajo se ha logrado estudiar los conceptos que se consideraron importantes para una comunicación eficaz y negociación internacional. A su vez, se analizó los beneficios de la programación neurolingüística en un proceso de negociación y como la misma generó su aporte para alcanzar una ventaja competitiva.

La comprensión y lectura de la comunicación no verbal fue una gran herramienta para develar con transparencia el verdadero sentir, deseo, objetivo que tiene la contraparte en ese contexto de negociación. Por otra parte, fue importante reconocer que la expresión de las emociones es totalmente innata al ser, es decir que existe una forma universal de expresar sentimientos y emociones.

Gestionar emociones, el sentir, el pensar, el actuar sustentable y coherente, el entrenar y desarrollar las competencias disponibles de la programación neurolingüística, permitió identificar que el negociador puede adquirir habilidades para un mundo sustentable, congruente y comunicativo.

Como se ha visto en este trabajo, la evolución cultural genera nuevas pautas o tendencias culturales, cualquiera de ellas seguramente producirá efectos directos o indirectos, favorables o amenazantes en las actividades del negociador. La cultura en cualquier sociedad ofrece un componente heterogéneo, la posibilidad de identificar las posibles diferencias subculturales existentes y la apertura para desarrollar acciones diferenciales y lograr el éxito del negocio.

De esta manera, es posible concluir que se logró entender cuál es el secreto que oculta la comunicación no verbal en el proceso de negociación internacional para generar ventajas competitivas. La respuesta a esa pregunta de investigación ha sido que todo individuo posee un talento propio para negociar. La decisión de ser o no un buen comunicador y negociador esta en cada individuo. Para conectarse con él y exponerlo a la luz, es necesario confiar en sí mismo, identificar sus competencias y habilidades, conocer sus áreas de mejora y abrirse a la oportunidad de buscar su mejor versión negociadora, es decir que el poder como tal, se encuentra en la persona y no en el mundo exterior.

Anexos

Glosario de Términos

1. *Acompasar*: Adoptar partes de la conducta de otra persona para establecer o mejorar el rapport.
1. *Anclado*: El proceso por el cual cualquier estímulo o representación (interna externa) se conecta con una respuesta y la desencadena. Las anclas se pueden producir naturalmente o se pueden establecer intencionadamente.
2. *Meta – Modelo*: Un modelo que identifica pautas de lenguaje que oscurecen el significado en una comunicación por los procesos de distorsión, supresión y generalización. Incluye preguntas concretas para anclar y desafiar al lenguaje impreciso con el fin de volver a conectarlo con la experiencia sensorial y con la “estructura profunda”.
3. *Modelo*: Una descripción práctica del modo en que funciona algo, cuyo propósito es ser útil. Una copia generalizada. Suprimida o distorsionada.
4. *Presupuestos*: Ideas o frases que se deben tomar por supuestas para que una comunicación tenga sentido.
5. *Representación*: Una idea, una codificación o almacenamiento en la mente decodificación de base sensorial.
6. *Submodalidad*: Distinciones, cualidades o características de cada sistema representativo que le aportan un significado objetivo singular y que pueden reflejar un estado mental. Son la menor de las piezas con que se construyen los pensamientos.
7. *Filtros*: Constituyen las ideas, experiencias, creencias y lenguaje singulares que configuran el modelo del mundo de cada persona.

Bibliografía:

Libros:

- Alayón Gómez Jerónimo. Texto “*Semiología del gesto aplicada a procesos de negociación y mediación*”.
- Alice, M. (2004). “*La cultura en la negociación*” en La Trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos, núm.12
- Berne, E. (1961). *Transactional Analysis in Psychotherapy*. New York: Grove Press Inc.
- Bandler, R., Grinder, J. (2000). “De sapos a príncipes”. Dilts, R. y DeLozier, J. NLP Encyclopedia. University Press, California.
- COLAIACOVO, J. “*Un modelo de negociaciones de exportaciones y la pequeña y mediana empresa*” en Colaiacovo, J. *Técnicas de Negociación*. Buenos Aires, Bogotá, Caracas, México DF. Editorial Macchi.
- Cuddy, A (2016), “El poder de la presencia” Editorial Urano. Buenos Aires.
- De Fonseca, M. (2000) “*Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*” México. Editorial Pearson Educación.
- Domínguez Lázaro, M^a de los Reyes (2009). LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN EL DESARROLLO CULTURAL DE LAS SOCIEDADES. *Razón y Palabra*, (70), [fecha de Consulta 2 de Octubre de 2020]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199520478047>
- EmásF, Revista Digital de Educación Física. Año 10, Num. 58 (mayo-junio de 2019) <http://emasf.webcindario.com>
- Ekman, P. (2017), “El rostro de las emociones” Editorial RBA Bolsillo. España.
- Fernández, M. (2013). “Concepto de comunicación y componentes del proceso comunicativo” Revista digital EF Deportes.
- Fischer, R., Ury, W. Patton, J. “Sí, de Acuerdo! Como negociar sin ceder”. Editorial Norma.
- Goleman, D. (2000), “La inteligencia emocional” Editorial Vergara.
- González, F., y Mitjás, A. (1999) “La personalidad. Su educación y desarrollo” Cuba. Editorial Pueblo y Educación.
- James J. (2008) “*La biblia del lenguaje corporal. Guía práctica para interpretar los gestos y las expresiones de las personas*” Ed. Paidós. Barcelona, Buenos Aires, México. Capítulos: 1-2-3-4-5-6-8-11-12-13.
- Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, A. (2010): “Análisis Transaccional Integrado”. 4^a. Edición, Editorial de la Universidad de Flores, Buenos Aires.
- Korzybski, A. (1933). *Science and sanity. An introduction to non-Aristotelian systems and general semantics*. International Non-Aristotelian Libr.

- León, José Javier (2017). Etimología subversiva del verbo "comunicar". Quórum Académico, 14(1) ,115-125. [Consulta 2 de Octubre de 2020]. ISSN: 1690-7582. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1990/199053181005>
- Martín, M.: "Estilos Negociadores", Revista Alta Gerencia, abril de 1992, Número 7, página 15 y subsiguientes.
- Martínez, A., y Nosnik, A. (1998) "Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial" México. Editorial Trillas.
- Matsumoto, D., Lopez, R. y Perez Nieto, M. (2013). Lectura de la Expresión Facial de las Emociones: Investigación básica en la mejora del reconocimiento de emociones. San Francisco: Ansiedad y Estrés. <https://www.researchgate.net/publication/258119111_Lectura_de_la_Expresion_Facial_de_las_Emociones_Investigacion_basica_en_la_mejora_del_reconocimiento_de_emociones > [Consulta: 02 de octubre de 2020].
- Mehrabian, A. (2010) en su libro "Nonverbal Communication" Editorial New Brunswick: Aldine Transaction.
- Monika Matching "Lenguaje Corporal, Saber lo que los demás en el trabajo" Editorial Alma.
- O'Connor Joseph, Seymour John. (1992) "Introducción a la PNL" Editorial Urano.
- Pallab P, Burnett P. (2002) "*Global Business Culture and Organization*," , Leyh Publishing LLC.
- Perez M. (Productor). (Junio 2019). El poder de la comunicación | Ep. 27 Mi alquimia Emocional [Audio en podcast]. Recuperado de <http://open.spotify.com/episode/0Rkn1esDpg7g7T5BqMFxiu>
- Perez M. (Productor). (08 de Octubre 2020). La fuerza de tus palabras | Ep. 89 Mi alquimia Emocional [Audio en podcast]. Recuperado de <http://open.spotify.com/episode/6oHQ4Q0fxLmOggfWICPPbB>
- Perez M. (Productor). (Abril 2019). ¿Tienes inteligencia emocional? Descubre sus 10 características | Ep.13 Mi alquimia Emocional [Audio en podcast]. Recuperado de <http://open.spotify.com/episode/6vEXTMRVsmQmXVRQYwuQIF>
- Ruiz, M. (1998). "Los cuatro acuerdos: un libro de sabiduría tolteca" Urano. México
- Ury, W. "Supere el No. Como negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles". Editorial. Gestión 2000.
- Zinder, P. (2002) "La mente de los clientes". Bogotá: Norma.
- Diccionario Real Academia española <http://lema.rae.es/drae/?val=talento> [Consulta: 14 de octubre de 2020].

Páginas de internet:

- <https://www.gestiopolis.com/semiologia-gesto-aplicada-negociacion-mediacion/>(Consulta:25de Agosto 2020).
- <http://www.psicoactiva.com/emocion.htm> (Consulta: 26 de Agosto 2020).
- <http://www.blogseitb.com/inteligenciaemocional/2008/12/01/%C2%BFcomo-se-clasifican-las-emociones/> (Consulta: 26 de Agosto 2020).
- <http://www.psicologia-online.com/pir/emociones-positivas-la-felicidad.html> (Consulta:26 de Agosto 2020).
- <http://www.slideshare.net/idponline/las-6-categoras-bsicas-de-las-emociones> (Consulta:26 de Agosto 2020).
- www.uv.es/=cholz (Consulta: 26 de Agosto 2020).
- http://ce.azc.uam.mx/profesores/clc/03_docencia/posgrado/emo_sintetic/mas/modelospsicologicosemocion.pdf (Consulta: 26 de Agosto 2020).
- <http://www.albaemoting.cl/uploads/Para%20Leer/Modelos%20efectores%20de%20las%20emociones%20b%C3%A1sicas.%20Un%20m%C3%A9todo%20psicofisiol%C3%B3gico%20para%20entrenar%20actores..pdf> (Consulta: 26 de Agosto 2020).
- http://www.educativo.utralca.cl/medios/educativo/profesores/basica/desarrollo_emocion.pdf (Consulta: 26 de Agosto 2020).
- “Teoría bifactorial” desarrollada en 1939 por O. Mowrer <https://psicologiyamente.com/clinica/teoria-bifactorial-mowrer>[Consulta: 02 de octubre de 2020].
- “Teoría del estrés” desarrollada en 1966 por R.Lazarus. [https://psicologiyamente.com/psicologia/teoria-estres-lazarus#:~:text=Lazarus%20\(1966\)%2C%20tambi%C3%A9n%20desarrollada,del%20contexto%20y%20otras%20variables.](https://psicologiyamente.com/psicologia/teoria-estres-lazarus#:~:text=Lazarus%20(1966)%2C%20tambi%C3%A9n%20desarrollada,del%20contexto%20y%20otras%20variables.) (Consulta: 02 de octubre de 2020).
- “Pirámide de Maslow” <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html> (Consulta 19 de Octubre de 2020)
- <https://blogs.20minutos.es/comunicacion-no-verbal-lo-que-no-nos-cuentan/2016/11/18/los-7-tipos-de-sonrisas/> (Consulta: 20 de octubre de 2020).
- <https://habilidadesocial.com/el-lenguaje-corporal/> (Consultado 20 de Octubre 2020)