

Índice

	Prólogo de José M ^a Fidalgo.....	15
	Introducción	17
01	La presencia del negociador es un puzle con muchas piezas	21
	1. Las piezas de la emoción.....	22
	2. Las formas de los gestos y de la voz.....	24
	3. El sentido de las palabras.....	26
	4. La imagen de quién soy ante el otro.....	27
	5. Los recursos persuasivos que pongo en juego.....	29
02	El control emocional para elegir cómo actuar	31
	1. Negociador nervioso, negociador agresivo, negociador miedoso. ¿Qué emociones nos asaltan cuando negociamos?.....	32
	1.1. La intensidad.....	33
	1.2. La duración.....	35
	1.3. La controlabilidad.....	37
	2. ¿Qué tiene la negociación para que nos sintamos así?.....	45
	2.1. Negociamos asuntos complicados.....	46
	2.2. Negociamos con una información limitada.....	47
	2.3. Nos jugamos mucho.....	47
	2.4. Negociamos con personas que no piensan como nosotros.....	48
	3. Una emoción para cada fase de la negociación.....	48
	3.1. Las emociones en el encuentro.....	49
	3.2. Las emociones en el debate.....	53
	3.3. Las emociones en el cierre.....	56

4.	¿Qué hacer para ser dueños de nuestras emociones?	57
4.1.	Qué hacer antes de que me asalte la emoción..	57
4.2.	El <i>mindfulness</i> aplicado a las situaciones de estrés en la negociación.....	60
4.3.	El <i>mindfulness</i> como herramienta eficaz en las tareas del mediador.....	67

03 Los gestos y la voz para mostrarte creíble..... 75

1.	Una buena primera impresión.....	77
1.1.	Elementos patógrafos.....	80
1.2.	Elementos ilustradores	81
2.	Postura y manejo del espacio	82
3.	Expresividad en la sonrisa y los gestos	85
4.	Miradas que construyen relaciones	88
4.1.	Mirar para decir «aquí estoy».....	89
4.2.	Mirar para decir quién soy respecto a ti	90
4.3.	Mirar: cuándo y cómo.....	92
5.	Y la voz que nos identifica.....	92
5.1.	El timbre	93
5.2.	La velocidad.....	94
5.3.	El volumen	96
5.4.	El ritmo	97
6.	Los elementos no verbales en cada fase de la negociación.....	99
6.1.	Elementos no verbales en el encuentro	99
6.2.	Elementos no verbales en el debate	103
6.3.	Elementos no verbales en el cierre	106

04 ¿Quién manda en la mesa de negociación?..... 111

1.	Yo mando, tú te sometes.....	114
1.1.	Cómo reconocer al prepotente por sus palabras.....	115
1.2.	Cómo reconocer al prepotente por sus gestos	117
2.	Me someto yo y tú mandas.....	119
2.1.	Cómo reconocer al inhibido por sus palabras	120
2.2.	Cómo reconocer al inhibido por sus gestos.....	122
3.	Entre los dos negociamos las reglas.....	124
3.1.	Cómo reconocer al asertivo por sus palabras	126
3.2.	Cómo reconocer al asertivo por sus gestos.....	128

4.	¿Y si practicamos el aikido en la negociación?	129
4.1.	Valora a tu oponente	131
4.2.	Sal de la línea de ataque	131
4.3.	Alinéate sin imponer tu estilo sobre los otros	131
4.4.	Busca puntos de coincidencia	132
4.5.	Ante un ataque fuerte, cambia de perspectiva	133
4.6.	Busca una solución	133
5.	Juegos de poder: aplica el <i>mindfulness</i> para lograr cambiar las reglas	134
5.1.	Ejercer un control emocional inmediato y eficiente	135
5.2.	Mantener un planteamiento de resolución de problemas	137
5.3.	Escuchar	139
5.4.	Autoafirmarse	140
05	Y todo para ser persuasivo y construir los mejores acuerdos	143
1.	Solo si soy creíble me escucharán	145
1.1.	Llega lo más tranquilo posible	146
1.2.	Cuida cómo te presentas	146
1.3.	Elige bien lo que vas a decir de ti mismo	147
1.4.	Cuida cómo lo dices	152
2.	Solo si sé escuchar me haré con toda la información pertinente	153
2.1.	Escucha crítica	155
2.2.	Escucha empática	163
3.	Solo si conozco y legítimo a mi interlocutor, lo convenceré	167
4.	Solo si sé argumentar conseguiré persuadir	170
5.	Presentes para persuadir: una guía	187
5.1.	Saber estar	187
5.2.	Querer conocer	188
5.3.	Comprender al otro	189
5.4.	Apartar los juegos de poder	190
5.5.	Construir el mejor argumento	190
	Bibliografía	195
	Notas	197



Prólogo

Es la tercera vez que la profesora Mercedes Costa nos presenta una aproximación a un asunto, el de la mediación y la negociación, al que ha dedicado, como docente en el IE Business School, como conferenciante y como divulgadora, los mejores años de su vida, larga y fructífera, pero aun corta para aprender y para enseñar.

Los dos ensayos precedentes, *Negociar para CON-vencer* (2004) y *Negociar para CON-seguir* (2011), son dos buenas herramientas probadas y suficientes como instrumentos de aprendizaje.

Pero ahora, tras habernos dicho a sus amigos que iba a fabricar un tercer ensayo, cuando la vida la ha cargado con más obligaciones, profesionales y de las otras, es cuando, como los atletas de altura, nos invita a este tercer intento. En él se mete en materias que tocan la presencia y apariencia del negociador, su control emocional, su representación gestual y verbal, las relaciones de poder en la mesa de negociación, la empatía y la persuasión.

Mercedes Costa es tenaz y dura, como lo es su dura convicción de que la vida es un acontecer con otros, distintos y dispares, con sus intereses, sus sesgos y sus circunstancias, tanto personales como colectivas. Ella cree que la negociación es un aprendizaje ético que debe mostrarnos cómo podemos no sólo conseguir, ni siquiera sólo convencer, sino “seguir” y “vencer” con los otros, con las otras partes de ese todo que es la sociedad a la que nos debemos por lealtad.

La búsqueda de todos los recursos, de todos los conocimientos y de todos los pequeños y grandes nuevos aportes para fortalecer la práctica

y el aprendizaje de la negociación, ha sido la tarea que ha permitido a Mercedes Costa atreverse a este tercer salto, como en las finales olímpicas donde la saltadora tiene ya la medalla y compite con ella misma y pide a los jueces que le suban cinco centímetros más el listón.

Leyendo este texto y sus reflexiones sobre el control emocional, la relajación, la escucha y las técnicas de *mindfulness*, estoy seguro de que lo que con él pretende construir, no son sólo buenos negociadores, sino mejores personas, autoconscientes, serenas, respetuosas y convincentes. Negociando así todo sería y nos iría mejor. Como dicen ahora sería «una pasada».

Porque sobre todo ahora, cuando la vocinglería, las posverdades, el mercadeo y la publicidad, pueden convencer a algunos de que negociar es robar la cartera, engañar, acogotar y salir corriendo, es un gusto que alguien nos diga que concordar es juntar los corazones, las voluntades y los humores. Que la desarticulación de las sociedades y de los sujetos, causante de tantos quebrantos y dolorosas reflexiones, tiene un hilo de sutura que puede recomponer lo desmembrado y descosido. Y ese hilo es que todo se reordene en la escala de los valores.

Ningún relato o propuesta que se haga en el espacio transpersonal, y la mesa de negociación lo es, puede darse por válido y ser legitimado si no está referenciado en los valores que amparan la convivencia en libertad. Valores que en la economía establecen que la cohesión es eficiencia, y no solo eficacia.

Lee con interés este nuevo intento de Mercedes Costa, El negociador efectivo. Leedlo para aprender a comportarnos con más decencia humana y socialmente, y así, no seguir oyendo con hastío nuestras propias quejas que son inútiles y generadoras de culpa. Mejor incorporarse con esperanza al reclamo sugestivo y amistoso de la profesora Mercedes Costa.

José M^a Fidalgo,
presidente del Foro Negocia
Centro de Negociación y Mediación
del IE Business School

Introducción

«Prepara bien esta negociación porque nos jugamos mucho». Seguro que tú, que comienzas a leer este manual, has escuchado en más de una ocasión palabras como estas. Se trata de una recomendación, un consejo o, por qué no, una amenaza velada que pretende alertarnos de la compleja tarea que nos espera al sentarnos en una mesa de negociación.

Y claro, tú, como profesional responsable y comprometido con tu trabajo, te ocupas y te preocupas por hacer todo lo que esté en tu mano para que el resultado sea siempre el mejor posible. Seguro que habrás leído algún libro sobre negociación, incluso habrás asistido a algún que otro curso sobre el tema y, sobre todo, habrás atesorado una valiosa experiencia que te ha aportado un conocimiento práctico inestimable a la hora de afrontar, una y otra vez, los retos que la negociación te plantea.

Sin embargo, tras más de 19 años como directora y profesora del Centro de Negociación y Mediación del IE Business School, puedo afirmar que, a pesar de todos esos conocimientos, es muy probable que no saques el máximo partido a tu concienzudo trabajo como negociador. Es algo que puedo constatar a diario cuando observo cómo actúan todo tipo de directivos y profesionales a la hora de afrontar procesos de negociación.

¿Cuál es el problema? ¿Dónde están las carencias o los errores que pueden cometer hasta los más experimentados? Este libro está dedicado a responder a esta pregunta. Las páginas que siguen te aportarán una guía para cuidar y optimizar un elemento clave en el resultado de la negociación: quién eres tú ante y para el otro. Es decir, cómo tu presencia o identidad ante el otro condiciona lo que puede aspirar a obtener al final de cada proceso de negociación.

Porque negociar es relacionarse, es comunicarse y dialogar. Eso sí, no es un diálogo cualquiera. Es un difícil y complicado diálogo orientado a conseguir resultados muy concretos. Por eso, el negociador debe ser un experto comunicador que sabe qué hacer y cómo hacerlo en cada momento para lograr el impacto pretendido. Lo más importante, lo primero que debes saber hacer es ser consciente de cuál es la presencia que proyectas ante los demás y, de forma deliberada, cuidar aquellos aspectos que pueden estar ensombreciendo o debilitando tu potencial impacto.

Y es que con nuestra presencia ante los demás, por una parte, mostramos quiénes somos y cómo somos cuando nos presentamos vestidos de una cierta forma, con unos gestos, un tono de voz y unas palabras que nos caracterizan. Y por otra, dicha apariencia lleva a que cada uno de nuestros interlocutores nos atribuya cualidades y rasgos, dependiendo de lo que le parecemos.

Pues bien, este manual te ayudará a identificar, uno a uno, los rasgos de tu retrato robot ante los demás. Es decir, cómo sueles mostrarte o hacerte presente en la mesa de negociación y qué efectos previsibles tiene el cómo te perciben. Pero, sobre todo, este manual te ayudará a mejorar dicho retrato. Te dará pistas y recursos para lograr mostrar ante el otro la mejor y más efectiva versión de ti mismo.

Pero ¿cómo conseguir este ambicioso objetivo? ¿Cómo abordar un tema tan inabarcable de forma clara y útil para el lector? Solo había una vía para hacerlo, y esa vía era dar al texto una estructura rigurosa y a la vez intuitiva para facilitar la comprensión de los diferentes elementos (las piezas del puzzle) que componen nuestra presencia o identidad ante los demás.

Por eso, cada capítulo de este libro está dedicado a uno de esos elementos. El primero, como marco general, se ocupa en describir todas y cada una de las piezas del puzzle de la comunicación y la identidad interpersonal en la negociación: las emociones que asaltan al negociador, los elementos no verbales y para-verbales que conforman tu imagen ante el otro, el grado de autoafirmación con el que te presentas y, por último,

cómo todo ello, unido a los recursos argumentativos, contribuye al logro de un mejor o peor resultado en la negociación.

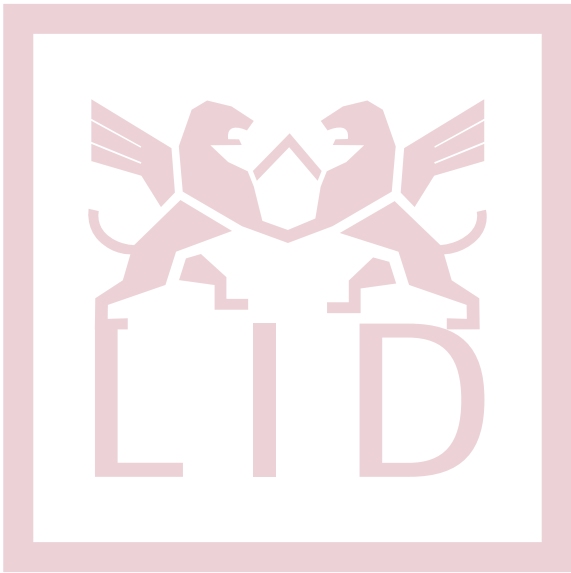
A partir de este capítulo introductorio, los siguientes se centran, uno a uno, en estos aspectos. El capítulo 2 es el dedicado a las emociones del negociador, cómo entenderlas, identificarlas y prevenir su impacto negativo en el proceso por medio de su adecuada gestión y control.

El Capítulo 3 analiza los elementos no verbales más relevantes en cada fase de la negociación (uso del espacio, postura, apariencia, mirada y voz), aportando indicaciones concretas para una corrección eficiente y razonable de los errores que más pueden dañar la presencia del negociador.

En el cuarto capítulo trato el punto clave de la comunicación: cuál es la medida de nuestra autoestima y seguridad en relación a los demás. Esto es lo que llamamos autoafirmación y sus distintos grados. Y lo que es más importante: cómo la autoafirmación deficitaria o excesiva construye juegos de poder que afectan de manera negativa a la relación entre los negociadores y a la probabilidad de construir buenos acuerdos.

Por último, para finalizar el recorrido, cierro el puzle con las piezas referidas a las maneras de argumentar que nos servirán para conseguir, con el otro, los mejores acuerdos posibles. Acuerdos que dejen satisfechos a los negociadores, que se cumplan y mantengan en el tiempo, que mejoren las relaciones preexistentes y que aporten el valor añadido de un aprendizaje personal para cada uno de los implicados.

Con esta intención están escritas estas páginas. Espero que a ti que las lees te aporten unas herramientas útiles para incrementar, con cada negociación, tu dominio y sabiduría en ese difícil arte de dialogar y negociar tanto en el ámbito profesional como en el familiar y social.



01

La presencia del negociador es un puzle con muchas piezas

¿Por qué hay algunos negociadores de los que nos fiamos casi de manera inmediata y otros nos provocan, también a primera vista, inquietud y dudas? ¿Qué nos lleva a aceptar una propuesta y sentirnos satisfechos al cerrar un acuerdo, y en otras ocasiones nos mantenemos a la defensiva y rechazamos una oferta tras otra? En definitiva, ¿qué hace que la presencia de aquel con el que negociamos nos lleve a relacionarnos con él de una u otra forma y, por tanto, el resultado acabe siendo mejor o peor?

La respuesta a estas preguntas no es sencilla ni hay un solo elemento que sea el responsable absoluto de que el negociador muestre ante el otro una presencia confiable, solvente y persuasiva o, por el contrario, inspire desconfianza, incredulidad y rechazo. En realidad, la identidad del negociador es como un puzle en el que cada pieza contribuye a su forma final, surge de la combinación de un conjunto de factores que confluyen (fluyen juntos) para dibujar ante nosotros la imagen del otro.

Es un puzle, sí, pero se trata de un puzle especialmente complicado. Esto es así por dos razones. En primer lugar, las piezas están en permanente cambio y movimiento, de manera que la imagen va apareciendo poco a poco y se transforma de manera constante. Y, en segundo lugar, cada pieza tiene que ver con las otras. Para bien y para mal, no son elementos separados e independientes. Con un ejemplo lo veremos con más claridad.

El señor Pedro Martínez, dueño de un pequeño supermercado, debe negociar con un importante proveedor que sirve productos de calidad a

los mayores hipermercados. El señor Martínez se siente intimidado por la negociación y sabe que se pondrá nervioso cuando empiecen a hablar.

Además, cuando llega a la reunión, está sudando y agitado porque ha tenido un contratiempo con el coche y entra con prisas en la sala. Da la mano sudorosa sin mirar a su interlocutor y con frases entrecortadas, olvidando lo que tenía preparado decir, se presenta diciendo: «Bueno, soy Pedro Martínez y tengo un pequeño súper de barrio. No sé mucho del negocio, pero estamos creciendo y queremos ir a más».

Es evidente que el estado emocional del señor Martínez ha contribuido a que sus gestos y palabras sean esas y, en consecuencia, a que la imagen de inseguridad y subordinación quede dibujada de forma nítida ante el otro. Pero también es probable que él se haya sentido nervioso e intimidado en el encuentro con el otro por su autoafirmación deficitaria, es decir, por su historia de timidez e inseguridad. Como vemos, la presencia de alguien ante nosotros es un todo formado por un conjunto de piezas que se relacionan entre sí. Para estudiar y conocer mejor dichas piezas en este manual las separaré en los siguientes cuatro apartados, que se corresponden con otros tantos capítulos.

1. Las piezas de la emoción

Triste, nervioso, alegre, sereno, enfadado, asustado... Según te sientas, así te verán. Podemos fingir, podemos ejercer un control férreo sobre lo que estamos sintiendo, pero de una u otra forma el estado de ánimo en el que nos encontramos hará acto de presencia (nunca mejor dicho) en nuestros gestos y palabras conformando nuestra imagen ante el otro.

Si esto es así en todos los escenarios de nuestra vida, lo será mucho más en el caso de que estemos negociando. Porque negociar nos altera. «Nos jugamos mucho», nos decía ese superior que nos instaba a preparar la negociación. Y, en efecto, nos jugamos mucho, y eso hace que negociar no sea una tarea que nos deje indiferentes.

Dependiendo de nuestra experiencia previa, del conocimiento que tengamos de la materia y de nuestro interlocutor, así serán nuestras emociones

ante la negociación. Pero tanto el tipo de alteración emocional como la intensidad de la misma dependerán también de rasgos puramente personales. Aspectos como el estilo de comunicación, la adscripción cultural, el grado de autoestima, y autoconocimiento y, por supuesto, las habilidades para el control y la expresión emocional influirán de forma decisiva en la huella que las emociones impriman en la presencia interpersonal del negociador.

De dichas habilidades para el control y la expresión emocional hablaré en el siguiente capítulo. Porque la buena noticia es que, aunque la negociación sea una actividad que nos altera y difícilmente podemos afrontarla con el grado de tranquilidad y control que deseáramos, podemos aprender a prevenir y gestionar nuestras emociones de modo que no interfieran de modo significativo en el resultado que pretendemos obtener.

Y es que las emociones no tienen por qué ser algo negativo. Es más, si nuestra vida y nuestro trabajo no nos emocionaran o conmocionaran, seríamos incapaces de crear, de innovar, de aprender y, en definitiva, no merecería la pena implicarse en nada.

«Un mundo experimentado sin afectos sería un mundo pálido y sin significado. Podríamos saber que las cosas ocurren, pero no nos importaría nada si lo hacen o no»¹.

Así es. Son las emociones las que hacen que un proyecto nos atraiga, que los errores nos hagan mejores, que las dificultades nos estimulen y que el miedo al fracaso, cuando nos jugamos mucho negociando, nos haga poner nuestros cinco sentidos para no equivocarnos.

Pero no basta con poner los cinco sentidos; hay que tener una inteligencia emocional que nos permita gestionar de forma correcta y a tiempo los diferentes estados de ánimo que, con toda seguridad, irán surgiendo a lo largo de la negociación. Así, el reto, como ya nos aconsejaba Goleman citando a Aristóteles en su célebre manual, será regular nuestras emociones a lo requerido por cada fase del proceso.

«Cualquiera puede enfadarse, eso es algo sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno,

con el propósito justo y del modo correcto, eso ciertamente no resulta tan sencillo»².

Cada fase del proceso de negociación, en efecto, tiene sus peculiaridades y sus demandas. Cada fase obliga al negociador a afrontar tareas e interrogantes que provocarán en él emociones como incertidumbre, ansiedad, agitación, frustración, confusión y, por qué no, agotamiento y ganas de escapar y dar por acabado tan agotador trabajo.

Seguramente al leer esto tú, que has negociado muchas veces, te verás reconocido en esa montaña rusa de estados de ánimo por los que debemos ir pasando, desde el momento en el que nos ponemos a preparar una negociación hasta que estamos a punto de darnos la mano con el otro y cerrar (o no) el acuerdo. Pues bien, en el siguiente capítulo te daré una serie de indicaciones y consejos prácticos para gestionar de manera eficaz esos retos emocionales que cada fase de la negociación plantea.

2. Las formas de los gestos y de la voz

La mirada, la sonrisa, el movimiento de las manos, los tonos y el volumen de la voz, la distancia mantenida respecto al otro, etc. Que nuestra presencia e identidad ante los demás dependen en gran parte de nuestros gestos y nuestra voz no es algo que haya que demostrar o argumentar. Es tan evidente y claro que constituye una de las pocas certezas aceptadas por todos en lo referente a la comunicación entre las personas.

Sin embargo, no todo lo que creemos saber sobre el tema nos ayuda a mejorar nuestra forma de relacionarnos y de negociar. Multitud de manuales proponen algo así como un «diccionario de gestos». Así, quien mira a la izquierda miente; quien se toca la mejilla duda; o quien cruza los brazos esconde algo. Pero la comunicación es algo mucho más complejo que todo eso. Y, como me propongo desarrollar en estas páginas, en situaciones de comunicación tan complejas como la negociación, el resultado dependerá de que todas las piezas del puzzle (palabras, gestos, voz, etc.) se alíen para proyectar de forma conjunta una imagen de claridad, credibilidad y solvencia o, por el contrario, dibujen una presencia oscura, confusa y poco fiable.

Por eso, para conocer mejor estos elementos no verbales que completan de forma visual y sonora el mensaje, voy a hacer algunas aclaraciones importantes.

- No hay comunicación no verbal, sino elementos no verbales de la comunicación. Con esto quiero decir que, al contrario de lo que se puede leer en algunos manuales, la comunicación no va por canales separados e independientes, uno para lo verbal y otro para lo no verbal. La comunicación es solo una; un solo mensaje que integra tanto las palabras como la postura, los gestos, la voz, la ropa que llevamos puesta, el uso que hacemos del espacio y los objetos, etc.
- No hay un significado para cada gesto. Si el sentido de nuestras palabras varía y depende de muchas cosas (el contexto de la conversación, la relación previa entre los hablantes, el lugar donde tiene lugar el diálogo, etc.), en el caso de los elementos no verbales las variaciones son aún mayores. Así, un volumen de voz alto, la mirada sostenida y la invasión del espacio privado del otro pueden significar una amenaza, una broma, una forma de cortejar o un relato de miedo, dependiendo de las palabras a las que acompañen y del contexto en el que se den.
- Los elementos no verbales y los verbales tienen relaciones diversas. Esta relación, a veces de gran armonía y a veces de contradicción y conflicto, fue estudiada de modo amplio a partir de los años sesenta del pasado siglo por autores ya clásicos como Mehrabian³ y Knapp⁴. Algunos de sus hallazgos apuntan lo siguiente:

- a) Si existe confusión, falta de información o algo dificulta llegar al significado de un mensaje, los elementos no verbales de la comunicación pasan a ser los más importantes. La llamada fórmula de Mehrabian cuantifica estos pesos de la siguiente manera:

Significado total = 7% impacto verbal + 38% impacto sonoro + 55% impacto facial.

- b) Está ampliamente demostrado que, en el caso de que los elementos verbales y los no verbales se contradigan, el observador-interlocutor comprende y acepta el significado que le llega por el canal no verbal por encima de lo que dicen las palabras.

- c) Por último, parece haber diferencias en las estructuras cerebrales implicadas en la percepción y comprensión de unos y otros elementos.

«... mientras el hemisferio izquierdo del cerebro parece jugar un papel predominante en los procesos lingüísticos [...], el hemisferio derecho tiene especial importancia en el reconocimiento de las caras y las imágenes corporales, así como en la música, el arte y otros ámbitos en los que la integración, la creatividad y la imaginación están implicadas»⁵.

En el tercer capítulo analizaré, al igual que hice respecto a las emociones, los elementos no verbales que debemos tener en cuenta y cuidar en cada una de las fases de la negociación.

3. El sentido de las palabras

«Hablamos despectivamente de una “mera cuestión de palabras”, olvidando que tienen poder para forjar el pensamiento de los hombres, para encauzar sus sentimientos, para dirigir su voluntad y su acción. La conducta y el carácter están en gran parte determinados por la naturaleza de las palabras que solemos usar para expresarnos a nosotros mismos y el mundo que nos rodea»⁶.

Y es que no es lo mismo decir «después de lo que hemos hablado, estoy en disposición de ofrecerle un contrato como director del departamento de Recursos Humanos en nuestra empresa con un sueldo de 120.000 euros anuales y una duración de tres años», que decir lo siguiente: «En fin, creo que ya lo hemos hablado todo. No sé si se me queda algo en el tintero, pero le digo que está usted contratado, siempre que esté de acuerdo, claro. Bueno, el sueldo es el que corresponde a un puesto como el que le ofrecemos. Serán unos 120.000 euros al año y, claro, tendrá que encargarse del departamento de Recursos Humanos como ya le había comentado... No sé qué le parece».

Seguro que tú que lees estas páginas habrás identificado a dos personas muy diferentes al comparar estas propuestas. Quizá no seas capaz de explicar de manera clara la impresión que te han causado, pero lo que es indudable es que si te hicieran esas propuestas, no responderías de la misma manera a una que a otra. Porque aunque el contenido de la oferta es básicamente el mismo, no lo son en absoluto las palabras con las que se ha verbalizado.

Y es que cada negociador, cada persona, tiene una forma específica de hablar, un ADN lingüístico que le lleva a utilizar unas palabras u otras, tanto si es consciente de ello como si no se da cuenta en absoluto.

Nuestras palabras nos hacen presentes ante los demás, mostrando de nosotros rasgos y actitudes de los que, en muchos casos, ni siquiera conocemos de nosotros mismos. Es una huella dactilar que nos lleva a ser reconocibles para las personas que frecuentamos y, lo más importante, que lleva a que esas personas respondan ante nosotros de una u otra forma.

En el Capítulo 4, analizaré toda una serie de indicadores, de rastros, que, como pruebas en la investigación de un crimen, nos llevan a conocer bastante bien a la persona que está detrás de las palabras. Esos rastros o indicadores son, entre otros, los siguientes: el número de palabras que utilizamos; si formulamos muchas preguntas o, por el contrario, hablamos casi todo el tiempo; si las preguntas que hacemos son abiertas o cerradas; el número de adjetivos, adverbios y otras valoraciones; el uso de ciertos verbos y muletillas que son debilitadores del mensaje; y si tendemos a utilizar un lenguaje más concreto o más abstracto. En definitiva, qué forma y color tienen las piezas del lenguaje que solemos colocar en el puzle de la comunicación cuando negociamos.

Como veremos, la buena noticia es que ese ADN lingüístico se puede cambiar. Podemos aprender a utilizar formas de lenguaje mucho más precisas y adecuadas a cada fase de la negociación y mucho más eficientes como instrumentos al servicio de nuestros objetivos.

Las indicaciones incluidas en el Capítulo 4 tienen precisamente ese objetivo: el de orientar al lector hacia el mejor uso de esa caja de herramientas que es el lenguaje, optimizando así sus resultados en la mesa de negociación.

4. La imagen de quién soy ante el otro

Después de analizar sus distintas piezas, debemos prestar atención a la imagen completa que vemos en el puzle. Esa imagen global es la presencia con la que nos mostramos ante los demás, la presencia o identidad con la que un negociador dice al otro: «este soy y como tal voy a negociar». En los primeros compases del encuentro esa primera impresión de

uno sobre otro, apenas consciente pero claramente influyente, marcará en gran medida, para bien o para mal, el resto del proceso.

Sin duda, existen una serie de factores que en la negociación son fuentes de poder, y como tales influyen de manera clara en el logro de nuestros objetivos. Son factores como la posición de autoridad que ostentemos, la disponibilidad de tiempo, la información relevante de la que dispongamos o el mayor o menor conocimiento de nuestro interlocutor y su cultura... Pero no solo de estas fuentes de poder depende el resultado que con toda probabilidad obtendremos. Una fuente de poder diferente y realmente influyente es el poder interpersonal, es decir, nuestra capacidad para presentarnos ante el otro de forma convincente y utilizar la comunicación de manera sabia al servicio del logro de los mejores acuerdos posibles.

Dependiendo de la mayor o menor capacidad de autoafirmación que hayamos ido adquiriendo por medio de nuestra experiencia, nos sentiremos inseguros e inhibidos, lo que favorecerá que aportemos de forma impulsiva más información de la conveniente ante una pregunta o que consideremos inamovible una primera propuesta del otro negociador, o, por el contrario, nos sentiremos capaces y legitimados para preguntar y obtener información, seleccionando y controlando la que aportamos, así como para defender, en la fase de debate, nuestras contrapropuestas de forma razonada y segura.

Con las mismas condiciones objetivas de partida –información, objeto, lugar, interlocutor, etc.- distintos negociadores lograrán diferentes resultados en el proceso de la negociación dependiendo de su percepción de partida respecto al poder interpersonal que son capaces de ejercer. Negarse a una petición, proponer un tema nuevo, mantenerse en silencio, hablar con voz firme, decidir qué decir y cuando hacerlo, no responder a una pregunta y expresar de forma adecuada y deliberada las propias emociones y puntos de vista son algunas formas de hacerse presente en la comunicación ejerciendo un mayor o menor poder interpersonal, que el otro, con su respuesta, puede aceptar o, por el contrario, rechazar y negociar otras reglas distintas.

En el capítulo 4 expondré los distintos juegos de poder que pueden darse entre los negociadores y cómo se puede salir airoso de las presiones

y los juegos de imposición que el otro nos propone, cambiando las reglas del diálogo de forma oportuna y correcta.

5. Los recursos persuasivos que pongo en juego

Los negociadores quieren cosas diferentes, piensan de forma dispar y, por la propia naturaleza de la negociación, son reacios a escuchar y admitir de buen grado lo que dice el otro. En este contexto, ¿cómo llegar a un acuerdo?, ¿cómo construir de manera conjunta una fórmula que ambas partes acepten como buena?, ¿cómo convencer y dejarse convencer en aras a cerrar la negociación?

El gran reto al que se enfrentan los que negocian, sea en el escenario de una transacción internacional importante o sea en una intrascendente discusión familiar para decidir a qué película ir un domingo por la tarde, es sin duda cómo convencer a nuestro interlocutor cuando no parece escuchar nuestros (impecables) argumentos y la barrera de sus propias opiniones se muestra insalvable. En realidad, esta es la prueba de fuego del éxito o fracaso de todo proceso de negociación. Este resultado final de mutua persuasión es al que deben ir orientadas todas nuestras decisiones y elecciones desde el primer minuto del proceso. Como desarrollaré en el último capítulo de este manual, todas las piezas del puzle de nuestra presencia y de nuestros actos comunicativos (emociones, elementos no verbales y verbales del lenguaje y grado de autoafirmación) se ensamblan para hacer más o menos probable que al final lleguemos a persuadir al otro.

Por supuesto que también debemos tener en cuenta los recursos específicos, el arte de la persuasión, que el negociador debe conocer y saber manejar. Pero desde ahora adelante que no hay argumento, por sofisticado y eficaz que sea, que nos garantice el impacto que pretendemos conseguir en el otro. Solo si la presencia del negociador ha sido creíble, solvente y coherente desde el principio, el argumento cumplirá con su misión de convencer al que lo escucha.

Y, como ya hemos visto, para que la presencia del negociador tenga estas cualidades, debe estar compuesta por las piezas de la emoción, las formas de los gestos, el sentido de las palabras y el grado de autoafirmación correctos, según lo requerido por cada fase del proceso de negociación.