



**Institución Formadora N° 29:**

**SURGIR "Educar para la No Violencia"**

Res. N° 003/21- MGJDH de la Provincia de Santa Fe

## **BREVES APUNTES SOBRE HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES EN NEGOCIACION<sup>1</sup>**

Como hemos señalado reiteradamente, el negociador efectivo se vale en una situación de negociación concreta, de herramientas conceptuales (análisis de los siete elementos de la negociación según principios según Fisher, Ury y otros), de herramientas comunicacionales y procedimentales.

Cuando referimos a herramientas comunicacionales nos referimos a aquellas que nos ayudan a realizar intervenciones adecuadas para identificar los elementos conceptuales en “mi parte” y “en la otra parte negociadora”. Vale aquí recordar el análisis realizado de los autores sobre comunicación efectiva, barrera, facilitadores, etc.

Las herramientas comunicacionales mínimas a considerar son: escucha activa, parafraseo, tipos de preguntas.

Cuando aludimos a herramientas procedimentales referimos al modo en que los negociadores organizarán y gerenciarán estratégicamente las reuniones de negociación.

### ***Herramientas Comunicacionales***

**1. Escucha Activa:** Se señala que escuchar activamente requiere receptividad interior, concentración, interés, paciencia y atención. El negociador debe ser conciente de esta actividad durante toda la negociación. Para que la escucha sea activa debemos considerar:

- Eliminar distracciones externas
- Eliminar / disminuir ruidos en la comunicación
- Establecer contacto visual y auditivo
- Observar posturas corporales, tono de voz, gestos, miradas, etc
- Preguntar con claridad
- Parafrasear
- Resumir
- Ser asertivos

**2. Parafraseo:** esta herramienta se aplica cuando cada parte termina su relato de los hechos.

El negociador preparado repetirá lo que escuchó en forma resumida, rescatando sólo los hechos y reclamos importantes, transmitiendo el relato con lenguaje neutral

---

<sup>1</sup> Material didáctico elaborado por la Prof. Silvana Francezón, Cátedra Técnicas de Negociación Universidad Americana-Paraguay, 2003.



**Institución Formadora N° 29:**

**SURGIR "Educar para la No Violencia"**

Res. N° 003/21- MGJDH de la Provincia de Santa Fe

(obviando calificativos positivos o negativos así como juicios de valor sobre personas y hechos - para evitar el anclaje sobre la Posición).

El parafraseo se utiliza durante toda la negociación en la medida que sea útil y oportuno. Se utiliza necesariamente en los dos primeros momentos de la negociación: apertura e identificación de posición e intereses.

Cuando el negociador parafrasea debe cuidar de no tomar como propio o como verdad aceptada lo dicho por la otra parte. Usará entonces términos tales como “ usted dice, usted piensa, usted siente”..

No debe olvidar dichas introducciones “ Permítame entender lo que me dice,... usted dice que..” ó “ Si comprendí bien, me está diciendo que Usted siente...”. Cuando concluye el parafraseo, se debe verificar si lo dicho refleja fielmente lo expresado por la parte que está narrando algo. La verificación se hace con una pregunta cerrada:

“ Permítame entender lo que me dice,... usted dice que..”¿ es correcto? Ó ¿ es así?.

La contraparte puede asentir en cuyo caso habremos verificado que hemos comprendido lo que se nos está diciendo o en su caso corregir, ampliar o completar información que hemos omitido parafrasear. En todos los caso parafrasearemos nuevamente hasta confirmar que hemos entendido correctamente.

Esta herramienta así como las otras hacen parte de la secuencia comunicacional que el negociador debe mantener: Escuchar- Preguntar-Confirmar.

Se ha advertido que la habilidad de escuchar activamente permitirá hacer un resumen de los dichos por las partes así como transmitir de manera eficaz la sensación de haber comprendido realmente lo que la otra parte trató de decir y al mismo tiempo generar un clima de confianza y comprensión, ponerse en el lugar del otro (empatía)

*El parafraseo busca:*

- *Confirmar información (datos, posición, intereses, sentimientos, etc)*
- *Mostrar que se escucha al otro*
- *Mostrar que se comprende de qué se trata*
- *Transformar las emociones negativas y reformular lo dicho en lenguaje neutral*
- *Ayudar a identificar, clarificar, ordenar lo que la persona que habla quiere expresar*
- *Ayudar a escuchar a la otra parte su relato por medio de mi intervención*

### **3. Las Preguntas**

El modo natural de expresarse del negociador es preguntando.

Utiliza las afirmaciones cuando realiza su presentación de los hechos, cuando argumenta a favor de su posición, cuando parafraseo a la otra parte, resume las conversaciones, formula opciones, etc.



**Institución Formadora N° 29:**

**SURGIR "Educar para la No Violencia"**

Res. N° 003/21- MGJDH de la Provincia de Santa fe

Las preguntas deben tener como objetivos obtener información, fomentar la conversación y aumentar el diálogo entre las partes. En las distintas etapas se

utilizan para identificar el problema, pedir aclaraciones, superar situaciones de estancamiento, generar opciones, seleccionar opciones, medir fuerzas de la negociación, focalizar sobre determinado punto, corroborar, confirmar un dato, logra consenso, etc.

Los tipos de preguntas más utilizados son:

**a. Preguntas Abiertas**

Se formulan con Qué, Quién, Cuándo, Dónde, Cómo,Cuál, Con quién, Para qué , Por qué?

Su finalidad es obtener información de cantidad, y a la vez movilizar, conmovier, evaluar, etc según el caso.

Es el tipo de preguntas más utilizada durante la negociación por que permite:

- Generar mayor narración con menos preguntas
- Preservar el clima de conversación

Estas preguntas se sub clasifican en preguntas circulares y reflexivas.

- **Preguntas circulares**

Se utilizan para que una de las partes desplace su pensamiento hacia la otra parte, momentos o terceros respecto del conflicto o de la situación y viceversa.

Permitan hacer visibles relaciones de tiempo, personas y lugar. Ayudan a que las partes reflexionen sobre su propia percepción y se ubiquen y vean las cosas desde otro lugar (mi percepción, la del otro, la de un punto en la pared)

Ejemplo:

- Acerca de las personas: ¿ qué cree usted que necesito como parte?.  
¿ cómo reaccionaría usted, si estuviera en mí lugar?, ¿ qué cosas cree que necesitaría para reaccionar diferente?
- Acerca del tiempo ¿ qué pasó antes de esto?, ¿ cómo era la relación, el negocio, etc, antes de este momento?, ¿ cómo desea que las cosas sena en el futuro?, ¿ cómo imagina nuestro escenario comercial en xx tiempo?
- Acerca de la relación con terceros: ¿qué pasaría si la empresa competidora sabe de nuestro acuerdo?, ¿ qué pensaría de esto su jefe?, ¿quién más ve las cosas como Usted?



**Institución Formadora N° 29:**

**SURGIR "Educar para la No Violencia"**

Res. N° 003/21- MGJDH de la Provincia de Santa fe

- **Preguntas Reflexivas**

Intentan que la parte genere un pensamiento diferente del que tiene y que suele repetir y volver una y otra vez a su posición. Se diferencian de las preguntas circulares en que están dirigidas a la otra parte no para desplazarla hacia otros aspectos del conflicto sino para generar una reacción que produzca un cambio en la percepción de las cosas.

Se pueden hacer este tipo de preguntas para reflexionar o conmover, para provocar cuestionamientos, para transformar en protagonista a la parte. Ejemplo:

- Sobre la parte: ¿ cómo le afecta esto a su empresa? (reflexión)
- Sobre la relación ¿cómo le parece dividir las tareas a futuro? (cuestionar)
- Sobre el contenido:¿ que aportarán en el acuerdo?, ¿cómo concretarán el cumplimiento de ...? ( protagonizar, organizar)

Tanto las preguntas circulares como reflexivas requieren la creación de un clima de confianza y apertura para su formulación para que sirvan efectivamente a la reflexión.

### **Preguntas de replanteo**

Son una especie de pregunta reflexiva. Se utilizan para colocar a las partes en la situación de reencuadrar la discusión sobre el conflicto desde sus intereses. En la negociación puede hacerlo quien conoce la técnica. Se utiliza una vez que se han identificado los intereses de mí parte y de la otra parte y se han explicitado en la conversación. Una vez priorizados los intereses, se suele iniciar el replanteo por los intereses comunes, a fin de estimular el clima de confianza y hacer sentir que estamos avanzando y hemos abandonado las posiciones.

Se formula colocando en la pregunta intereses similares o sobre un determinado tema, englobando las necesidades de ambas partes.

Ejemplo: ¿cómo podemos hacer para que usted haga jugo de naranja y yo una torta de naranja?, ¿cómo podemos hacer para que ambos estemos satisfechos con los estándares de calidad del producto? , ¿Cómo podemos hacer para que Usted vaya a la fiesta y yo esté tranquilo de que estará bien?

Como resultado de esta pregunta las partes generarán opciones utilizando la técnica de la tormenta de ideas.

### **b. Preguntas Cerradas**

Su finalidad es confirmar datos o informaciones dadas. Comienzan con un verbo y su respuesta es sí o no. Se utilizan fundamentalmente en la etapa de identificación de posición e intereses y en la evaluación de propuestas y cierre del acuerdo.



**Institución Formadora N° 29:**

**SURGIR "Educar para la No Violencia"**

Res. N° 003/21- MGJDH de la Provincia de Santa fe

Ejemplo: ¿Ustedes estarían dispuestos a pagar cinco cuotas de ....?, ¿ la propuesta de realizar juntos una campaña de marketing, les satisface?

Para finalizar es importante señalar que cada tipo de pregunta de ser utilizada en forma oportuna (momento adecuado) y pertinente (en relación con el tema que se está conversando).

Las preguntas abiertas buscan información y se utilizan fundamentalmente en las primeras etapas cuando se investiga posición e intereses. Al indagar éstos últimos se pueden introducir preguntas reflexivas. En adelante, a medida que se conocen los intereses subyacentes de la otra parte, es necesario favorecen la comprensión mutua de los intereses a través de preguntas de replanteo y circulares. Las preguntas circulares y reflexivas se utilizan para movilizar a las partes. Para generar opciones se privilegian las preguntas abiertas, a medida que se avanza hacia el acuerdo, se trabaja con preguntas cerradas para confirmar.