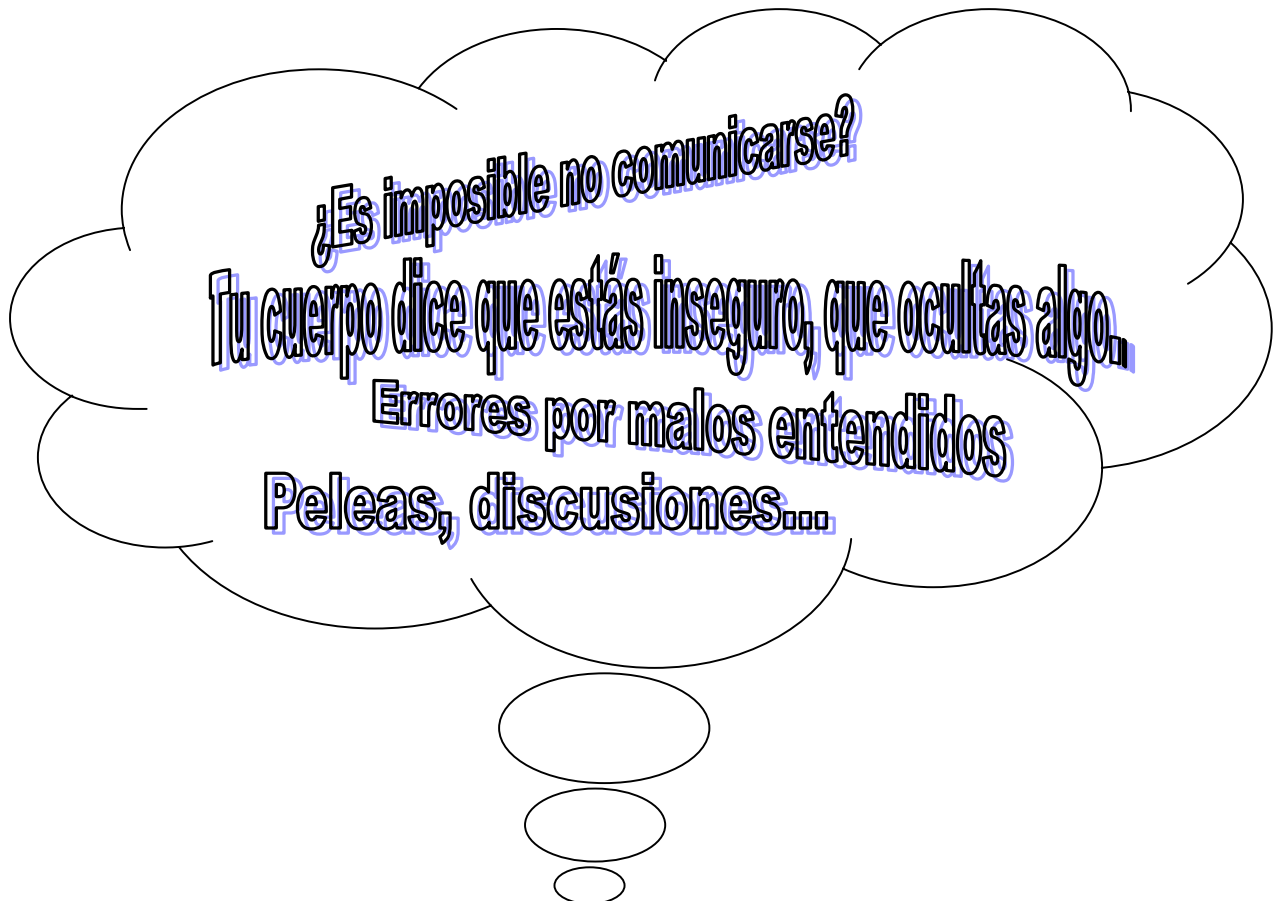




MÓDULO C



Quieres lograr una Comunicación Eficaz?
Sugerencias y herramientas para lograrlo

Orientado para profesionales de Sistemas e Ingenieros



INDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: LA COMUNICACIÓN	5
Introducción	5
Esquema de la “Comunicación”	7
Supuestos adicionales	8
Escala de valores	9
Niveles de lenguaje	10
Obstáculos	11
Aceptar una Crítica	12
Retroalimentación	14
Comunicación en las Organizaciones	15
CAPÍTULO II: NEGOCIACIÓN	19
Técnicas de Negociación	21
Aprendiendo a negociar	23
Tres Resultados Posibles	24
Sugerencias para una negociación exitosa	25
Estrategias empleadas por negociadores	31
Valorar las Ofertas	33
Emitir y Captar Señales	34
Las 6 reglas de oro de la Negociación estilo “Ganar-Ganar”	36
Técnicas para destrabar fácilmente una situación bloqueada	37
Contar con un funcionamiento mental eficaz en la Negociación	40
Hacer un Puente con el Futuro	41



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II

U.T.N. - F.R.B.A.

CAPITULO III - EL LENGUAJE CORPORAL	43
Introducción	43
Sus Inicios	43
Conceptos teóricos	44
Premisas	45
Las zonas y el cuerpo	45
El espacio personal	46
CAPITULO IV: PRESENTACIONES ORALES EFECTIVAS (ORATORIA)	50
La estructura del mensaje	52
Expresión corporal	54
Elementos físicos que intervienen en la comunicación	56
La comunicación oral	57
BIBLIOGRAFÍA	58



Introducción

En el aspecto profesional de un individuo, se pueden clasificar sus cualidades en dos grandes grupos: las habilidades técnicas y las habilidades comunicacionales.

A medida que la persona asciende en la pirámide organizacional, y si ésta se refiere más a los puestos de gerenciamiento, liderazgo de equipos, etc. más necesarias se hacen las habilidades comunicacionales y de manejo eficiente de relaciones conflictivas.

Esto se da porque las tareas asignadas pasan de lo operacional hacia la administración de personas. Es decir, del "*hacer*", al "*hacer que hagan*". Ahora bien, esto no implica que el poseer las habilidades técnicas deje de ser importante, sino que cambian el "grado" de importancia y rol en las tareas cotidianas.

Adicionalmente, en los nuevos contextos, ya no basta tener un buen producto, sino que para lograr un buen posicionamiento, una ventaja competitiva que se vuelve fundamental es el logro de una calidad de excelencia en el servicio, que le permitan la fidelización tanto del cliente interno como el externo.

Es por lo antes mencionado que en estos tiempos, las áreas de RRHH al momento de seleccionar un nuevo recurso, además del factor técnico hace gran hincapié en que sus profesionales cuenten con altas capacidades en lo referente a: escucha activa, presentaciones orales eficientes y resolución de conflictos.

Para este material se realizó el análisis de distintas obras, entre otros, uno de los principales autores seguidos es William Ury, se utilizó material de talleres, cursos. También se incorporó material provisto por alumnos de la materia Sistemas de Gestión 2, (UTN-FRBA) y experiencias vividas que se consideran ejemplos prácticos para reforzar aún más determinados conceptos, o para guiar, en cierta manera, respecto de la forma de incorporarlos.

Está dividido en tres grandes partes, la primera incluye solamente al capítulo de "la comunicación" e intenta hacer una introducción a la comunicación propiamente dicha. Realiza un planteo general de los elementos, axiomas, supuestos, niveles del lenguaje y otras cosas, lo que servirá de base para las siguientes etapas de este escrito.

En segundo término se encuentra el desarrollo y exposición de diversas técnicas para mejorar las habilidades comunicacionales, entre las cuales se ubican: escucha activa y programación neurolingüística.

Por último, se concluye con el desarrollo de técnicas y teoría de negociación.

Cabe aclarar, que a lo largo del desarrollo de las diversas técnicas, se introducirán algunos conceptos durante el desarrollo de la obra o como anexo, los cuales consideramos colaborarán en la comprensión de las distintas técnicas.



Capítulo I: La Comunicación

Si tenéis algo que decir, decidlo y no digáis más

Tyron Edwards

Introducción

La comunicación es una necesidad tan básica y vital como la supervivencia. De hecho el ser humano necesita, imprescindiblemente establecer algún tipo de comunicación con el medio externo y consigo mismo para sobrevivir.

Lo que pensamos, lo que sentimos, las reflexiones y conversaciones que sostenemos con nosotros mismos (comunicación intrapersonal), son muy importantes pero insuficientes. Es necesario transmitir lo que sentimos y pensamos a los que nos rodean.

Cuando nos comunicamos escuchamos no sólo palabras, sino también la voz y sus cualidades, vemos gestos y expresiones. Todo esto, dispara y estimula nuestro mundo interno, nuestros pensamientos, sensaciones y evaluaciones. Estas respuestas internas generan a su vez significados, sentimientos y conductas.

En carreras relacionadas con sistemas desde el primer día cuando se dan los primeros pasos, se les repite a cada alumno que debe "saber relevar", deben saber obtener la confianza de la gente para obtener la información necesaria para el análisis de la situación, el desarrollo del software, la reingeniería, etc. Se insiste en que deben "saber comunicarse con el cliente / usuario" para transmitirles lo que realmente hace el sistema logrando que éste último lo acepte y utilice en forma eficiente, obtener su opinión para lograr interpretar correctamente sus requerimientos, etc.

Esto nos lleva a poder decir que: "todo Profesional en el desarrollo de su carrera precisará comunicarse eficientemente, tanto con colegas como con clientes a los que preste servicio.

Para lograr esto, será necesario tener conciencia de los propios límites. Ante todo, cada persona es un individuo, con características físicas, personales y culturales determinadas. Cada persona considera que se comunica de determinada forma, y muchas veces no es capaz de descubrir que en realidad su forma de comunicarse es lo que provoca parte de sus fracasos en su vida profesional como personal.

Se suele decir que los "problemas personales se deben dejar fuera de la oficina", pero se suele olvidar que se está tratando con Seres Humanos con sentimientos y distintas necesidades afectivas y de desarrollo personal y profesional.

Por otra parte, como "Vida Profesional" se nos exige muchas veces la "perfección" respecto a las respuestas que se dan, a los diálogos que se entablan, las interpretaciones, etc. dejando de lado, nuevamente, que se trata de seres humanos, y por ende, imperfectos.

También hay, por ser parte un sistema mayor, N circunstancias y N factores externos o internos, que pueden provocar que una Comunicación sea totalmente ineficaz en el ámbito profesional, y muchas veces esa dificultad puede estar en nuestro propio interior.

Para ejemplificar lo hasta aquí mencionado, se presentará un diálogo entre un Consultor (Const.) y un Gerente (Gte.). El medio de comunicación es el "teléfono"

Gte.- Hola, ¿hasta cuándo te quedas en el proyecto Zafiro?

Const. - Mira, estoy regresando el viernes.



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II

U.T.N. - F.R.B.A.

Gte – ¿Ya tienes el pasaje?, estaba pensando si podías quedarte dos semanas más, para ir al proyecto Zafiro. Ellos están implementando Sofis, y sería bueno que, como ya tuviste algo de experiencia, con ese producto te pasaran la información, para que luego puedas dar soporte desde Buenos Aires. Pensé que sería buen desafío para ti, ya que querías cambiar de rumbos y dejar de viajar un poco.

Const. - (que en su mente estaban los siguientes temas: no logramos terminar antes de las 23 hs. con lo planificado y en dos días tenemos que irnos; hoy nos avisaron nuevamente que ya no están más dos secretarías; cambiaron el banco y no puedo sacar nada del sueldo sino hasta que vaya por ventanilla, y si me quedo quién sabe cuando pueda hacer algo, y el trámite es personal y preciso efectivo para pagar x, b, c. Además de completar los papeles que se necesitan para las cuentas y tarjetas, para lo cual preciso estar un día hábil en Bs.As., qué bueno dejar de viajar un poco..., etc.) – Este, bueno...(con voz entrecortada, tono bajo, y grave) ¿qué hay que hacer?

Gte. - Si quieres no digo nada, solo era una idea. Se me ocurrió porque recordé que querías cambiar de rumbos. Pero bueno, tenemos que ver los costos

Const. - (dejando una pausa, ya que en su mente seguían las voces que le resonaban diciendo, ahora se acordó, que más habrá, ahora menciona costos...) Sí, bueno, me interesa. Es algo distinto, pero sabes que sólo tuve una mínima experiencia... si te sirve ...

A los días, ya en las oficinas, luego de más de tres e-mails preguntando si había alguna novedad al respecto al responsable de asignaciones sobre algún cambio de proyecto, el consultor decidió preguntarle al Gte. en cuestión en qué había quedado esa propuesta telefónica.... y para su sorpresa recibió la siguiente respuesta por parte del gerente:

Gte. - La propuesta...pues, en nada. Cuando hablamos, tenías menos entusiasmo que si a Clemente le regalaran un par de guantes....

Igualmente, las cosas allí están complicadas y no es fácil hacerles largar los billetes que permita soportar el costo de tus horas. Y como te noté inseguro respecto de la propuesta, preferimos no insistir, al menos por ahora. Si se da algo, hablamos nuevamente. Saludos

Ahora se preguntarán, ¿cómo se logra revertir esa primer impresión de “Poco entusiasmo o que no se estaba seguro” cuando en realidad si se quería ese cambio de rumbo, pero se tenían N temas dando vueltas en la mente? La situación limita las posibilidades de poder refutar o no esas “sensaciones” percibidas. Ya que como se mencionó, el primer dialogo fue telefónico, el siguiente, un mail. Y en ambos, el contacto visual con el otro no estaba. Adicionándose que en ambos casos, no se busco un contexto de mayor tranquilidad para el dialogo, ni se repreguntaron para asegurarse si realmente “ese supuesto no interés, era realmente existente o no”.

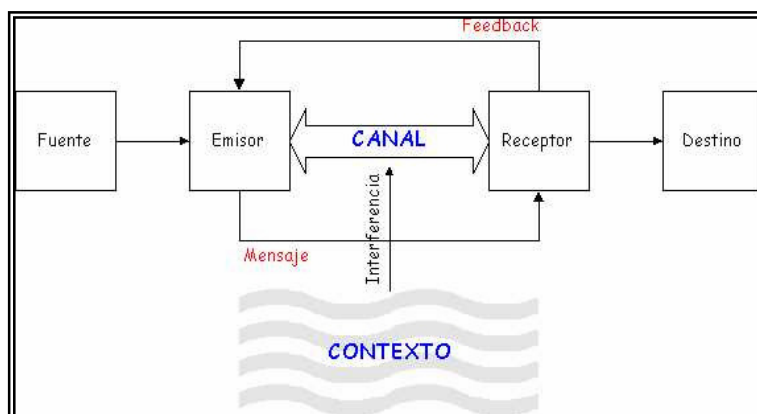
Aprender a manejar mejor este tipo de situaciones, colaborará ampliamente en que se obtengan nuevas oportunidades, y no, como en este ejemplo, se pierda.

Para ello, a continuación se desarrollarán algunas herramientas, conceptos y tips, que se consideran base para el logro de comunicaciones eficientes y efectivas.



Esquema de la “Comunicación”

Desde los primeros grados se les enseña a los niños un esquema que permite modelizar el circuito de toda comunicación, el cual se puede ver a continuación:



Sus componentes:

Emisor: Equivale al hablante, conferenciante, orador, presentador, etc.

Receptor: Equivale al oyente, el participante o al compañero, y también al que tiene que escuchar incluso en contra de su voluntad.

Canal de comunicación: Es el medio a través del cual se transporta esa información.

Respuesta (feedback): significa reacción, contestación (sea verbal o no).

Interferencias: Incomodidad, códigos, lenguaje, prejuicios, creencias, estado de ánimo, etc.

Contexto: ambiente, personas, información, situación, influencias, etc.



Supuestos adicionales

“El significado de la comunicación está dado por la respuesta que provoca y no por la intención que uno tiene al comunicar”.

En este caso nos referimos a que cuando comunicamos, intentaremos que los receptores tengan una reacción.

“El mapa no es el territorio”

Cada persona tiene su propio modelo del mundo, y su respuesta es en función de la foto (o mapeado) que tiene de la realidad y no a la realidad misma. Ésta sólo provee un estímulo. Por lo tanto, es necesario darnos cuenta de la importancia de:

“Descubrir cuál es el modelo de mundo del otro”

Por lo cual, “Cuanto más rico sea nuestro modelo (mapa) de la realidad tendremos más opciones y flexibilidad para comunicarnos”

Adicionalmente, gracias al avance en las investigaciones en neurociencia, ciencias cognitivas, comunicación sistémica y en técnicas como Programación Neurolingüística (sobre la que hablaremos, luego, en este Módulo), se ha descubierto que hay claves específicas observables que permiten descubrir la estructura de la experiencia subjetiva..... y esto ¿qué quiere decir?, pues...

“Hay una redundancia entre los procesos internos y las experiencias de conductas externas”

Es decir, cuanto mejor conozcamos nuestro mapa, cuánto más aprendamos a comprender o descubrir los rasgos que determinan el mapa del otro, mejor lograremos expresarnos, y por ende mejoraremos nuestra comunicación.



Escala de valores

Un punto central en el cual gira toda comunicación viene dado por la escala de valores que posee cada uno de las personas intervinientes en el proceso de comunicación. Dicha escala de valores la forma cada persona a través de sus experiencias, opiniones, puntos de vista, idiosincrasia, cultura, los cuales están sujetos a cambios constantes.

Una persona se podrá entender con su interlocutor en aquellas franjas donde las escalas de valores de cada uno de ellos coincidan. Este simple hecho constituye uno de los problemas más agudos a la hora de desarrollar el proceso comunicacional debido a que de esta falta de entendimiento en sus escalas de valores conllevan a la aparición de conflictos y malentendidos.



Niveles de lenguaje

Según Schulz Von Thun¹, cualquier manifestación se sitúa siempre en cuatro niveles, los cuales cobran un peso diferente según el caso, dependiendo de lo que el hablante haya querido subrayar.

Los cuatro niveles son:

- **Información:** Tema concreto, hechos, datos.
- **Apelación:** Deseos, ruegos, ofertas de ayuda, órdenes, indicaciones, mandatos.
- **Autoexpresión:** ¿Cómo me veo? ¿Cómo me siento?, opiniones, creencias, valores propios (noticias sobre mí yo).
- **Relaciones de los interlocutores:** Jerarquías, confianza, posición social, superioridad o inferioridad.

Tanto el lenguaje verbal como el corporal, y sobre todo el tono de voz, señalan al receptor cual es el aspecto que el emisor quiere destacar o le resulta más importante en un momento dado.

Ejemplo:

Un representante pregunta al jefe del taller: “¿Desde cuándo tenés esa máquina?”

El peso de la pregunta puede estar en la:

- Información: ¿En qué año la instalaste?
- Apelación: Deshaste de ella de una vez y comprá una nueva.
- Autoexpresión: Preguntame a mí que yo se que te conviene.
- Relaciones de los interlocutores: Confiamos el uno en el otro, por lo que podemos hablar claramente sobre esa máquina.

Ejercitación: “las cuatro dimensiones del lenguaje”

Tarea individual: Analice la siguiente frase que un usuario final le dijo a un analista funcional en la empresa XX ¿Esto lo pedí yo?. Identifique las implicaciones en cada una de las dimensiones y documéntela en la planilla que está a continuación.

Discusión Grupal: Tomando como antecedente los aportes individuales, el grupo *confeccionará un listado unificado*. Un relator del grupo las expondrá posteriormente.

Planilla a llenar:

Información	Apelación	Auto expresión	Relación

¹ Schulz Von Thun, F. (1981), Störungen und Klärungen. Reinbek / Hamburg. Psicólogo alemán, estudioso de los fenómenos de la comunicación, entre otros conceptos, ha aportado una diferenciación más relacionada con el análisis de los niveles de contenidos y de las relaciones para explicar el éxito de una comunicación en el ámbito de las negociaciones guiadas.



Obstáculos

En el proceso comunicacional existe una innumerable cantidad de obstáculos a vencer, que impiden lograr una comunicación eficaz. En esta sección solamente se los nombrará y se detallará la importancia de aceptar críticas, como así también, con una actividad complementaria, se identificarán los obstáculos más comunes en el día a día. A lo largo de este escrito, serán desarrollados la mayoría de estos inconvenientes, mostrándolos desde diferentes ángulos.

- Mala predisposición ante las críticas
- Retransmisión.
- Filtros.
- Estructura y estado de los canales.
- Velocidad y volumen de la transmisión.
- Tiempo dedicado a las comunicaciones.
- Actitud (falta de interés, conflictos, agresividad, empatía).
- Entorno físico, ruidos e interrupciones.
- Mala elección / uso de medios, improvisación.
- Naturaleza del lenguaje.
- Diferencias sociales y culturales.
- Falta de visión compartida sobre los valores de la organización.

Ejercitación: “Identificar obstáculos habituales a la comunicación”

Tarea individual: De acuerdo a la experiencia, ¿Cuáles son los obstáculos que más frecuentemente dificultan la comunicación en las organizaciones?. Registre sus ideas en las hojas adjuntas.

Discusión Grupal: Tomando como antecedente los aportes individuales, *el grupo confeccionará un listado unificado*. Concéntrense en los más significativos. Vuelquen las conclusiones en una hoja para que un relator del grupo las exponga posteriormente.

Planilla a llenar:

Tarea Individual	Conclusión Grupal	Conclusión del plenario



Aceptar una Crítica

El saber aceptar críticas, en forma equilibrada, es una de las pautas básicas para poder mejorar los propios resultados. Tal como dicen Klaus Grochowiak y Susanne Haag en una de sus obras: Por medio de la crítica salen a la luz errores y se favorece una evolución.

La crítica puede ser una experiencia de aprendizaje agradable, o una experiencia destructiva, esto dependerá casi exclusivamente de cómo se realice la crítica.

La crítica se asocia generalmente al dedo acusador que señala nuestras faltas y defectos. No hay mejor manera de conseguir que alguien se "cierre" y adopte una actitud defensiva que señalarle sus errores, si es posible en tono de reproche o censura.

Se dirá que esta reacción depende de la susceptibilidad de quien recibe el mensaje, y es verdad. Algunas personas se ofenden fácilmente cuando son confrontadas con sus fallas, mientras que otras escuchan con atención e interés este tipo de comentarios.

Sin embargo, el modo como se formula la crítica lleva también parte de la responsabilidad.

Existen señalamientos que constituyen formas de descargar la ira sobre otra persona, alimentada tal vez por resentimientos largamente acumulados.

El crítico se propone demostrar a su interlocutor -pareja, pariente, amigo- lo malo o injusto que fue.

En otros casos, el cuestionamiento toma la forma de una sugerencia o de un pedido.

¿Por qué algunas críticas generan resistencia o malestar y otras, en cambio, favorecen el diálogo y el intercambio de ideas?

Con frecuencia callamos nuestro disgusto con actitudes de familiares o seres queridos por temor a ofenderlos o a generar una pelea. Al actuar de ese modo quedamos molestos o resentidos por no haber expresado nuestra discrepancia y privamos a la otra persona de una información que puede resultarle útil.

Proponer conductas alternativas permite formular sugerencias concretas y respetar, al mismo tiempo, la integridad y dignidad de nuestros semejantes.

Más que una técnica de comunicación, el hábito de la crítica constructiva supone un encare pragmático de las relaciones interpersonales y una apuesta al individuo como agente potencial de su propio cambio.

Según estudio mencionando en www.inteligencia-emocional.org ² sobre los efectos de la crítica constructiva del desempeño respecto de la seguridad en uno mismo, se tuvieron diversos resultados que sirven a modo de ejemplo de los efectos posibles con la crítica.

Los que no recibieron crítica alguna sufrieron un golpe tan grande contra su seguridad como los que fueron criticados duramente. El informe advierte que 'cuando las organizaciones privan a sus empleados de información específica relacionada con el trabajo, éstos pueden inhibir inadvertidamente su desempeño'.

A nivel del ambiente de trabajo, se deberá tener mucho cuidado con las críticas, si se evita, pueden provocarse problemas en el hecho de que hay errores que se seguirán cometiendo que insumirán tiempo, dinero, y hasta salud mental. Por otra parte, si se ejerce de una forma desagradable, empañará todo el ambiente.

² Para el Estudio se pidió a estudiantes de Administración de Empresas que resolvieran creativamente ciertos problemas simulados. Algunos fueron alabados; otros, criticados; un tercer grupo no recibió crítica alguna sobre su desempeño, tras haberseles dicho a todos que sus esfuerzos serían comparados con el de otros cientos de sujetos).



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II
F.R.B.A.

U.T.N. -

Como se dijo, hay veces que la crítica provoca en muchas personas una sensación muy desagradable, ya que da lugar a que afloren sensaciones negativas.

Esto suele suceder a causa de que una crítica puede afectar a determinados principios existenciales: generalizaciones, conscientes o inconscientes, del mundo que lo rodea o de uno mismo.

A veces, ese principio existencial que se ve amenazado por una crítica, viene de una creencia muy inconsciente sobre la propia vida.

Un ejemplo puede ser una idea de "yo no tengo derecho a existir" cuyo origen se halla en algún suceso de la infancia y se almacena en el subconsciente.

Lamentablemente, arrastrar con algo así, determina algunos rasgos que pueden ser identificados, por ejemplo:

- Intentan construir una justificación de su existencia
- Sus comportamientos y sus acciones se dirigen a ser perfectos, ser el mejor en el trabajo
- Precisa ser perfeccionista

Esto aparece como una defensa ante el pensamiento de que "si se le permite vivir, hay que justificar esa existencia y no es admisible cometer errores, sino esa justificación se invalida". Pero como se dijo, esto se guarda a un nivel muy profundo del consciente. Por ende lo que se puede percibir exteriormente, es que la persona ante una crítica se siente angustiada y le resulta casi insoportable tolerar la crítica.

Personas con esta características, ante una crítica aparentemente inocente, reaccionan con una violencia fuera de lugar, o ocultan los fallos que puedan tener, así sean lo más pequeños.

Si Ud. se sintió más que identificado con lo recién expuesto, quizás le sirva el identificar qué principio existencial se ve afectado por la crítica. Y luego trabajar sobre esos factores, para encontrar la forma de poder administrarlos en forma eficiente. Por ejemplo, realizando disociaciones entre lo relacional y lo de contenido del mensaje. Es decir, buscando la forma de no dejarse derrumbar por lo mordaz de la crítica, sino que interiormente se precisará colocarse a un lado para observar la situación con cierta distancia y actuar en consecuencia.

Para lograr todo esto, y terminar aprendiendo a aceptar una crítica, se puede:

Asegurar que se ha entendido bien la crítica (feedback de lo que dijo el emisor, lo que se entendió y, verificación del contenido y significado del mensaje)

Ver si realmente existía acuerdo respecto de lo que se ha criticado. Por ejemplo: alguien entra a la oficina y dice, "no has vaciado el cenicero", que es exactamente lo que se ve. Pero en realidad, ¿existió algún acuerdo donde se determinó que era nuestro deber el vaciar ese cenicero?. En el caso de que ese acuerdo exista, para salir airoso, se deberá reconocer la falta, y pedir disculpas. Si no existía el acuerdo, se deberá aclarar este punto. Y ver cómo se procederá al respecto en el futuro.

Adicionalmente, la crítica debe ser expresada claramente teniendo en cuenta el tono de voz y el cómo se formula la crítica.

Por otra parte, cuando se critica, hay que disociar el concepto de identidad del comportamiento. Es decir, una afirmación del tipo "eres un vago" provocará que la persona criticada rechace la misma. Siendo esta forma de criticar algo totalmente destructivo.



Retroalimentación

Pida retroalimentación

Un objetivo que es posible fijarse para uno mismo en un grupo es el de reducir los puntos ciegos. ¿Cómo es posible hacerlo? Pues solicitando confirmaciones, buscando retroalimentación. Para esto se precisa desarrollar dentro del grupo de trabajo (o en cualquier ámbito), una actitud receptiva para alentar al o los receptores, a que den retroalimentación.

Esto significa que deberá solicitarla activamente, pero de tal manera que los miembros del grupo se sientan cómodos de dársela. Cuanto más se trabaje en esta área, más se moverá hacia la derecha la línea vertical.

De retroalimentación

Es ahora su turno de lograr una actitud tal, que le sea natural dar feedback al grupo o receptor, para que éste descubra donde está parado y no necesite adivinar o interpretar el significado de sus actitudes. Cuanto más revele a los demás y más feedback dé, más descenderá la línea horizontal.



Comunicación en las Organizaciones

La comunicación Organizacional desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos.



La comunicación organizacional además de ser la comunicación interna, es decir, hacia adentro de la organización, también implica la comunicación hacia afuera. La comunicación corporativa es la que incluye las relaciones públicas externas e internas.

Dentro de las relaciones internas están: los comunicados internos, o sea, los comunicados de la alta dirección por memoranda o comunicados especiales, hasta la revista interna, los tableros, los buzones de sugerencias, las reuniones de información y algunas actividades específicas, como es el caso de los círculos de comunicación que de alguna manera son el preámbulo de los círculos de calidad.

Resulta evidente que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Como dice Andrade (1991) "...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación".

Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos. Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

Que la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es, entonces, una responsabilidad compartida por todos sus integrantes. Visto desde otra perspectiva, "dado que los problemas de comunicación pueden ser creados por casi cualquiera de los miembros de la organización, todos deben participar de la responsabilidad de evitar o limitar ese tipo de problemas".

No obstante lo anterior, resultaría ingenuo esperar que todas las necesidades de comunicación de una organización, especialmente si es grande y compleja, pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que normalmente están muy ocupadas haciendo su trabajo, cumpliendo con responsabilidades de otra índole. De ahí la necesidad de contar con profesionales cuyo quehacer primordial consista en asegurar que los procesos de comunicación sean los apropiados en relación con los objetivos de la organización.

Por otra parte, sin comunicación interna, nunca podría existir un buen funcionamiento de la organización, ya que antes de difundir esa información al exterior hay que conocer, coordinar y canalizar un determinado plan estratégico de comunicación así como su cultura corporativa, es decir, la comunicación interna es el soporte previo y básico de la comunicación externa.

En el seno de la organización también podremos definir otro tipo de comunicación, la comunicación intercultural. Denominándose de esta forma, a la comunicación cara a cara, que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próxima y en la que se pueden utilizar los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata.

Las grandes responsabilidades

Ya se mencionó que a cada organización le corresponde una función de comunicación particular y, por lo tanto, diferenciada. Sin embargo, es necesario establecer ciertos parámetros como punto de partida para



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II

U.T.N. - F.R.B.A.

evaluar la actuación de los comunicadores. ¿Qué sería razonable esperar, aunque sea en términos generales, de los profesionales de la comunicación en las organizaciones?. Un camino aceptablemente seguro para llegar a una descripción de la práctica de la comunicación organizacional vista como el conjunto de actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio, y entre sus integrantes; es el que parte de la identificación de las tareas mínimas obligatorias, comunes a la mayor parte de las organizaciones, que deben llevar a cabo los responsables de la función.

Dado que todas las personas que forman parte de la organización se comunican al realizar su trabajo, el cometido principal, del encargado de la comunicación en la organización, es ayudar a que los demás cumplan con sus responsabilidades de comunicar.

Se recomienda estar focalizado en el centro mismo del flujo de mensajes de la organización. Esto significa lograr el conocimiento de todos los tipos de flujo relevantes (aunque la cantidad de control directo que puede ejercer sobre esos flujos dependa de la disposición de la dirección para delegar la autoridad necesaria).

Operando en el centro del flujo de los mensajes de la organización (o cerca de él), el administrador de la comunicación puede servir como un enlace entre el resto de las unidades de trabajo y, por tanto, influir directamente en las características de los mensajes que esas unidades envían o reciben, tales como cantidad, calidad, oportunidad y forma.

Las tareas

Desde una perspectiva algo más específica, el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.

Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar el comunicador para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación. Se trata de tareas cruciales, que en primera instancia, permiten determinar el alcance de la función en la organización.

Las estrategias de comunicación organizacional, por lo general, obedecen a propósitos generales, como los siguientes:

Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos y entre la organización y su ambiente.

Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.

Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.

Participar en la planeación y producción de programas de comunicación. Esto abarca una amplia variedad de actividades, que van desde la edición de las tradicionales revistas internas hasta la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la producción de material audiovisual, la preparación de discursos para ejecutivos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos y otros.

De hecho, la gama de actividades en las que puede incidir el trabajo del responsable de la comunicación organizacional en lo relacionado con la producción y distribución de mensajes es casi tan amplia como la gama de actividades que abarca la organización misma.



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II
F.R.B.A.

U.T.N. -

Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.

"El profesional de la comunicación debe tener la capacidad para examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento que el personal necesita para cumplir con su trabajo y desarrollar sistemas para proporcionarle esos elementos de conocimiento".

Algunas consideraciones adicionales en la comunicación organizacional:

Cada vez más, la actividad comunicativa se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización. Programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural y otros esfuerzos de transformación de las organizaciones requieren de respaldos comunicativos muy especializados, normalmente fuera del alcance de los responsables de esos procesos.

Por otra parte, es fácil constatar el hecho de que la posición que comúnmente ocupa el especialista en comunicación en la jerarquía de la organización es lo suficientemente baja como para mantenerlo alejado de la toma de decisiones a nivel estratégico. Quizás esto se deba a que en muchas empresas la comunicación profesionalmente manejada se percibe, a pesar de su importancia, como un lujo prescindible. Esta afirmación puede apoyarse en el hecho, palpable para quien conoce el medio, de que en muchas organizaciones se han recortado los presupuestos para las áreas de comunicación, e incluso se ha llegado a despedir a parte o a la totalidad del personal, como consecuencia de la crisis económica.

El campo de acción de la comunicación organizacional, no obstante, sigue sin definirse, lo que desde cierta perspectiva, puede considerarse como una ventaja porque significa áreas de oportunidad para el comunicador con iniciativa. Entre ellas es factible identificar las siguientes:

Comunicación organizacional integral. Supone la posibilidad de tomar parte en la formulación de estrategias y en la implantación de las actividades de comunicación de la empresa como un todo, evitando la división entre comunicación interna, relaciones públicas y publicidad.

Desarrollo organizacional. Este es un campo que ofrece al comunicador una gran riqueza de oportunidades porque, como se dijo hace poco, el respaldo a procesos de cambio se está volviendo una responsabilidad clave para el comunicador.

Comportamiento. En esta línea se ubica lo relacionado con los procesos humanos en la organización: manejo de conflictos, toma de decisiones, liderazgo, desarrollo de equipos efectivos, etcétera.

Capacitación y entrenamiento. No sólo como diseñador e instructor de cursos para entrenamiento en habilidades de comunicación interpersonal, sino como un elemento clave en todo el proceso de capacitación, que en primera instancia es una forma de comunicación.

Informática y sistemas. La nueva tecnología tiene que ver, ante todo, con el procesamiento y distribución de la información. Debe ser, entonces, una responsabilidad fundamental del comunicador contribuir al máximo aprovechamiento de esa tecnología.

Tipos de comunicación en una organización:

Según los sujetos que se comunican	Según los canales que se utilizan	Según su alcance
Verticales	Formales	Personales
Horizontales	Informales	Grupales
Oblicuas ("puenteo")		Abiertas
Externas		

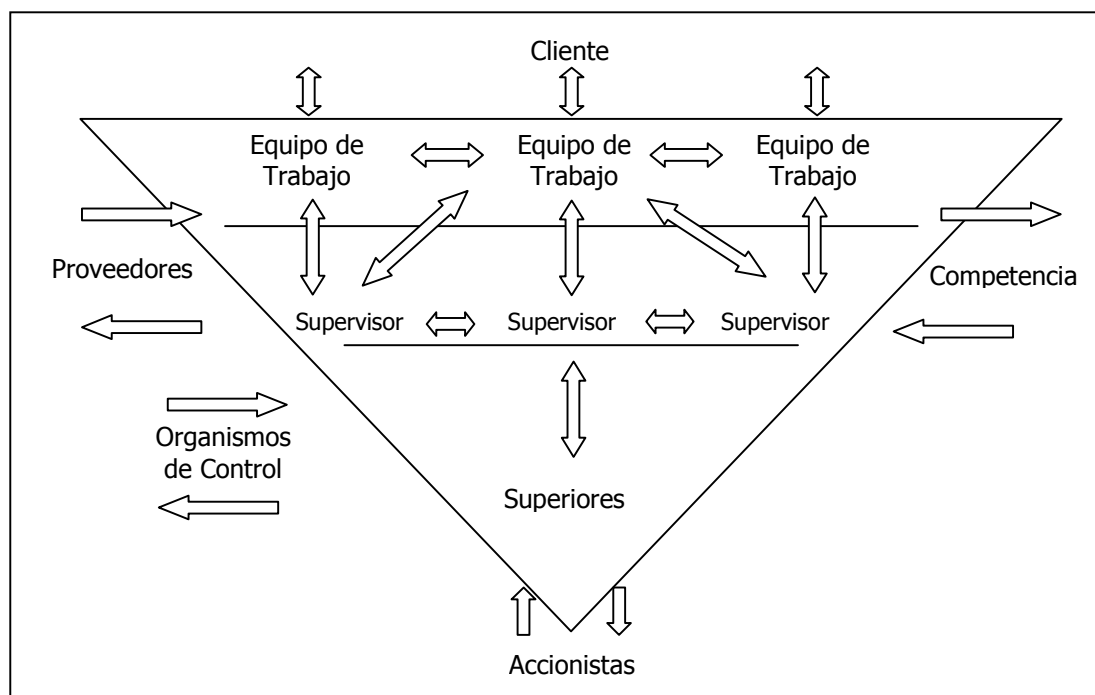


¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II

U.T.N. - F.R.B.A.

En función de responsabilidades y áreas:





Capítulo II: Negociación



En primera instancia se pretende definir el término “negociación”.

Para esta palabra encontramos:

Tratar por vías diplomáticas un asunto, como un negocio, un contrato, etc.

Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro

Se llama a un Trato o Negocio que por medio del intercambio de un recurso valioso por otro, permite a ambas partes conseguir un resultado satisfactorio”.

En este caso, podríamos sacar como denominador común que si vamos a *negociar* precisaremos tener algo que la motive.

Ahora, ¿qué puede motivar una negociación?, y la respuesta en forma bien amplia, sería:

La existencia de un deseo por algo que está más allá de nuestros límites y por el que queremos luchar.

La existencia de un *conflicto*, que podríamos decir qué en parte engloba al motivo anterior.

Más ahora nos encontramos con **¿a qué llamamos conflicto?**

Pues, podremos decir, que estamos frente a un conflicto cuando exista la divergencia de intereses en relación a una misma situación o el convencimiento de que los objetivos de las partes no pueden ser obtenidos en forma simultánea.

A esta altura de la definición, podríamos decir que las partes involucradas tienen una "perspectiva" distinta de la situación. Dependiendo del contexto en el que nos encontremos, será de fundamental importancia la forma en que se actúe para poder obtener los resultados por ambas partes buscados.

Ejemplos de situaciones conflictivas cotidianas:

Obtener un descuento sobre una compra que se está realizando (para una parte es justo que por pagar en tiempo se le de un beneficio. Y para la otra, quizás sea algo que no debe merecer beneficio, ya que "*para su forma*" de interpretar la situación es un comportamiento mínimo esperado).

Solicitar a un amigo/familiar que nos preste su casa para hacer una fiesta. Donde uno puede considerar que por sólo ser amigo o familiar, tiene derecho a beneficiarse con ese préstamo, y en el otro extremo, podrían pensar que es un abuso de confianza, y que ese préstamo sólo provocará problemas para con su casa o vecinos.

Cada vez que le pedimos a un compañero que nos cubra para hacer un trabajo, cada vez que le pedimos a nuestro jefe que nos permita tomarnos la licencia en determinado fecha, cada vez que y podríamos seguir con muchísimos ejemplos. ¿cuáles se le han ocurrido mientras leía estas líneas? varios, ¿cierto?



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II

U.T.N. - F.R.B.A.

Quizás, mientras haya estado leyendo estos últimos párrafos, se le hayan venido a la cabeza distintas imágenes o escenas, por ejemplo luchando con un "usuario para que le acepte la modificación de un programa, o discutiendo con su compañero, el analista funcional, que, dependiendo de la solución final que éste le sugiera al usuario, su trabajo en la programación se convertirá en una pesadilla..".

Ah, Ud., no es programador, es analista... pues cada vez que tiene que ser responsable por el trabajo en equipo para resolver la mejor alternativa para el nuevo proceso a causa de la instalación de un nuevo paquete.....perdón de nuevo, Ud. es un ejecutivo... pues acaso ¿no *negocia* cada vez que se presenta ante un cliente y le intenta convencer respecto de que sus productos/servicios son los mejores del mundo?"

Pues así es, y es algo muy complicado si no tenemos en cuenta que quizás exista la forma de mejorar los resultados de esas "interacciones" que al fin y al cabo son "negociaciones".

Para ello, tendremos que tener en cuenta varios factores, así como varios tipos de estrategias al momento de negociar....y como algo fundamental, que cuando hablamos de Perspectivas distintas, y de intereses, así como de conflictos, estamos hablando de *Relaciones Humanas, de la forma en que tendremos que ver al otro, la forma de tratar al otro, de comunicarnos con él, la forma de verificar que nuestros mensajes son comprendidos, de la forma en que elaboraremos una estrategia que nos pueda facilitar la dirección de nuestras acciones o intenciones..*



Técnicas de Negociación

Antes de continuar, precisamos tener en claro lo siguiente. Existen varias técnicas que proponen diversos profesionales de la Administración, algunas son de escuelas más contemporáneas, otras de escuelas clásicas, otras son fruto de prácticas comunes y no faltan las que son inéditas.

La idea de este capítulo, no será enseñar todas ellas, por el contrario, sólo se quiere introducir algunas, tomando como base enseñanzas de algunos de los clásicos exponentes del tema.

Ahora volvamos a lo que nos depara este capítulo..... **¡Negociación!**.

Para que exista negociación, antes debe existir un conflicto de intereses. Esto significa que hay alguna meta que se quiere alcanzar, pero se deberá encontrar la forma más adecuada y conveniente de obtenerla, ya que del otro lado, se tiene a otra persona interesada en el mismo tema. Ante esto, podemos decir que lo que se busca es "Una solución" entre las partes para llegar a lo deseado.

Uno se pasa la vida negociando. La mayoría de las veces ni nos damos cuenta de que lo hacemos, porque forma parte de nuestros actos cotidianos.

Ahora, si es cierto que lo hacemos constantemente, ¿cuál es el problema?, ¿por qué no resulta fácil?. Pues porque cuando hablamos de concienciar lo que hacemos como algo "natural", también implica mirar hacia dentro, conocerse a uno, y por sobre todo, tratar de ser conscientes de que hablamos de "relaciones entre las personas". Y al tomar eso en cuenta, hará más o menos complicado el comprender y hacer acciones, para lograr una comunicación eficiente que permita establecer una buena relación con el oponente; y por ende, mejorar las posibilidades de acuerdos, ya sea para que ambos ganen, o para optar por la estrategia que más conviene con la menor pérdida posible.

¿Qué hace un buen negociante?

Para ser un negociador hábil y con éxito, se necesita:

Ingeniosidad: Deben saber manejar constantemente información e incertidumbre. Aquí, es importante tener habilidad para pensar y responder con rapidez.

Paciencia: Presionando o intimidando a la otra parte hacia la solución puede hacer que se ponga más terco o inamovible en su propuesta. Conducirles hacia la solución puede implicar más tiempo, más tolerancia y persistencia, pero se consigue un resultado satisfactorio y duradero.

Firmeza: Los negociadores necesitan ser firmes, porque tienen que mantener sus fundamentos contra otros negociadores agresivos. Es importante estar seguro del resultado deseado y de las concesiones que debes hacer para conseguirlo. También necesitas saber hasta qué punto vas a llegar, es decir hasta donde será posible modificar tu postura de no aceptar los términos que se piden.

¿Cómo funciona la solución conjunta de problemas?



- Se centra en los **intereses**, no en las posiciones
- Explora las diferentes opciones para satisfacer esos intereses
- Su meta es lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes, de manera eficaz y amistosa



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

Desarrollar mecanismos de respuesta

Se entiende por este concepto, la habilidad de clasificar y dar prioridad a la información y reaccionar ante ella de una manera efectiva y apropiada. Desafortunadamente, la adquisición de tal mecanismo no se consigue fácilmente.

Sin embargo, es posible adquirir un mecanismo rápido de respuesta reuniendo cierto número de habilidades y ampliando conocimientos. Para ello debes asegurarte que tus fundamentos son ciertos y de que tus habilidades básicas están perfeccionadas.

Fundamentos para pensar efectivamente	Habilidades básicas para dar respuestas rápidas
<ul style="list-style-type: none">• Enfoque de resolución de problemas• Preparación• Conciencia del poder• Confianza• Conocimiento básico de estrategias y tácticas	<ul style="list-style-type: none">• Escuchar de verdad (atentamente)• Realizar Preguntas Creativas• Forma amplia de pensar

Normas culturales para negociar

Algunas culturas tienen distintas expectativas sobre los negociadores. En ciertos países, por ejemplo, es común el regateo y en otros no.

Esto también es válido para diferentes organizaciones. Proceder de una manera que no encaja con las normas culturales, puede conducir a situaciones desquiciadas y malhumoradas.



Aprendiendo a negociar

Pregúntese a si mismo: ¿por qué estoy negociando? (y, ¿por qué están negociando conmigo?).

Es bueno formularse esta pregunta porque ayuda a poner de manifiesto las tácticas y estrategias. Quizás, sean varias las razones para negociar, pero sean cuales fueran las mismas, es realmente importante ser conscientes de ellas.

Conocer la razón por la que se negocia es una de las bases sobre las que descansará el resultado deseado y es, además, una parte esencial de tu preparación.

En Negociación es esencial tener un Enfoque para Solucionar un Problema

Cuando utilizas un enfoque de resolución de problemas en la negociación, estás preparado para negociar, pero tu enfoque debe ser aquel que te ayude a conseguir una solución tan satisfactoria como sea posible para las dos partes, y no un enfoque que te ayude a mantener al máximo posible tu posición original.

¿Puedes seguir un enfoque de resolución de problemas sin parecer blando?. Utilizar un enfoque de resolución de problemas no significa que tengas que ser blando. Significa que tienes que saber que resultado deseas y cuál puede ser tu motivación detrás de este resultado, pero puedes ser tan duro como quieras.

Los siguientes ítems deben ser considerados, a la hora de querer considerar el enfoque de resolución de problemas:

Probablemente tendrá que vivir con esa persona, o trabajar con ese grupo, o tratar otra vez con ese cliente.

La gente tiene mucha memoria, especialmente si sienten que no se les ha tratado justamente. Muchas veces se siente humillada o estafada y esto lleva a que consciente o inconscientemente adopten una actitud negativa o contraria la próxima vez que tengamos que negociar con ellos.

La otra persona implicada tiene deseos, necesidades y quiere conseguir un buen resultado de la negociación.

Cuando dos personas van a negociar, los dos generalmente piensan que tienen un buen argumento y quieren conseguir el mejor trato que puedan de la reunión.

Su comportamiento actual sentará las expectativas en el futuro.

Justo, duro, suave o agresivo son diferentes tipos de comportamiento que uno puede adoptar. La manera de comportarse es a lo que la gente se prepara para la próxima vez.



Tres Resultados Posibles

Ganar-Ganar (Cooperativa)

Sugiere que las dos partes consiguen lo que quieren o mejor expresado, ambas partes se sienten conformes con el resultado obtenido.

Ganar-Perder (competitiva)

Esta es la primera etapa del peor escenario. Si hay un vencedor, por definición tiene que haber un perdedor y esto, la mayoría de las veces no resulta favorable ni siquiera para el ganador.

Perder-Perder (Individualista)

Si las dos partes determinan no dejar que el otro gane, pueden acabar no consiguiendo sus objetivos. Sucede, a menudo, cuando las dos partes adoptan un enfoque ganar-perder y desean resultados muy ajustados, determinando no hacer concesiones.

Los anteriores términos (ganar-ganar, ganar-perder, perder-perder) pueden aplicarse tanto al enfoque adoptado como a los resultados obtenidos en la negociación.



Sugerencias para una negociación exitosa

En este caso, los siguientes temas, se podrán profundizar con las obras de William Ury recomendadas en la bibliografía.

1. Vencer obstáculos para la cooperación

- **¿Cuáles son los obstáculos para la cooperación?**
 - **Su reacción:** evite reaccionar, y manténgase concentrado en los intereses.
 - **Las emociones de los otros:** ayude a sus oponentes a que no lo vean como un adversario, sino como alguien que intenta llevar el problema a su solución.
 - **La posición de los otros:** cuando sus oponentes se “atrincheran” en una posición para hacerlo ceder, actúe como si fueran sus socios, tratando de replantear su posición hacia la solución del problema.
 - **El descontento de los otros:** cuando el acuerdo no parezca satisfactorio para ellos, intente que el resultado parezca beneficioso para él.
 - **El poder de los otros:** cuando su oponente crea que puede ganar por su poder, demuestre.
- **Prepárese**

Antes de cualquier negociación debemos estar preparados para ella, y tener en claro:

 - ◆ **Intereses**

¿Cuáles son los intereses en la negociación?

 - ◆ Descifre sus propios intereses
 - ◆ Descifre los intereses de ellos
 - ◆ **Opciones**

¿Cuáles son las opciones que satisfacen los intereses?
 - ◆ **Normas**

Las normas comunes e independientes nos ayudan a determinar qué es una solución justa. Ej. precios en el mercado.
 - ◆ **Alternativas**
 - ◆ Identifique su **Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAPAN)** Si Ud. tiene una alternativa viable, mayor será su ventaja.
 - ◆ Promueva su **MAPAN**
 - ◆ Decida si usted debe negociar: tal vez su **MAPAN** es mejor que cualquier acuerdo.
 - ◆ Identifique la **MAPAN** de ellos: evita subestimar o sobreestimar esa alternativa.
 - ◆ **Propuestas**
 - ◆ Aspire a algo grande: las aspiraciones bajas tienden a ser predecibles.
 - ◆ Desarrolle una retirada: cuando no se puede lograr lo que se desea.
 - ◆ Idee una señal de detención: evalúe si la propuesta es mejor que su **MAPAN**.

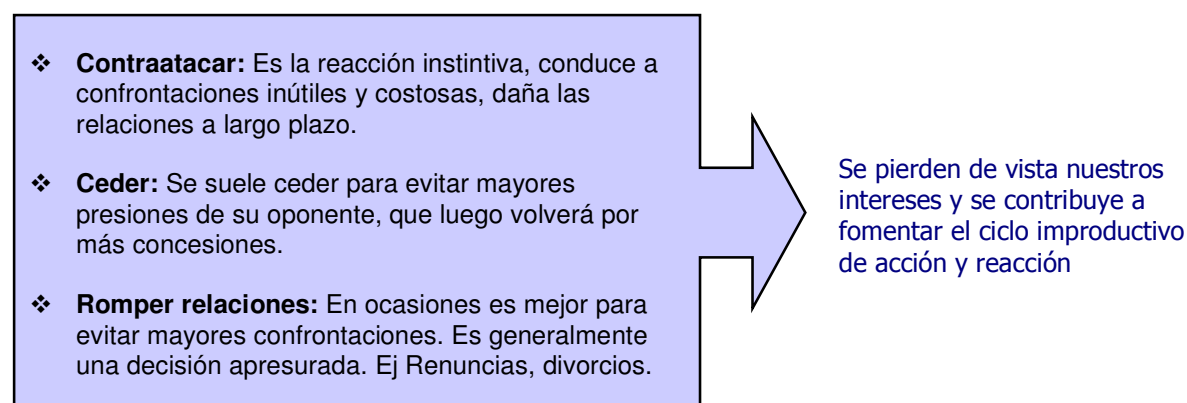


2. No reaccione: Suba al balcón

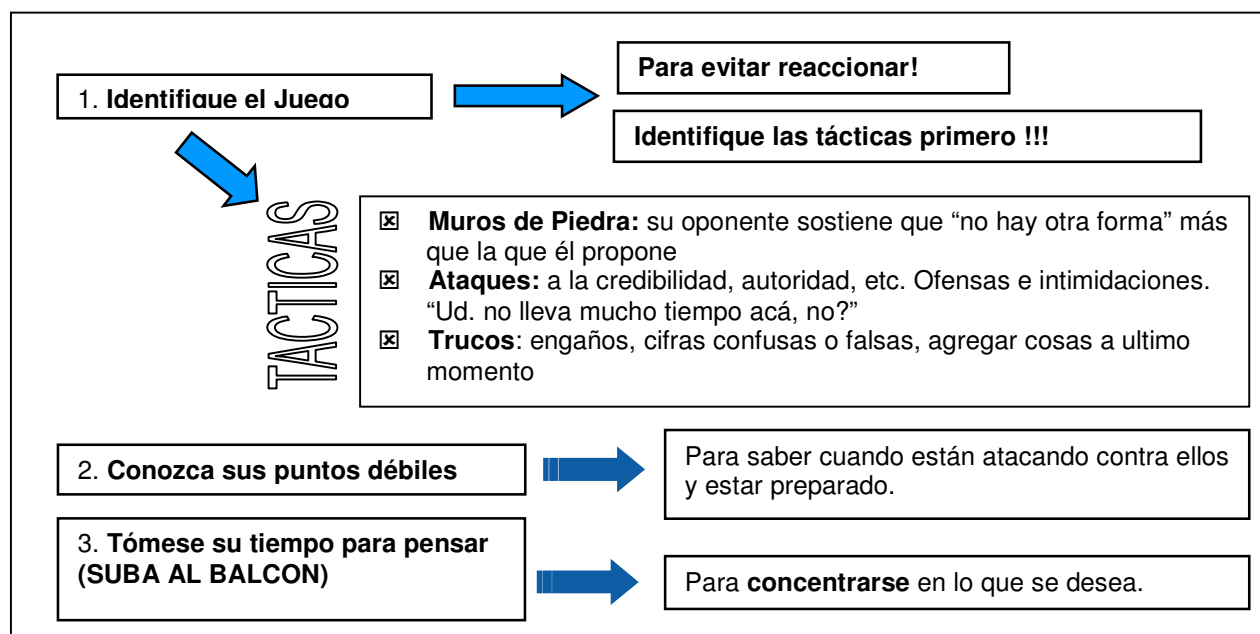
¿Ahora...cómo se evita la reacción?

Tener una actitud mental de desprendimiento, apartarse de los impulsos y las emociones naturales. Este es el significado de “Subirse al balcón”, mirar la negociación desde “arriba”, como en un balcón que da a un escenario. Esto nos permite evaluar el conflicto con calma.

Antes de continuar...nadie dijo que “¡negociar fuera sencillo!”, ni fácil de aplicar. Es necesario entrenar todo lo que se pueda, e intentar, al menos, para adquirir alguna de las características que van a ir sugiriendo las diferentes técnicas.



¿Cómo actuar ante un oponente?



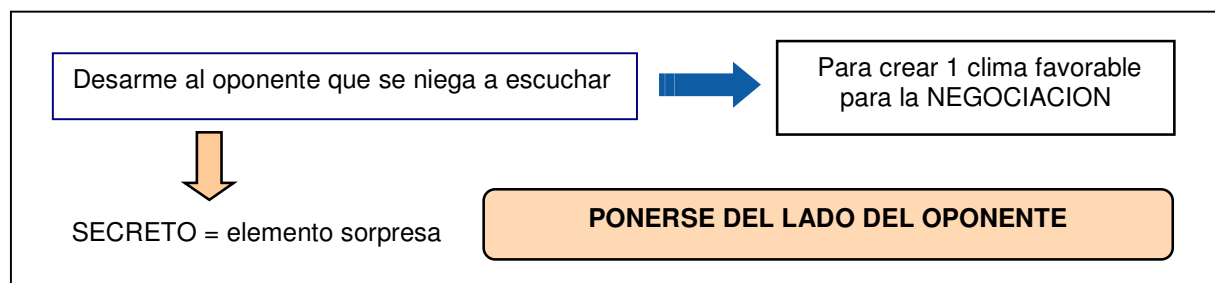


¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II
F.R.B.A.

U.T.N. -

3. No discuta: Póngase del lado de su oponente

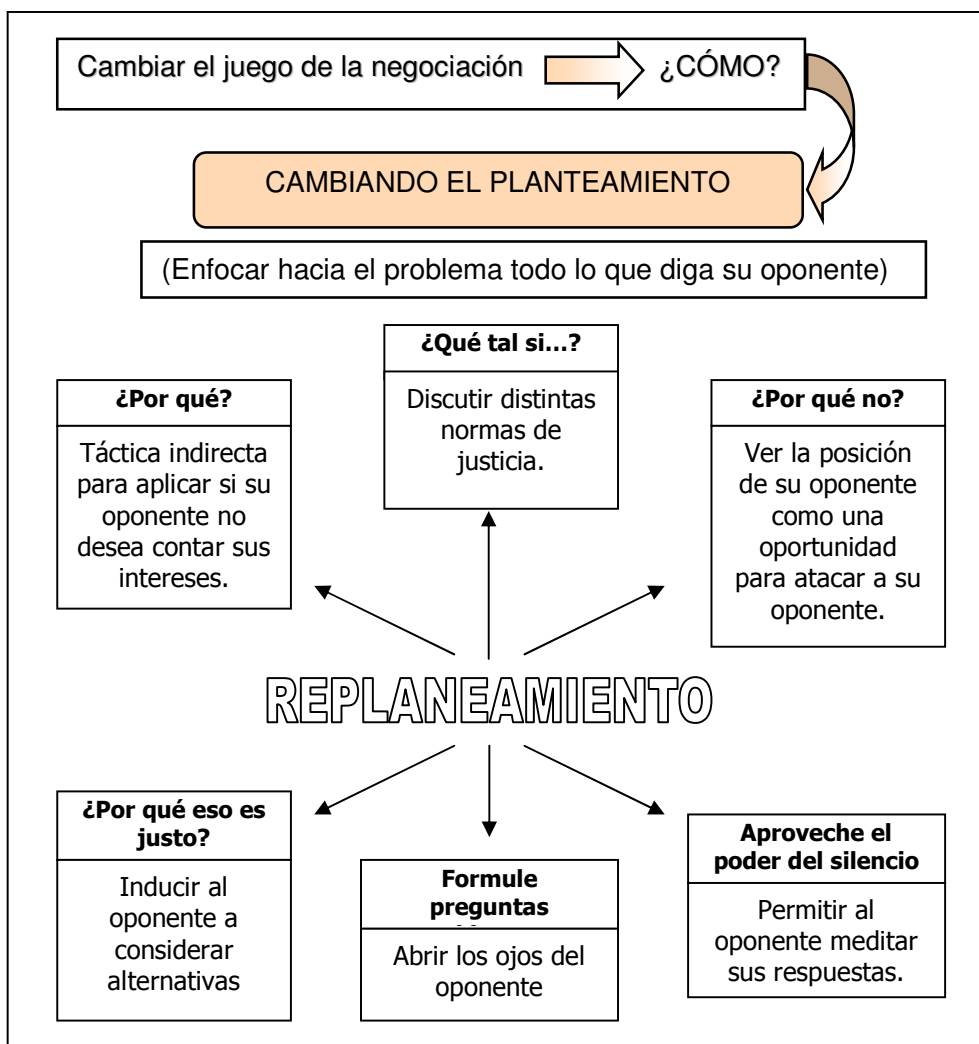


Técnicas para lograrlo

- ➡ **Escuchar (lo que él tiene para decir primero)**
 - ➔ permite que el oponente ponga al descubierto lo que está pensando.
 - ➔ le brinda la oportunidad de comprender su propio problema.
 - ➔ hace que se sienta más dispuesto a escucharlo a Ud.
- ➡ **Parafrasear (lo escuchado)**
 - ➔ para hacerle saber al oponente que Ud. escuchó lo que él dijo.
 - ➔ brinda al oponente la sensación de que lo entendió.
- ➡ **Reconocer (el punto de vista del oponente)**
 - ➔ reconocer su situación, sus emociones y el por qué de las mismas.
 - ➔ presentar una disculpa a modo de reconocimiento.
 - ➔ proyectar seguridad al manifestar que reconoce su punto de vista.
- ➡ **Acceder (hasta donde sea posible)**
 - ➔ no es necesario hacer concesiones.
 - ➔ buscar cualquier oportunidad de concordar con el oponente.
 - ➔ acumular seis de ambas partes.
 - ➔ ponerse en su tónica (mostrarse perceptivo a su lenguaje).
- ➡ **Reconocer (a la persona)**
 - ➔ reconocer su autoridad y su idoneidad.
 - ➔ crear buenas relaciones de trabajo.
- ➡ **Expresar (su opinión)**
 - ➔ hacer afirmaciones en 1ra. persona para centrarse en Ud. y no en los defectos del oponente.
 - ➔ defender su posición sin dudar.
 - ➔ identificar y reconocer las diferencias con optimismo.



4. No Rechace: Replantee



Replantee las tácticas

Rodee el muro de piedra (posición rígida del oponente)

Haga caso omiso del muro de piedra.

Reinterprete el muro de piedra viendo en él una aspiración.

Tome en serio el muro de piedra pero póngalo a prueba.

Desvíe los ataques (de los insultos o amenazas del oponente)

Haga caso omiso del ataque.

Replantee un ataque personal como si fuera un comportamiento amistoso.



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II
F.R.B.A.

U.T.N. -

No hable de “Ud.” y “yo”, sino de “nosotros”.

Ponga al descubierto los trucos

Formule preguntas para verificar/aclarar las afirmaciones de su oponente.

Formule una petición razonable.

Convierta el truco en una ventaja para Ud.

Negocie las reglas del juego

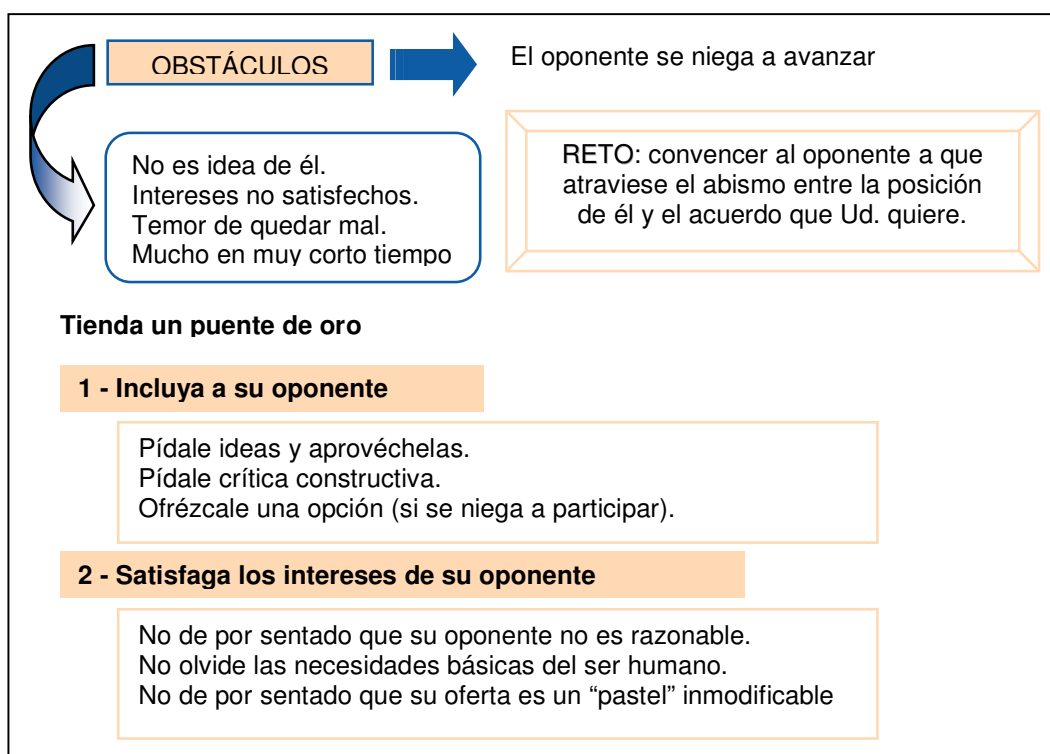
Replantee la táctica de su oponente.

Identifique intereses, cree alternativas, discuta normas de causa justa.

Momento final

Ud. logra cambiar el juego (negociación para solucionar el problema).

5. No Presione: Tienda un puente de Oro





6. No ataque: Use el poder para educar

Consecuencias: comunicar las consecuencias negativas de no llegar al acuerdo

Advertencia

- Forma objetiva de comunicar (respetuosa)
- Lo que sucede si no llega a un acuerdo
- Desliga de su MAPAN

Amenaza

- Implica comunicar subjetivamente (enfrentamiento)
- Lo que uno esta dispuesto hacer si el otro no accede

Si el oponente no negocia	→	Poner en práctica el MAPAN
---------------------------	---	----------------------------

Demostración: convencerlo de la realidad de esa alternativa

Despliegue sin provocar a su oponente

- Utilizar el mínimo poder necesario / Utilizar los medio legítimos

El poder de una fuerza tercera: puede inducir llegar a un acuerdo

- Formar una coalición poderosa de partidarios
- Reunir a terceros para frenar los ataques, disuadiendo al oponente
- Valerse de otros para promover la negociación, participando como mediadores

Contraste de las opciones Dejar que el oponente elija: respetar la libertad, no darle dos alternativas inamovibles

Acuerdo	→	Convenio
---------	---	----------

Cumplir y estar protegido en caso contrario

Debe minimizar los riesgos.

Contener un procedimiento que minimice conflictos

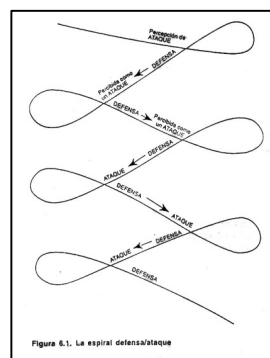


Estrategias empleadas por negociadores

Enfoques que se deben evitar

Irritantes: Llamamos así a frases que implican algo negativo o despreciativo sobre la otra persona, sea de manera intencionada o no. Como por ejemplo “Creemos que somos razonables al....”

Espiral de ataques y defensas: Los seres humanos tenemos la misma respuesta primitiva a una amenaza que cualquier otro animal. Se conoce como reacción de luchar o huir. La crítica es una forma de ataque y si la otra persona lucha en vez de huir su defensa podría ser crítica. Lo que puede producir un ciclo vicioso.



¿Cómo evitar esto?

1. Pregúntese a si mismo si la crítica tiene validez o no.

Si es una crítica válida, acéptala.

Si la crítica no tiene sentido recházala con calma.

Si la crítica es válida parcialmente, muestra tu conformidad con lo que tiene de cierto y tu disconformidad con el resto, pero continúa con el asunto que te ocupa.

2. Dilución de argumentos:

Una buena razón es más buena que un montón de razones débiles. Los buenos negociadores emplean sólo uno o dos argumentos de peso, y sólo si no son suficientes, aportan otros de menos importancia. Si los empleas todos desde el principio minimizarás el impacto de los verdaderamente poderosos.

Enfoques recomendados

- Anunciar lo que va a decir:** Antes de hacer alguna observación, preguntar algo, aclarar algo, resumirlo, di lo que vas a hacer. Esto centra la atención sobre ti, les permite escuchar completamente la parte importante del mensaje y te permite formular tus comentarios de manera más coherente.
- Comprobando el nivel de comprensión:** Los buenos negociadores llevan a cabo la comprobación de que han comprendido perfectamente lo que se dice. Esto te permite comprobar que has captado lo importante de la conversación, asegura que todos los presentes también lo han entendido, te permite plantear el problema con tus propias palabras y actúa como un mecanismo de ralentización de la conversación y permite disponer de un poco de tiempo para pensar.
- Diga cómo se sientes:** Si estás confundido sobre lo que se está desarrollando, sospechas que la otra persona con la que estás negociando no está poniendo las cartas sobre la mesa, dilo. Esos sentimientos te impedirán tener la claridad y agudeza mental necesaria, de manera que es mejor que los muestres.



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II

U.T.N. - F.R.B.A.

4. **Resumir:** es una de las claves de cualquier entrevista, reunión o negociación. Existen dos tipos de resumen que son útiles:
- **Resúmenes intermedios:** hasta donde crees que se ha llegado o lo que consideras que se ha acordado, en lo que se lleva de discusión.
 - **Resumen del acuerdo:** cuando se llega al final de la negociación y se ha acordado firmar algunos puntos y dejar otros para el próximo encuentro, resúmelos.



Valorar las Ofertas

Una negociación es un tira y afloja. Comparar las ofertas con tu postura ideal, realista y aceptable. Si una postura entra dentro de tu campo de posiciones la situación es muy simple. Puedes ser capaz, o no, de negociar algún ligero cambio, pero al menos ya hay una base para el acuerdo.

Necesitas valorar:

- ¿Es este el mejor trato que puedes lograr en este punto?
- ¿Es realmente la mejor oferta que están dispuestos a hacer?
- ¿Qué posibilidades de variación existen?
- ¿Es esta la mejor forma de alcanzar el acuerdo?
- ¿Puedes reforzar tu posición y conseguir un trato mejor si lo presentas de manera distinta?

Si la oferta no cae dentro de tus posiciones, el asunto es más complicado, y hay que trabajar más. Pero no está todo perdido.

- ¿Está en su mapa?

Si piensas en la negociación como un mapa de cómo llegar a un punto en concreto, ¿se encuentra esa oferta en ese mapa? ¿Puede formar parte de alguna ruta alternativa hacia el mismo destino? En otras palabras, aunque por ahora la oferta no encaje en tus posiciones ir a, es posible que mediante ligeras modificaciones o con un poco de imaginación, pueda conducir al acuerdo por otro camino.

- ¿Es la última?

Es posible persuadirlo de que se acerque un poco más, incrementando o mejorando la oferta para hacerla más aceptable por tu parte.

- La falsa oferta final: Algunos negociadores intentan forzar la situación mediante ofertas “únicas” o “finales”. Su tarea es deducir hasta qué punto esas ofertas son realmente únicas o finales.
- Mantenga la objetividad

No siempre es fácil valorar las ofertas con imparcialidad, ésta se puede ver influida por:

- La urgencia del asunto
- El punto hasta el que se implican sus valores
- Su confianza o desconfianza respecto a los demás implicados
- El tiempo que haya durado la negociación

Le puede ser útil para mantener su objetividad, el valorar el VCP

V = Valor: ¿Hasta qué punto es importante para ti lo que estás ofreciendo?

C = Cumplimiento: Ninguna oferta vale un céntimo si no se puede cumplir. En consecuencia, necesitas valorar tanto su sinceridad como su realismo.

P = Precio: Hay pocos negociadores tan cándidos como para hacer concesiones sin esperar nada a cambio. Es preciso realizar una comparación rápida entre el valor de la oferta y el coste de la misma.



Emitir y Captar Señales

Una característica fundamental del pensamiento eficaz y rápido en las negociaciones es la habilidad, tanto para enviar señales sobre la disposición a variar tu postura inicial, como para captar las señales emitidas por la otra persona sobre la suya.

En este caso, es la utilización de la Comunicación no verbal, tal como se comentó al hablar de comunicación. Igualmente se presentan algunas de las cosas en las que conviene fijarse al negociar:

Tensión: Diferencias en el grado de tensión corporal de alguien. Si la persona con la que estás tratando se pone tensa, es posible que sea porque se está tratando algo importante para ella. La tensión no sólo se muestra por la postura corporal, sino por la movilidad general y la contracción de los músculos.

Postura: Postura corporal. Inclinar hacia delante, puede significar se siente más implicada o interesada en esa parte de la discusión. En comparación con las diferencias en el tono de voz y las expresiones faciales, puede indicar urgencia, agresión o profundo interés.

Tono de voz: Este es un tipo de comportamiento no verbal en el que puedes poseer ya una gran habilidad. No se trata de lo que dices, sino de cómo lo dices. Cuando estés intentando captar señales emitidas por la otra parte, fíjate en la inflexión y el tono de voz, tanto como en las palabras del mensaje.

Señales inconscientes: Recuerda que, con toda probabilidad, tu cuerpo estará emitiendo señales de forma inconsciente para ti. Respecto a muchas de ellas, no puedes hacer nada y es mejor no preocuparse. Sin embargo, no olvides que inclinarte hacia delante con aspecto de gran concentración en tu rostro, justo cuando se va a tratar el tema que consideras más importante para tus intereses, puede tener ligeras repercusiones negativas.

Comprobando la congruencia: Cuando estés emitiendo señales, o captando las de los demás, contrasta la congruencia entre el mensaje verbal y no verbal. Ten en cuenta que todo el mundo es capaz, en cierta medida, de discernir si alguien quiere decir realmente lo que dice, o no. En consecuencia, cuida de que tus mensajes verbal y no verbal sean congruentes.

Escuchar

No puedes negociar sin escuchar. Por lo cual es fundamental la Escucha Activa, concepto que se desarrolló en el Capítulo II de esta obra.

Imitar

Cuando quieres aprender una técnica nueva, una de las formas de hacerlo es copiar conscientemente el comportamiento de alguien que sea buena en ella. Un “buen escuchador” posee alguna de las siguientes características:

- Postura atenta
- Siempre mira al que habla
- Asiente de vez en cuando
- Utiliza un tono de voz adecuado
- Formula preguntas pertinentes
- En ocasiones repite con sus propias palabras lo que ha dicho el que está hablando



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II
F.R.B.A.

U.T.N. -

Señales no Verbales

Una de las mejores maneras de mejorar tu habilidad para escuchar es incrementar tu capacidad para captar e interpretar las señales no verbales que emiten los demás.

En este sentido, se aplican los conceptos vistos en Comunicación y Escucha Activa, desarrollados en los capítulos II y III de esta obra.

Además de lo que se ha visto hasta el momento, Chantal Selva, en una de sus obras, propone reglas, técnicas y relaciones entre distintas técnicas, como la escucha activa, la Programación Neurolingüística, y otras, que consideramos, interesantes para presentarles también en esta obra.

Por otra parte, en el sentido de lograr las habilidades para percibir las características del otro, se recomienda la utilización de las técnicas de PNL de acompasar, calibrar, y congruencia.



Las 6 reglas de oro de la Negociación estilo “Ganar-Ganar”³

1. ¿Cuál es su objetivo?

¿Qué quiere usted exactamente? Toda negociación necesita conocer en detalle su objetivo, el decir, el estado deseado, aquello que uno quiere obtener.

2. El tema que interesa más a un ser humano, es él mismo

Cualquiera sea el objeto de la negociación (una idea, un plan de acción, un producto, una venta, etc.), póngase en el lugar de su interlocutor. Háblele de él, de lo que le interesa, de lo que le preocupa. Descubra su punto de vista.

3. Plantear preguntas abiertas es mucho más eficaz que hacer afirmaciones

Cuando usted no hace más que afirmar, sólo expone su punto de vista y busca imponerse. Hacer primero preguntas abiertas y permite comprender la situación presente y obtener todas las informaciones útiles para la negociación.

4. Valóricelo siempre a su interlocutor

Haga de él un interlocutor para encontrar juntos una solución.

Cada uno de nosotros tiene necesidad de recibir signos de reconocimiento positivos. Al valorar el punto de vista de su interlocutor, usted le envía el mensaje inconsciente: "Usted es para mí alguien interesante", y provoca la cadena positiva. Así, lo tranquiliza, su sistema de defensa ya no es una barrera entre ambos.

5. Transforme las dificultades en oportunidades, sea flexible

Con la ayuda de preguntas de precisión, usted ha descubierto cuáles son las necesidades y las motivaciones de su interlocutor. Adapte entonces sus objetivos. Lo importante es el resultado, el beneficio obtenido por los dos protagonistas.

6. Las objeciones son trampolines

Apóyese y tome impulso en ellas. ¡Sea deportivo!

Frente a una objeción, accione su reflejo-escucha con las preguntas: "¿Qué desea él exactamente?", "¿Cómo puedo responder a su pedido?". Como sobre un trampolín, rebote en ellas: ganará en energía.

³ PNL Aplicada a la Negociación-Autor SELVA CHANTAL- Editorial GRANICA, Edición 1997-Isbn 8475775004-Capítulo: Un método de Negociación Eficaz



Técnicas para destrabar fácilmente una situación bloqueada⁴

Algunas situaciones de negociación desembocan en un bloqueo. Cada parte toma una posición y busca convencer a la otra. Es imperativo actuar de otra manera.

Actuar de otra manera cuando el resultado no es satisfactorio es una de las ideas claves de la PNL. Hay que elegir otros puntos de acción para tener los medios de triunfar en la negociación, el criterio es la eficacia.

Tenemos a nuestra disposición cierto número de técnicas que permiten restablecer un diálogo bloqueado. Aquí presentamos siete de ellas:

1. La primer técnica consiste en verificar la relación y restablecerla si ésta no se ha mantenido. El clima de confianza es la base de la negociación. Si por una razón u otra ha sido determinado, hay que reconstruirlo. Esto significa que el negociador se preocupa primero por los procesos de comunicación y se vuelve más flexible en cuanto a los contenidos.

2. La segunda técnica deriva de la primera. Al focalizar su atención sobre los procesos de comunicación, el negociador vuelve al terreno del principio de realidad. Este principio consiste en tener en cuenta el modelo de mundo del interlocutor: ¿Cómo se representa él sensorialmente la situación?, ¿Cuáles son sus procesos cognitivos y emocionales?.

Las respuestas a estas preguntas nos llevan a términos que son descriptivos y que anulan todo principio de juicio.

En efecto, si uno de los dos protagonistas se incluía por una gestión de juicio que no es favorable a su interlocutor, induce a este último a una intensa cadena negativa, provocando el bloqueo de la situación. Volver sobre el terreno de la simple realidad del interlocutor, dándole un crédito de intención más que un proceso de intención, es suficiente con frecuencia para desbloquear una negociación.

3. Tercer técnica: redefinir los objetivos. Por una parte, ¿nuestros propios objetivos, están suficientemente claros? Si el negociador se interroga de este modo, puede encontrar una respuesta satisfactoria representando la imagen del estado deseado con gran precisión en los detalles. Cuanto más detallada es la imagen, tanto más clara es la percepción del objetivo.

Por otra parte, ¿los objetivos del interlocutor, están bien definidos? El negociador se interesa entonces en volver a enmarcar la conversación considerando el estado deseado con su interlocutor. La relación, la brújula del lenguaje, la reformulación y el resumen pidiendo aprobación son herramientas de base.

4. Cuarta técnica: apoyarse sobre las creencias del interlocutor. Sucede con frecuencia, que la negociación se bloquea porque el interlocutor considera que hay algo que es un obstáculo para una progresión en el intercambio. Un individuo determina sus creencias a partir de su lógica. En consecuencia, es imposible racionalizar en ese terreno sin incrementar el bloqueo.

Por el contrario, hay que ayudarlo a reactualizar su creencia considerándola desde otro punto de vista.

⁴ PNL Aplicada a la Negociación-Autor SELVA CHANTAL- Editorial GRANICA, Edición 1997-Isbn 8475775004-Capítulo: Un método de Negociación Eficaz



Disponemos de tres caminos para entrar en el mundo de las creencias de nuestro interlocutor:

- La reacción emocional: cuando su fisonomía nos revela un estado interno negativo. La pregunta: "¿Qué hace que Usted sienta...?" permite abrir nuevamente el diálogo al nivel de la importancia de la realidad de su reacción emocional.
- La significación atribuida a la situación problemática. Es importante conocer esta significación y entonces preguntarle: "Cuando usted hace esto (reformule la creencia), ¿qué le demuestra?", "¿qué puede concluir de eso?"
- El estado deseado. El interlocutor puede perder de vista el estado deseado durante la negociación bajo el efecto de una perturbación interna (un diálogo interno, una imagen, intervienen mentalmente y le limitan la visualización de la situación). El negociador puede ampliar su campo de consciencia haciendo la pregunta: "¿Qué le impide a usted...(mención del estado deseado)?"

5. Quinta técnica: Respuestas en forma de Equivalencia compleja o de una relación de causa-efecto.

En este caso, hay que desenganchar la equivalencia compleja o la relación de causa-efecto defectuosa.

La equivalencia compleja es el procedimiento lingüístico que consiste en colocar en relación de equivalencia dos proposiciones que no tienen en realidad unión lógica. Es la creencia que crea la unión lógica.

Por ejemplo:

- "Tiene los cabellos largos, no puedo confiarle la responsabilidad del proyecto".

En la mente de la persona, $X=Y$;

$X \rightarrow$ tiene los cabellos largos

$Y \rightarrow$ no es digno de confianza

$X = Y \rightarrow$ tener los cabellos largos = no ser confiable.

Del mismo modo, la relación de causa-efecto estructura nuestros modos de pensamiento en profundidad. Se trata de uno de los procesos fundamentales que nos permiten adquirir conocimientos y almacenarlos en nuestra memoria a partir de una generalización.

Sin embargo, la generalización tiene un reverso de la medalla toda vez que nos conduce a deformar la realidad de la situación. "Si me aumenta el sueldo, estaré más motivado", lo cual supone que la motivación es resultado exclusivo de un aumento.

Desprender la equivalencia compleja o la relación de causa-efecto consiste en llevar al interlocutor a reconsiderar los factores limitantes de su percepción, pero sin enfrentarlo. ¿Cómo proceder?

El negociador puede simplemente mencionar un contra-ejemplo: "Comprendo, sin embargo, ¿no le ha sucedido sentirse motivado al efectuar ciertas labores sin pensar en el salario?".

Puede también mencionar: X es una cosa, Y es otra, "Comprendo su preocupación, confiar la responsabilidad de tal proyecto a un colaborador es un tema importante. Sin embargo, tener los cabellos largos es una cosa, ser confiable en el plano profesional es otra, ¿qué piensa de ello?"

6. Sexta técnica: utilizar el marco del "Como si...". Despertar los recursos de la imaginación del interlocutor. Los comerciantes conocen bien esta técnica; es muy útil en toda situación de negociación. Cuando la dinámica del intercambio se encuentra bloqueada porque una de las partes considera una situación limitante, la otra parte tiene interés en provocar un deslizamiento de consciencia del presente hacia el futuro invitándolo a considerar otras soluciones en el plano de la imaginación. "Imaginemos que...", "si adoptamos esta solución sería como si..."



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II
F.R.B.A.

U.T.N. -

El "como si..." es un juego que quita dramatismo y favorece la creatividad, dirigiéndose directamente al cerebro.

7. Séptima técnica: utilizar una metáfora.

En la PNL, hacer una metáfora, es contar una historia (o simplemente enunciar una frase) que asocie implícitamente una anécdota (y/o idea), con la situación del interlocutor.

La metáfora también se dirige directamente al cerebro, donde tienen lugar la intuición, la percepción global, la creatividad, las emociones.

Un proverbio utilizado en una conversación juega también un papel metafórico.

En situación de bloqueo en una negociación, la metáfora asegura la continuidad de la comunicación directa que se dirige al consciente.

La metáfora es llamada abierta cuando debe encontrarse la solución y estimula, estimula la creatividad en la búsqueda de una salida; es cerrada cuando sugiere la solución e incita entonces a adherir a ella.

En una negociación la metáfora permite:

- Pasar un mensaje a nivel del inconsciente cuando la lógica está bloqueada. Amplía inmediatamente la lógica de las cosas.
- Volver a enmarcar la situación en un sentido positivo redefiniendo globalmente los diferentes factores.
- Sugiere soluciones evitando las resistencias que despertarían una opinión directa.

Imaginemos que nuestro interlocutor tiene una dificultad en la negociación porque considera sólo sus objetivos a corto plazo. Así tenemos la indicación de que funciona en un modo asociado y en consecuencia afectivo. El bloqueo de la situación es inminente. Debemos ayudarlo a disociarse. En este caso preciso, la metáfora es muy útil.

Por ejemplo, podemos construir una metáfora a partir del faro que proyecta su luz lejos en la noche y guía a los navegantes. Sin el faro, los marinos estarían perdidos y en peligro. Cuando él ha comprendido la necesidad de tener objetivos a largo plazo, podemos decirle: "Entonces, manos a la obra y... apuntemos a nuestros objetivos".

Se trata de acordar un sentido nuevo, positivo, a una experiencia cambiando simplemente su marco.

La historieta de los Trillizos da un ejemplo de nuevo marco: Los trillizos festejan su cumpleaños. Al final de la pequeña fiesta de los niños, la madre cae agotada sobre su sillón. Y los trillizos le dicen con tono divertido: "¡Pero mamá, tú eres la única mamá del vecindario que tiene la suerte de festejar tres cumpleaños de una sola vez!"

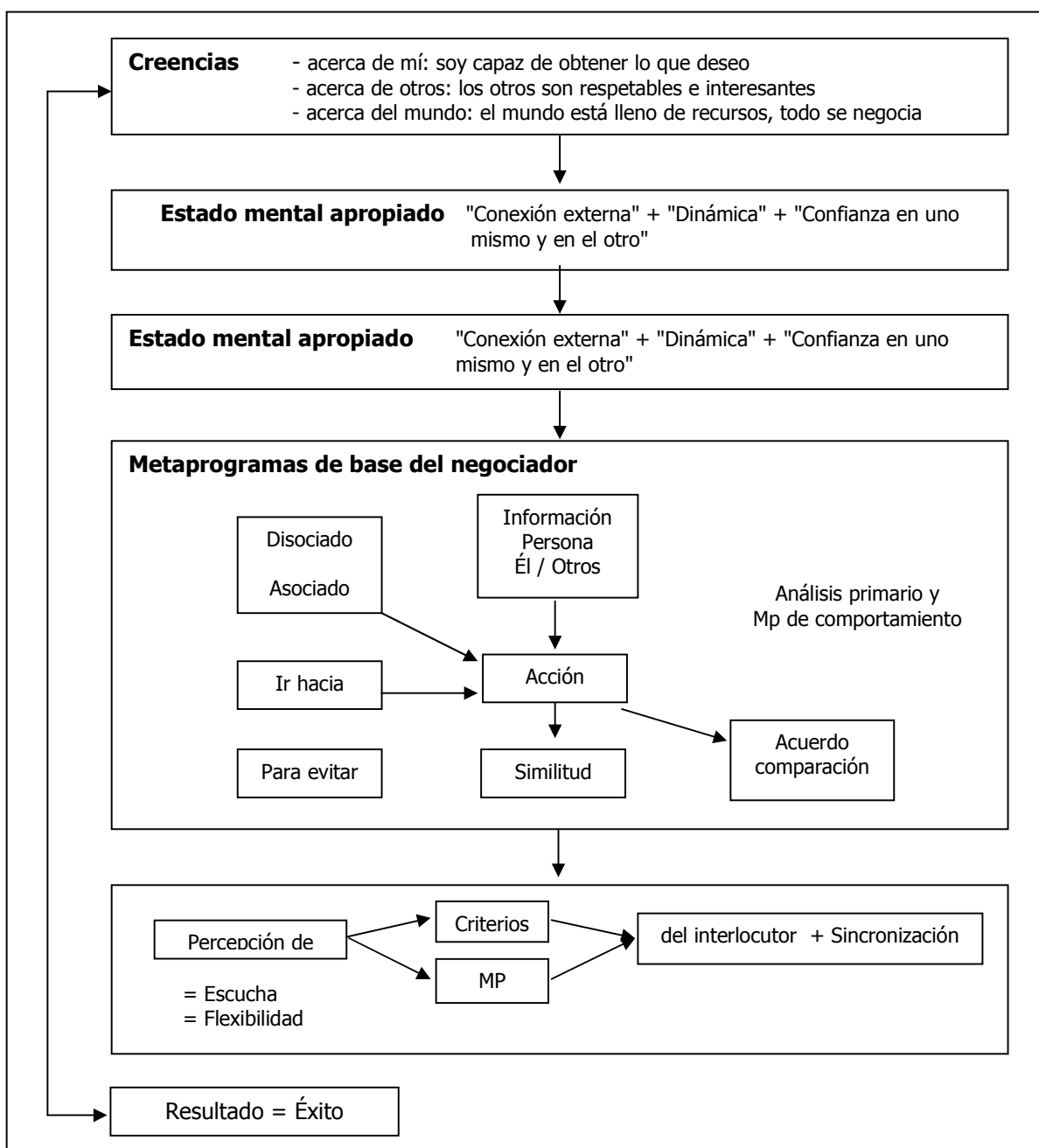
El nuevo marco es un cambio de perspectiva, los hechos no cambian pero son considerados desde otro punto de vista, toman un sentido diferente.

El nuevo marco estimula la conversión, motiva para encontrar soluciones. El negociador sintónico muestra su flexibilidad en su aptitud para operar nuevos marcos positivos.



Contar con un funcionamiento mental eficaz en la Negociación

Tener un funcionamiento mental eficaz en la negociación, es funcionar según el modelo siguiente:





Hacer un Puente con el Futuro⁵

La noción de puente con el futuro es una de las herramientas fundamentales de la PNL en el sentido que favorece la flexibilidad.

Ser flexible significa actuar diferente cada vez que la actuación lo impone, interrumpir nuestros comportamientos habituales cuando éstos producen resultados insatisfactorios y establecer nuevos comportamientos, adaptados y satisfactorios. Si hacemos la analogía entre el cerebro humano y el ordenador, debemos cambiar los programas informáticos cada vez que los datos del problema son diferentes. La analogía es práctica, sin embargo, cambiar un software es más evidente que cambiar un programa de comportamiento humano. Por esa razón, "Hacer un puente con el futuro" se revela eficaz.

¿En qué consiste la técnica?

Consiste en buscar los recursos de nuestra imaginación, es éste el lugar privilegiado donde reposa nuestro potencial. La técnica se apoya en una visualización mental disociada (VMD) en la cual creamos la película de nuestro triunfo y asistimos a su proyección como espectador atento.

Al repetir mentalmente las diferentes fases de la negociación:

- **Tomar contacto:** creación de un clima de confianza
- **Intercambiar información:** encontrar un marco común armonizando los objetivos mutuos
- **Persuasión:** hacer una proposición en el modelo de mundo del interlocutor
- **Conclusión:** comprometerse en las soluciones descubiertas en conjunto facilitamos la realización objetiva de la acción. Entramos, sin riesgo, en el marco del como si: "Yo hago como si estuviera negociando". Traemos a colación todos los elementos de una operación que están sin embargo ausentes. Esto nos permite modificarlos, perfeccionarlos, y en consecuencia, hacer posible el éxito.

¿Cómo proceder?

1. Póngase en un estado de relajación.
2. Imagine una pantalla delante de usted
3. Una pantalla de cine o de televisión, grande o pequeña, con o sin bordes definidos, negra o blanca, a la distancia que más le convenga
4. Haga aparecer el marco (decorado) de su futura negociación. Si usted no lo conoce aún, imagínelo. Sea preciso en los detalles. Es la primera imagen de la película que no ha comenzado todavía; crea la espera, provoca la concentración.
5. Usted puede hacer pasar los títulos: inscribir los nombres de las diferentes partes, y escuchar en ese momento una música que asocia al estado interno que necesita, como la pequeña música que acompaña a Kino, el héroe de Steinbeck en *La perle*, cada vez que debe tomar una decisión.

⁵ PNL Aplicada a la Negociación-Autor SELVA CHANTAL- Editorial GRANICA, Edición 1997-Isbn 8475775004-Capítulo: Un método de Negociación Eficaz



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II

U.T.N. - F.R.B.A.

6. Haga intervenir entonces los personajes. Vea cómo están vestidos, cómo se comportan, qué detalles los caracterizan. Analice, evalúe, modifique lo que no le conviene o concierne.
7. Escuche las diferentes fases de la negociación. Esté atento a todo lo que se dice, a las reacciones provocadas por la sucesiva toma de posición. Del mismo modo, analice, evalúe, modifique. Si una de las frases inquieta a su interlocutor, diga otra cosa y verifique el resultado. Intente todas las soluciones posibles y elija finalmente la que obtiene mejor resultado.
8. Pregúntese: ¿qué cambios supone en usted?; léalos mentalmente.

Este análisis disociado permite saber con precisión qué recursos necesitamos para triunfar en la negociación (Primera exposición). A veces pensamos que necesitamos un determinado recurso, y en la situación presente otro se manifiesta más adecuado porque está mejor adaptado.

Cuando el desarrollo de la película le satisface plenamente, usted puede entrar en su personaje, asociarse a lo que experimenta en la película y sentir plenamente el sentimiento que para usted va unido al éxito (alegría, alivio, poder, etc.).

Es el momento de activar su ancla-éxito.

El puente con el futuro condiciona positivamente a la persona que lo efectúa mentalmente. Es un indicador completo de los progresos a realizar y de los medios útiles para realizarlos.

El puente con el futuro representa el equivalente de un aprendizaje por la sintonía, es decir, un aprendizaje que integra la experiencia y el descubrimiento, el derecho al error y la rectificación experimental. Es una herramienta de auto evaluación; y nunca se aprende mejor que al autoevaluarnos.

La negociación sincrónica da buenos resultados porque la PNL busca esencialmente la flexibilidad, la adecuación de los comportamientos, de los procesos y estados internos a la situación presente y/o deseada. Ahora bien, en nuestro entorno socioeconómico actual que genera cambios extremadamente rápidos, la flexibilidad es la clave del éxito respecto a los demás.



CAPITULO III - El Lenguaje Corporal ⁶

Introducción

El objetivo de este apartado es lograr que los alumnos conozcan los beneficios de la lectura de la información que brindan las señales, que a través de los gestos, emiten las personas y de esta manera hacer que la inconsciente habilidad de interpretar el lenguaje corporal, pase a ser una habilidad consciente. Una frase que podría llegar a resumir este apartado sería "El mensaje no es lo que uno transmite sino lo que el otro recibe". Esta conclusión se debe a que según estudios realizados en distintos países todos confirman que gran parte de la información que se transmite está dada por el mensaje no verbal que se transmite, es decir, por los gestos que uno realiza al momento de querer ya sea vender algo, relatar, enseñar o cualquier tipo de comunicación que se esté tratando de establecer, por lo tanto el mensaje que se intenta transmitir puede ser confirmado por los gestos así como también puede ser refutado.

Sus Inicios

Antes de que surgieran los estudios del lenguaje corporal, ya se hacía uso del no-verbalismo, una de las formas en las que se utilizaba eran las películas mudas con las que a pesar de no haber extensos diálogos, igualmente las personas podían entender y disfrutar las mismas, porque el lenguaje corporal permitía "decir" lo justo y necesario para entretener al público.

Sin embargo el estudio del Lenguaje Corporal y de su supremacía frente al lenguaje hablado surgió en la década del 60 de las observaciones de una pareja, marido y mujer, investigadores de la Universidad de Nevada, R. Allen y B. T. Gardner. Teniendo en cuenta los fracasos de los psicólogos en sus intentos de enseñar a hablar a los monos antropoides, los Gardner decidieron probar los gestos como herramienta fundamental en la comunicación entre las personas. Sin embargo el trabajo de Charles Darwin "La expresión de las emociones en el hombre y en los animales"(1872) fue clave para el estudio de los gestos.

Paralelamente con el no-verbalismo y su estudio, han surgido los observadores no verbalistas que, al igual que quien observa el comportamiento de los animales en la naturaleza, observa y analiza a las personas en distintos ambientes y situaciones para aprender más sobre el comportamiento, tanto de los demás como de sí mismo.

⁶ Material Basado en el Libro "El lenguaje del cuerpo" de Allan Pease. Editorial PLANETA- Edición 1997- ISBN 9507420738



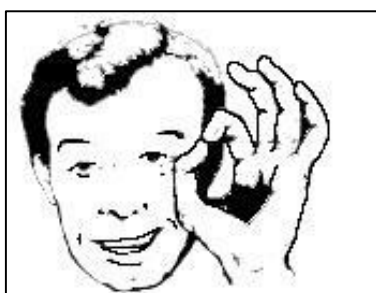
Conceptos teóricos

Si bien han pasado miles y miles de años de evolución; el hombre posee características que lo distinguen, continúa siendo una de las tantas especies de animales, que, al comunicarse, no está consciente de los gestos que realiza o las posturas que adopta, por lo tanto es muy posible que mientras al hablar esté diciendo una cosa, su cuerpo a través de los gestos está contando otra totalmente distinta.

Una de las formas más típicas de demostrar la validez de los conceptos sugeridos sobre el no-verbalismo está dada por una situación que todas las personas o al menos la mayoría, en algún momento de su vida tuvo. Esta situación a la que nos referimos es un sentimiento de “no sé por qué, pero no le creo lo que está diciendo”, esta duda que nos da vuelta en la cabeza constantemente al momento de tener que confiar en alguien, muchas veces se la considera como un sexto sentido, es el inconsciente que nos está diciendo que hay una incongruencia entre lo que se nos está diciendo y lo que realmente se nos está diciendo. Esto ocurre cuando la persona de la cual desconfiamos, al momento de hablarnos nos está enviando dos mensajes: el verbal y el no verbal y que hay una contradicción entre ambos.

Sin embargo, si ésta fuera la única aplicación que pudiera tener el estudio de los gestos no tendría demasiada importancia ya que simplemente con estar atento a las “señales” inconscientes y tener cuidado de quienes desconfiamos bastaría. Pero el lenguaje corporal va más allá de la simple intuición, el estudio del no-verbalismo indaga sobre cuestiones internas de las personas, sociales, culturales, inconscientes para lograr obtener una mejor interpretación de lo que se está diciendo, ya que muchas veces es un factor determinante en la resolución de una negociación, en una venta o en cualquier situación que pueda surgir en la vida cotidiana.

¿Y por qué hablamos de cuestiones sociales, culturales, internas de las personas? Porque el conocer la cultura de la persona es fundamental al momento de realizar una lectura de los gestos que se están indicando. Es importante porque se puede llegar a ofender a alguien sin darnos cuentas, si por ejemplo, en algún momento se desea expresar que todo está bien mediante la seña de “ok” con la mano, dentro de nuestra sociedad puede ser considerado correcto pero en otros países puede ser un insulto que indica que la persona a la cual se lo dirige es homosexual.



De acuerdo con los especialistas afirman que las comunicaciones entre personas están representadas por los siguientes componentes: el 55% de las comunicaciones personales se hacen por medio del lenguaje del cuerpo; el tono de voz representa el 38% y solamente el 7% restante está constituido por las palabras. Esto quiere decir a nivel del cuerpo las personas actúan en función de representaciones, a tal punto que algunas cuando se hallan mal representadas o en forma incompleta, es decir, representadas de modo tal que ello provoque molestia o dolor a la persona. En efecto cada parte del cuerpo posee una representación, y el conjunto de estas representaciones constituye el esquema corporal.



Premisas

Si bien el lenguaje del cuerpo puede ser beneficioso al momento de conocer una persona o al momento de llevar a cabo una negociación, también puede ser una herramienta que lleve a confusiones si no se la utiliza correctamente.

Por esto es que vamos a definir dos cuestiones importantes y que deben tenerse siempre en consideración al momento de evaluar los gestos de alguien:

- **El conjunto de gestos:** al momento de llevar a cabo la observación de los gestos, el error que más comúnmente se comete, es analizar cada uno de los gestos que haga la persona. El lenguaje no verbal es como el lenguaje verbal a medida que se van realizando gestos se va armando una oración y es el conjunto, la oración completa, lo que debe evaluarse. Por ejemplo: dentro del lenguaje de los gestos el rascarse la cabeza puede significar muchas cosas, entre ellas, olvido, mentira, pero también puede ser que la persona se esté rascando la cabeza simplemente por que tiene caspa o sudor o por qué no, hasta piojos. Por este motivo, es que siempre hay que evaluar el conjunto de los gestos y luego sacar conclusiones.
- **El contexto:** este es otro punto que hay que tener muy en cuenta cuando se desea realizar una observación de los gestos que una persona realiza. Todos los gestos deben considerarse dentro del contexto en el que se producen. Por ejemplo si alguien está con frío y cruzada de brazos, esto no significa que esté adoptando una actitud defensiva, simplemente tiene frío y por eso está cruzada de brazos, por lo tanto es muy importante que al evaluar las expresiones corporales de las personas se tenga en cuenta el contexto en el cual se están desarrollando. Otro ejemplo en el cual se podría cometer un error sería el pensar que una persona que no nos quiere dar la mano algo está ocultando o tiene algo contra nosotros, sin embargo esta persona tal vez no nos quiera dar la mano porque tiene artritis y sus manos le duelen.

Para que la lectura del lenguaje del cuerpo no se convierta en un arma de doble filo es conveniente que se tengan en cuenta las premisas antes mencionadas.

Las zonas y el cuerpo

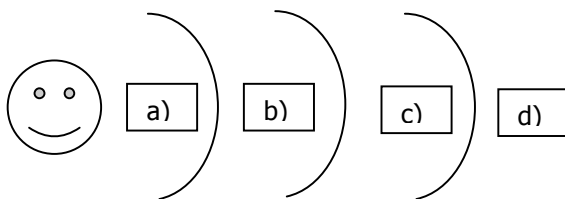
Muchas veces al intentar negociar con las personas, vemos que todo viene bien y el negocio puede estar casi resuelto pero en un instante todo cambia y la persona con quien estamos negociando puede adoptar una actitud defensiva y todo lo negociado vuelve hacia atrás sin darnos cuenta de que fue lo que hicimos mal para que esto suceda.

Lo que pudo haber pasado es algo tan simple pero tan importante como una invasión a una zona del espacio personal a la cual no se le permitía entrar.



El espacio personal

El espacio personal es un conjunto de burbujas que rodean al individuo y que varían en su tamaño dependiendo de la cultura del individuo, es decir que una persona que se crió en el campo tiene zonas con distancias más grandes ya que hay menor densidad de población, por eso es que las personas de las grandes ciudades están acostumbradas a tener zonas de menores distancias dado que están acostumbradas a estar rodeadas de otras personas.



Zona íntima (15 – 46 cm.): es la que una persona cuida como su propiedad, sólo entran quienes tienen una relación emocional.

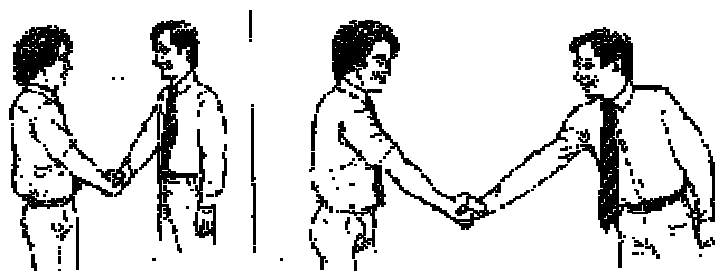
Zona personal (46cm – 1,2m): es la distancia que separa dentro de una reunión social.

Zona social (1.2 – 3.6 m): distancia que separa de extraños.

Zona pública (más de 3.6m): distancia para dirigirnos a un grupo de personas.

Intrusión: cuando una persona “viola” el territorio de la otra

- Visual: Perspectiva (alejada)
- Auditivo: Media a cercana
- Kinestésico: Busca contacto, cercanía



Para evaluar las distancias zonales de cada uno, simplemente basta con observar los momentos en los cuales nos sentimos incómodos al momento de interactuar con personas a quienes no conocemos o por el contrario evaluar las distancias de los otros realizando experimentos como acercarnos o alejarnos de alguien para ver cuáles son sus distancias.

Este tema de las distancias zonales es muy importante al momento de realizar negociaciones para mejorar las condiciones en las cuales se lleva a cabo y evitar que la otra persona se sienta incómoda por invadirle sus zonas personales.



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II
F.R.B.A.

U.T.N. -

A continuación se hará un detalle sobre las distintas partes del cuerpo y la interpretación de los gestos, siempre recordando que hay que tener en cuenta que esto es una guía pero debe tenerse en cuenta el contexto y el conjunto de gestos y no cada uno individualmente.

Las manos

Dentro del conjunto de gestos que se pueden realizar con el cuerpo, las manos son muy expresivas y pueden decirnos más de lo que pensamos.

Los gestos con las palmas

El gesto de mostrar las palmas está relacionado con decir la verdad y aunque es posible que se esté pensando en engañar a las personas simplemente con mostrar las palmas, como ya fue nombrado anteriormente, se deben evaluar el conjunto de los gestos y si se está diciendo una mentira mientras se muestran las palmas para que sea creíble, es seguro que algún otro gesto demuestre que lo que se dice es una mentira.

Otro punto a tener en cuenta, es el poder que se trata de ejercer con la posición en que se encuentra la palma de la mano. Suponiendo que se le pide a una persona que nos alcance una caja; es muy distinta la percepción que esta persona tendrá de nuestra solicitud con la sola posición de la palma de la mano al realizar el pedido. Si nuestro gesto es con la palma de la mano hacia arriba este gesto se lo toma como una solicitud amable, en cambio si la palma está hacia abajo, se está adoptando una posición dominante y si se señala con el dedo índice y el puño cerrado, nos encontramos con una posición agresiva.

Pero nuevamente entra en juego el contexto, ya que no es lo mismo que un jefe le diga a su empleado con la palma hacia abajo o con la posición agresiva que realice una tarea a que el empleado le solicite algo a su jefe con la posición agresiva, ya que podrá suceder que el jefe se sienta agredido por el empleado.

En el estrechar las manos en un saludo, también la posición de las manos tiene una importancia considerable. Una persona que nos da la mano con la palma hacia abajo está intentando tomar el control de la situación, por el contrario quien estrecha la mano con la palma hacia arriba está dejando que la otra persona tome el control. El estrechar las manos es una acción muy común sobre todo en entrevistas laborales, por lo tanto si quien nos está entrevistando nos da la mano con la palma hacia abajo simplemente (si su deseo no es competir con él) estrechen la mano con la palma hacia arriba.

Por otra parte el estrechar las manos con las palmas de costado es una señal de igualdad, nadie intenta tomar el control.

Otra cuestión importante con los gestos de las manos es el entrelazado de las mismas. Este gesto demuestra una actitud hostil o de frustración, y el nivel de frustración u hostilidad aumenta dependiendo del nivel en el cual se dejan las manos, a mayor altura mayor es el nivel de frustración u hostilidad.



Palma en posición de sumisión



Palma en posición dominante



Palma en posición agresiva



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

Otra postura común posible de observar en las personas que cuando están paradas o van caminando, es la toma de las manos por detrás del cuerpo. Este gesto indica superioridad y seguridad, dado que pone al descubierto zonas vulnerables como el estómago, el corazón y la garganta. Es muy común observar este gesto entre los policías que al llevar un arma se sienten más seguros y demuestran esta seguridad o superioridad con este gesto.

Sin embargo un gesto similar pero con distinta interpretación es el de tomarse la muñeca o el brazo. Este gesto a diferencia del anterior indica que la persona se está conteniendo de hacer algo.

Es también muy común observar, gestos con las manos puestas en la cara. Estos gestos nos dicen mucho sobre lo que la persona está sintiendo en un momento en particular. Tomando por ejemplo una clase, pueden verse muchos alumnos que adoptan posiciones distintas entre las que se encuentran: el taparse la boca mientras el orador se encuentra exponiendo un tema o tocarse la nariz. Ambos gestos tienen el mismo significado, contenerse de decir algo, la persona está en desacuerdo o trata de añadir algo pero por respeto, temor o vergüenza se contiene de decir lo que está pensando. El tocarse la nariz es una forma más sutil que el taparse la boca, pero las dos actitudes llevan al mismo destino.

Ante esta situación, si el profesor se encuentra atento a los gestos, podría lograr una mejor interacción con los alumnos si les preguntase su opinión a aquellos alumnos que mantengan esta posición para incentivarlos a que la expresen.

Otro gesto muy común relacionado con las manos y la cara es el frotarse las orejas y los ojos. El primer gesto (frotarse las orejas) está relacionado con no querer escuchar más lo que alguien está diciéndonos, simplemente porque no nos interesa, porque creemos que nos está mintiendo o porque no estamos de acuerdo, muchas veces al no estar de acuerdo el gesto de frotarse las orejas viene acompañado con taparse la boca o frotarse la nariz.

El segundo gesto (frotarse los ojos) está relacionado con no querer ver más lo que nos están mostrando, aunque la mayoría de las veces está relacionado con una mentira. El cerebro trata de evitar el mirar a la cara de la persona a la que se le está mintiendo.

Al igual que en el caso de las orejas es muy probable se tenga una picazón real, sin embargo los psicólogos establecen que la picazón existe, pero es causada por el cerebro que cuando se está nervioso por la mentira irrita ciertas partes del cuerpo.

Las piernas

Las piernas cruzadas en la posición estándar, expresan una actitud negativa o defensiva, al igual que los brazos cruzados. Este gesto originalmente se debía a la intención de proteger la zona genital. Sin embargo hay que tener mucho cuidado con la interpretación del cruce de piernas ya que muchas de las mujeres se cruzan las piernas porque es así como creen que una mujer debe sentarse o por protección de la zona vaginal, por lo tanto nuevamente se debe tener en cuenta el contexto y corroborar si el cruce de piernas es una actitud negativa o simplemente una pose que fue enseñada o se la adopta para lograr que la espalda esté en una posición más derecha.





¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II
F.R.B.A.

U.T.N. -

Por otra parte el cruce de piernas en 4 sentado, indica una actitud de competencia o de discusión, la persona que ha adoptado esta posición está dispuesta a discutir los argumentos que están siendo expuestos porque no está de acuerdo con ellos. Una forma de acentuar el mensaje que esta posición está enviando, es tomarse una de las piernas, este es un signo de terquedad, indica que va a ser complicado y se van a necesitar buenos argumentos para romper la resistencia.

Si el cruce de piernas se produce estando de pie, se tratan de personas que están tomando una actitud defensiva, esta actitud suele presentarse muy a menudo en situaciones en las cuales una persona no está cómoda dentro de un grupo de personas formado con anterioridad a que ésta persona llegue. Sin embargo el adoptar esta postura, por lo general acompañada por el cruce de brazos, se intensifican las distancias que hay con el grupo, por lo tanto si la persona quiere integrarse, le sería beneficioso tomar una actitud menos defensiva, más abierta, sin cruzarse de piernas y copiando los gestos que la mayoría del grupo adopta.

La mirada

Los ojos tienen una gran importancia y es mucho lo que podemos decir con ellos. Al escuchar, por lo general se mira atentamente a los ojos del interlocutor para demostrarle interés y atención, mientras que la otra persona suele desviar a menudo la mirada cuando te habla. Si nos miran fijamente al hablarnos es fácil que nos pongamos nerviosos, sobre todo porque aparece el dilema de sostener durante demasiado tiempo una mirada, frente a desviar los ojos, algo que puede ser interpretado como falta de interés.

Una opción que se puede utilizar para evitar poner a la otra persona en una posición incómoda es desviar la mirada un instante, justo antes de empezar a hablar, para hacer ver la respuesta o el comentario ha sido considerado y meditado. Por supuesto, la persona con la que se está hablando no es consciente de todo esto, pero a un nivel inconsciente, está captando todos estos mensajes y probablemente esto hará que tenga una impresión bastante favorable.

La persona que te habla con lentes de sol oscuros está diciendo lo inaccesible que es y lo difícil que es llegar hasta ella. Con esta actitud dan la sensación de reserva y rechazo a entablar una conversación, aunque, por supuesto, puede tratarse tan sólo de inseguridad. A veces se utilizan como un modo de esconderse ante la mirada ajena.

El lugar hacia donde se dirige la mirada dice también mucho. Cuando se trata de personas que acabamos de conocer se mantiene la mirada dentro del triángulo formado por los ojos y la nariz, y entre amigos se amplía ese triángulo para incluir la boca. Bajar la mirada por debajo de la cara tiende a interpretarse como un mayor deseo de intimidad y puede hacer que una persona, sobre todo si es mujer, se sienta nerviosa o enfadada al verla como una insinuación.

El tiempo durante el cual una persona mantiene su mirada puede darnos también algunas pistas. Las personas inseguras la mantienen menos. Cuando se habla de temas personales disminuye el contacto visual y cuando alguien nos elogia sucede justo lo contrario.



CAPITULO IV: Presentaciones Orales Efectivas (Oratoria)

El objetivo de esta sección, es que el lector entienda el concepto de “oratoria” y cuáles son las distintas técnicas que se desarrollan, para que pueda aprender a comunicarse, a disertar y a convencer, a “otras personas”, de forma satisfactoria.

Bien vale la pena, trasladarnos hacia la época de Platón, quien sostenía que la “oratoria” era “**ganarse la voluntad humana a través de la palabra**”. Si nos remontamos a los tiempos de hoy, este concepto significa, nada más ni nada menos que “**el arte de convencer**”. Desde una exposición en la Facultad, la enseñanza de una materia, una negociación, y hasta cualquier venta de un producto, la “oratoria” cumple un papel fundamental, y si poseemos los conocimientos técnicos para llevarla a cabo en forma eficiente, obviamente estaremos sumamente satisfechos con los resultados obtenidos. También hay que entender, que a pesar de poseer dichos conocimientos, la experiencia como en cualquier otra actividad, acompañará a perfeccionar esta forma de “exponer” ante los otros, de forma ágil, hábil y coherente, sin dejar de perder el objetivo de “**convencer al otro**”. Para lograr el convencimiento de la gente, es absolutamente importante ganar su inteligencia y su voluntad con el favor de una gestión eminentemente persuasiva. Pues bien, para conseguirlo, la herramienta más efectiva, el recurso más precioso, es el de la expresión oral-emocional bien realizada. Los resultados de la investigación llevada a cabo por la “American Management Association” muestran que “el 55% en materia de persuasión, depende de las habilidades de expresión oral de quien tiene a su cargo transmitir el mensaje”. Por esta razón en los últimos años, los estudios más requeridos por y para los hombres y mujeres de empresa, han sido la **Oratoria**.

Por eso lo invitamos a que lea y a que pueda potenciar su formación, para el éxito de sus aspiraciones con el óptimo empleo de la expresión, sea tanto oral, corporal y emocional bien dirigido y la contribución de las técnicas y de los soportes que proponemos a continuación.

No olvide, que este texto le brinda un marco de referencia, del que puede encontrar la más amplia bibliografía sobre este tema, para una mayor profundización, le recomendamos algunos autores, indicados en la bibliografía de esta obra.



Si bien, muchos autores hacen demasiado hincapié en la postura del cuerpo (un ejemplo de ello sería tener los pies a 90 grados mirando hacia adelante), algunos de los puntos más importantes a la hora de exponer, son los siguientes :

- Es fundamental, la claridad al hablar. Esto se logra no recitando de memoria, sino estando convencidos de lo que queremos exponer.
- La postura debe ser mirando hacia el frente a todos, y no a un sector, salvo que una persona del público pida la palabra, en ese caso, se lo puede mirar discretamente pero sin agobiarlo, o bien, una técnica válida es mirar a un punto imaginario al fondo del recinto donde estamos exponiendo.



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II
F.R.B.A.

U.T.N. -

- Hacer gestos, puede ayudar de gran manera a que la gente entienda lo que queremos transmitir, recuerde que **“UNA IMAGEN VALE MÁS QUE MIL PALABRAS”**

A continuación se presenta un detalle de los puntos que debieran considerarse en toda “Presentación oral efectiva” (Ninguno de los puntos a desarrollarse a continuación es la verdad absoluta, cada uno deberá ir tomando lo que se ajuste mejor a sus necesidades, contexto y resultados a obtener).



La estructura del mensaje

Para preparar un discurso, una presentación, etc. es importante que se acostumbre a estructurar por escrito sus mensajes.

Es de vital importancia estar bien informado antes de hablar en público; no es necesario un dominio total de tema, pero sí es cierto que, cuanto mayor sea mejor. Y sobre todo, estar seguro de lo que se habla. La seguridad se transmite a los interlocutores de una manera invisible. Asegúrese de lo que va a decir, no mienta nunca.

La idea.

Es el punto de partida, el núcleo principal de su intervención.

Concrete y objeque la idea con un título.

La composición.

Una vez definida la idea deberá desarrollarla. El tiempo con el que contará para expresarse limitará la cantidad de conceptos que deberá incluir.

El método más fácil y efectivo es utilizar la estructura de teatro clásico:

INTRODUCCIÓN – NUDO – DESENLACE

Introducción (10/15% del tiempo total):

Presentación personal.

Título.

Objetivo principal.

Aspectos generales.

Pausa.

Este momento de la presentación es fundamental, es donde debe poder “capturar la atención” de su público, lograr que tengan la voluntad de “querer escuchar lo que tiene para decirles”

Nudo (70/80% del tiempo total):

- Exposición ordenada de cada concepto.
- Exposición de datos, esquemas, gráficos, imágenes.
- Posible intervención del oyente.
- Pausa.

Desenlace (10/15% del tiempo total):

- Resumen.
- Conclusión.
- Ruegos y preguntas.
- Despedida.



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II
F.R.B.A.

U.T.N. -

Intensidad y ritmo comunicativo.

Este concepto hace referencia a la “fuerza” y ritmo de la comunicación. Reúne todos los recursos persuasivos que deben dosificarse según el tipo de intervención que vaya a realizar.

La intensidad imprime dinamismo a la intervención captando la atención del público.

El estilo y el tratamiento.

Es la manera personal de comunicar en cualquier circunstancia.. Implica adaptar todos los elementos que intervienen en la comunicación oral a su personalidad.

Presentación de una Idea

Marco de referencia del Oyente

¿Porqué debo escuchar?
¿Cuál es la gran idea?
¿Saco algo de esto?
¿Cómo lo sabe?
Sí, pero...
Asegurémonos de que entiendo
Muy bien, ¿cómo empiezo?

Secuencia de presentación del Orador

Declaración beneficio inicial
Idea
Beneficios
Evidencias
Objeciones
Resumen
Acción

Presentación de una Propuesta

Marco de referencia del Oyente

¿Porqué debo escuchar?
¿Dónde estoy ahora?
¿Adonde quiero ir?
¿Cómo puedo llegar?
¿Saco algo de esto?
¿Cómo lo sabe?
Sí, pero...
Asegurémonos de que entiendo
Muy bien, ¿cómo empiezo?

Secuencia de presentación del Orador

Declaración beneficio inicial.
Historia del problema
Solución
Características de la solución
Beneficios
Evidencias
Ojecciones
Resumen
Acción



Expresión corporal

La expresión facial

Abarca el conjunto de todos y cada uno de los elementos localizados en el rostro. Los ojos, sus movimientos, su expresión, y por lo tanto la mirada. El movimiento de las cejas. La boca en sus distintas posiciones. Los músculos faciales. La inclinación de la cabeza y sus distintos movimientos.

El contacto visual

La mirada, los ojos, y sobre todo su dirección, es una de las fuerzas más importantes en la acción comunicadora no verbal.

Observar o sentirse observado condiciona el poder de comunicación y persuasión.

La mirada contiene un magnetismo y una fuerza especial, capaz de seducir, intimidar, inducir e incluso desvelar si se dice la verdad o se está mintiendo.

Cuando algo nos interesa o nos excita, nuestros párpados se abren más y nuestras pupilas se dilatan. Por el contrario, cuando algo no nos interesa, nuestras pupilas se contraen y nuestros párpados tienden a cerrarse. Todos estos movimientos oculares se realizan en forma refleja e inconsciente.

Aprender a analizar y utilizar la mirada le llevará a dominar con más efectividad el arte de la comunicación.

Es frecuente que presentadores y oradores, cometan el aparente error de dirigir la mirada a una o a dos personas de la totalidad del auditorio, “volviendo” indistintamente a ellas, como si el mensaje les fuera proporcionado “en exclusiva”. Todo esto trae el desencanto de los demás.

En una presentación, se recomienda realizar el recorrido de la sala con la mirada, tratando de hacer como un paneo, para distribuir la atención, y llegar mejor a la audiencia.

La postura general del cuerpo

Es la postura que se adopta ante diferentes situaciones.

En general, buscar una posición que le cause sensación de comodidad. Evitar el levantar los hombros en demasía, o tirarse hacia atrás.

Gestos y movimientos

Piense por unos instantes en los complicados ejercicios de aprendizaje que soportan los modelos de moda; cabeza alta, caminar de una manera determinada, una mano en el bolsillo, quitarse la chaqueta, y todo ello con la elegancia precisa para captar y seducir al espectador.

Existen gestos o tics adquiridos de forma inconsciente que son muy negativos. Por ejemplo: rascarse o tocarse ante público determinadas zonas del cuerpo. Morderse las uñas. Jugueteo de forma impertinente con las llaves o el lápiz, etc.

Averigüe si tiene usted algún tic e intente eliminarlo o por lo menos no exteriorizarlo delante de los demás.

Evite moverse de un lado al otro en forma permanente, esto causaría en varios de sus espectadores sensación molesta.

Distancias o territorios

Cuando se pronuncia una conferencia, el público oyente está formando una masa compacta y delimitada por la separación de las butacas, por la disposición de las filas. Todos mantienen más o menos la misma postura y la misma dirección visual. La mirada del conferenciante debe ser general y cambiante. No debe dirigirse sólo a las primeras filas o a unas personas en concreto.

Debe alternar la mirada entre el público en general y por grupos. Con el efecto de la distancia, cada oyente recibirá la impresión de que es observado particularmente, lo cual sirve para reforzar el mensaje visual.



¿Quieres lograr una Comunicación Eficaz? Sugerencias y herramientas para lograrlo

SISTEMAS DE GESTIÓN II
F.R.B.A.

U.T.N. -

Lenguaje de las manos

Uno de los elementos más importantes que puede apoyar nuestro mensaje es el movimiento de nuestras manos, de los dedos y su relación con nuestro cuerpo.

Existe toda una simbología y significación en torno a las manos de cada persona.

Las manos dan ritmo a nuestro cuerpo; equilibran nuestro movimiento y complementan la expresión.

Y, por supuesto, las manos y los dedos son las herramientas que le permitirán apuntar, señalar, acompañar, parar, dar ritmo, enfatizar y a ayudar a expresar y complementar mejor partes de su mensaje verbal.

Observando las manos de una persona, podemos averiguar por su forma, estética y cuidado, a que tipo de trabajos se dedica.

El movimiento de las manos debe ser utilizado con cautela y precisión, sólo en aquellos momentos en que necesite poner de relieve un punto importante de su mensaje.

Mover demasiado las manos o el resto del cuerpo puede indicar nerviosismo o inseguridad, en consecuencia desvía el contenido principal de sus palabras.

El vestir

Tanto las prendas que nos ponemos como los objetos que nos adornan son signos externos que también comunican, que denotan nuestro estado social, nuestro buen gusto y nuestro sentido estético, y deberán estar en consonancia con el contexto en el que hayamos de desenvolvernos.

La manera de vestir debe estar en un perfecto equilibrio entre nuestra forma de ser y pensar y la forma de ser y pensar del público al que nos dirigimos, ya que cada prenda posee un significado comunicativo intrínseco y especial.

Consejos a la hora de elegir su vestuario:

- Su vestuario deberá estar acorde con el contexto de su intervención y evitará tanto estar por encima como por debajo de las circunstancias.
- Deberá prestar atención a su vestuario e intentar no aparentar más de lo que realmente es, ya que este tipo de trucos acaban notándose a corto plazo.
- No elija un vestido o traje demasiado lujoso, si el público a que se ha de dirigir es de un nivel adquisitivo bajo o el tema a exponer está en contraposición con su atuendo.
- En el caso de los varones.. Utilizar un chaleco debajo de la camisa.
- En el caso de las damas, un trajecito es lo mejor.

El miedo y los nervios

En primer lugar ha de saber que el público que acude a escucharle lo hace motivado y preparado para aprender algo nuevo y diferente, lo cual ya es un tanto a su favor.

En segundo lugar, sentir nervios o el "trac", cómo se le conoce técnicamente, es natural e incluso beneficioso.

Por muchas conferencias que realice a lo largo de su vida, siempre, minutos antes, sentirá una extraña sensación en el estómago y sus palpitaciones subirán de ritmo. Pues bien, eso es normal y positivo.

Los nervios iniciales le darán el empujón necesario para comenzar y si ha preparado con método su intervención, tenga la seguridad de quien todo irá bien.

En las primeras intervenciones, existen personas cuyo sistema nervioso puede estar alterado. El caso extremo es el quedarse en blanco, no saber que decir. Es un caso extraño que puede suceder muy pocas veces y su origen es fisiológico. Si esto le sucede, sea sincero. Mire al público y diga la verdad.



Elementos físicos que intervienen en la comunicación

La sala

Es muy importante conocer con antelación el escenario físico (donde usted deberá hablar y moverse), sus características específicas como:

- Sus dimensiones.
- La disposición del público.
- La acústica.
- La iluminación.
- Los materiales con los que cuenta: micrófonos, proyector de diapositivas, pizarra, etc.
- El lugar desde donde usted hablará.

El micrófono

Un micrófono es un objeto que sirve para recoger y trasladar su voz, bien para ampliarla o bien para grabarla en una cinta de audio.

La falta de costumbre ante la propia voz ampliada puede cohibir su soltura y naturalidad, hasta el punto de ponerle nervioso.

Hable para y hacia el público, con naturalidad. El micrófono se encargará de captar y recoger sus palabras. Manténgase a unos 40 centímetros.

Conozca la situación de micrófono y después ignórelo.

La pizarra

Éste es un elemento de gran ayuda para hacer más gráficas sus ideas. Su utilización le dará ante la audiencia una imagen más profesional y dinámica, ya que podrá moverse. Pero, atención, no abuse de su utilización.

Utilice la pizarra para hacer esquemas muy simples, con abreviaturas, o mejor iniciales y conéctelos con líneas, flechas o formas geométricas simples.

Lo ideal es: exponer una idea, trazar el esquema, desarrollar la idea, borrar y seguir hasta la próxima. Evite ir buscando espacios vacíos y escriba siempre en el centro de la pizarra.

Las diapositivas (slides)

Proyectar diapositivas en una clase, presentación o conferencia añadirá a su labor una gran fuerza pedagógica.

Primero necesitará elaborar un guión y buscar las imágenes que necesita y realizar los esquemas para después reproducirlos fotográficamente.

Elija imágenes de calidad e impacto y evite las de poco interés o poca calidad. El público es muy exigente.

No empiece ni termine su actuación proyectando diapositivas.

El vídeo

Consiste en un pequeño reportaje en forma de película que sirve para mostrar y explicar un concepto o producto en forma espectacular.

Normalmente cuando se realiza para incluir en una conferencia ya se planifica en función de su duración.

Revise el material primero.

Es un medio poco recomendable; a no ser que contenga datos muy importantes e imprescindibles, no lo utilice.

La duración de los videos no debe sobrepasar los quince minutos.



La comunicación oral

La palabra hablada

La palabra es un sonido o conjunto de sonidos articulados que sirven para expresar una idea. La fuerza de la palabra estriba en su poder comunicativo de forma rápida, natural, directa y personal. Una palabra o una frase es capaz de encerrar varios significados y matices diferentes, según quién la escuche, cuándo la escuche, cómo la pronunciemos y con qué intención. Por ello, es necesaria la elección correcta de las palabras y su significado, en concordancia con su nivel cultural y el del receptor.

La voz

La voz es un componente fundamental de las habilidades expresivas de un presentador, y en general, de toda persona. Siempre es bueno hablar, en forma emocional y expresarse a fin de que el proceso natural, otorgue a la voz su particular dulzura. Conviene tener presente, que al actuar en público, el volumen de la voz se concrete con un tono por encima del de la conversación.

La modulación

Consiste en variar convenientemente el tono y el volumen de la voz.

El volumen dependerá del auditorio y la cantidad de oyentes.

Alternar los tonos altos con los bajos y aumentar el volumen puede servir para remarcar ideas y darse mejor a entender.

La dicción

Se refiere a la pronunciación de las palabras y entran en juego la respiración, los labios y la lengua.

El dominio de la dicción consiste sólo en entrenamiento y en el conocimiento correcto de las palabras y su pronunciación.

El ritmo

Hace referencia al compás general de toda su intervención oral y dependerá del tiempo total de que dispone para comunicar su mensaje. El mensaje deberá ir variando en proporción directa entre lo que quiere explicar y el tiempo total de que dispone, alternando fases de gran viveza con fases más pausadas y relajadas. Trate de buscar el equilibrio justo para mantener al público interesado de principio a fin.

La pausa

Es el silencio que se produce al terminar determinadas frases y sirve para acentuar la importancia de éstas, a la vez que invita a reflexión. La pausa va íntimamente ligada al ritmo y forma parte de él. El tiempo de duración de una pausa debe ser inversamente proporcional al ritmo general.



Bibliografía

Negociación

¡Sí! De acuerdo Como negociar sin ceder. Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton.

Supere el NO, William Ury- Grupo Editorial Norma - año 1991

Comportamiento Organizacional, ROBBINS STEPHEN P. – Editorial Pearson Educación –Edición 2004- ISBN 9702604230

La PNL aplicada a la Negociación, Chantal Selva, Editorial Granica- Edición 1997- ISBN 8475775004

Negociemos! Herramientas eficaces para soluciones reales, Carlos f. Murro – Editorial Del Nuevo Extremo- Abril 2001

<http://www.geocities.com/negoziacion/>

El lenguaje Corporal

“El lenguaje del Cuerpo” – Como leer la mente de los otros a través de sus gestos.-Allan Pease.Editorial Planeta ISBN 9507420738. Edición 1997

<http://www.revistainterforum.com/>

<http://www.cepvi.com/index.htm>

<http://hammer.prohosting.com>

<http://personal.able.es/cm.perez/index.htm>

Presentaciones Orales Efectivas

Material del Taller de Comunicación de la Profesora Ana Ferszt. Escuela de Negocios IDEA. Año 2004

Guía Práctica de Oratoria – Studer Jurg – Editorial El Drac – Año 2002

Prácticas de Oratoria Moderna. Mostrarse Seguro Hablar Convincentemente- Brehler Reiner- Editorial El Drac- año 2000

Comunicación Eficaz- Material del curso Practitioner en PNL 2003/2004, - Primer Instituto Sudamericano de Programación Neurolingüística – www.pnlsudamerica.com