



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Ecuador

# Paper Universitario

TÍTULO

**LA NEGOCIACIÓN COMO HERRAMIENTA DE  
COMUNICACIÓN EN UN MUNDO DE  
RELATIVISMO Y SUBJETIVIDAD**

AUTORA

**Olga Cavallucci,  
docente del Área de Estudios Sociales y Globales  
de la Universidad Andina Simón Bolívar,  
Sede Ecuador**

**Quito, 2015**

---

**DERECHOS DE AUTOR:**

El presente documento es difundido por la **Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador**, a través de su **Boletín Informativo Spondylus**, y constituye un material de discusión académica.

La reproducción del documento, sea total o parcial, es permitida siempre y cuando se cite a la fuente y el nombre del autor o autores del documento, so pena de constituir violación a las normas de derechos de autor.

El propósito de su uso será para fines docentes o de investigación y puede ser justificado en el contexto de la obra.

# La negociación como herramienta de comunicación en un mundo de relativismo y subjetividad

**Autora: Olga Cavallucci**

La negociación, antes que ser una herramienta de trabajo dirigida a la resolución de conflictos y a la consecución de acuerdos, se caracteriza por una componente fundamental, a veces desestimada o del todo ignorada: el hecho que obliga a un previo proceso de introspección y de autoanálisis, lo que finalmente facilita el proceso de comunicación con nuestro entorno.

Negociar es muy difícil por tres órdenes de problemas: dificultades creadas por las tácticas empleadas por la contraparte, dificultades creadas por la situación -contexto, presiones externas e internas, entre otras- y...dificultades creadas por nuestras propias personalidades.

Estos obstáculos son generados por varios factores: el táctico -comportamientos intencionalmente dirigidos a persuadir y conseguir resultados-, el estructural -elementos exógenos, externos a la negociación- y finalmente, el interpersonal, es decir, los diferentes modos de lidiar con las personas, basado en elementos cuales las emociones y la variable sensibilidad al conflicto de cada uno.

En otras palabras, la dinámica de fondo en negociación está determinada por la existencia de tres egos: tu contraparte, la interacción entre tú y esta contraparte y... uno mismo.

Este complejo escenario evidencia como el problema, en realidad, antes que ser dado por tácticas de negociación dura (*hard bargaining*), se halle en que la comunicación, la mayoría de las veces, resulta trabada por lo que entre emisor del mensaje y receptor hay miles de interferencias que se activan: egos, entorno, historial personal, códigos diferentes, ambigüedades en la información.

Es justamente en este sentido que las herramientas proporcionadas por el arte de la negociación resultan de gran ayuda.

Pero analicemos más en detalle: la primera recomendación para cualquier negociador consiste en implementar la escucha activa, herramienta a través de la cual se consiguen varios objetivos: recibir información de la contraparte, crear un clima amigable para conversar y propiciar una buena disposición para que el otro también nos escuche...

La escucha activa es de hecho un arma poderosa, que ayuda a sintonizar a las personas y que consiste en escuchar genuinamente al otro, en demostrar empatía con sus preocupaciones, necesidades y prioridades.

Esta práctica podría parecer algo elemental, pero en realidad no lo es, puesto que el ser humano es tendencialmente egocéntrico, se enfoca en su posición, no escucha argumentos ajenos y se cree dueño de la verdad, situación que, lejos de crear buenas premisas de trabajo en un

terreno negociador, dificulta de entrada todo tipo de interacción, destacando, con desconcertante evidencia, cuan difíciles sean las relaciones humanas.

Al contrario, la escucha activa lleva a la concientización, y esta, a su vez, lleva a la resolución de problemas...

Otra poderosa herramienta es dada por la escalera de la inferencia, que propone por un lado explicar nuestro punto de vista y por el otro, investigar los argumentos de la otra parte, puesto que la información disponible da lugar -a partir de la observación- a diferentes interpretaciones y finalmente, a distintas conclusiones, por todas estas interferencias comunicacionales que existen.

Finalmente, discutir acerca de las conclusiones a las que cada una de las partes llega no es convincente, escala el conflicto y daña la relación: estamos en el reino de la más absoluta subjetividad y relativismo.

Frente a eso, las armas que el arte de la negociación pone a disposición son la Investigación, que apunta a definir cuál es la historia del otro y porque para el otro esa historia tiene sentido; la Comunicación, en donde se analiza su comprensión de la historia y se demuestra empatía con sus sentimientos; la Advocacía, en donde al contrario, se expone cuál es nuestra historia y cuál es su sentido para nosotros...

Intentar entender (y combinar) historias diferentes genera nuevas perspectivas, soluciona conflictos y fortalece la relación.

Más en general, resolver un problema pasa inevitablemente por mejorar la comunicación, lo que además mejorará la motivación, los estándares morales y el clima de trabajo, propiciando fuertes relaciones presentes y futuras.

Concluyendo, la última herramienta que debe ser implícita en el proceso de preparación de un negociador es el auto análisis, según los dictámenes más puros de la filosofía griega: *Conócete a ti mismo...*

Para manejar diferencias, hay que empezar con uno mismo: analizar nuestra tendencia hacia el conflicto, nuestros puntos sensibles, nuestras fortalezas y puntos de quiebre.

El autoanálisis -más los elementos que se han descrito anteriormente- permitirán visualizar *que* no está funcionando, los atributos básicos que se necesitan para una conversación productiva, las destrezas para lidiar con fuertes sentimientos y amenazas percibidas a nuestra identidad y finalmente, enseñará cómo mantener el control cuando otros tienen diferentes ideas.

La concientización de nuestra vida diaria, el análisis de las percepciones con la escalera de la inferencia, el balance entre asertividad, investigación y conocimiento más un continuo proceso de autoanálisis son la clave para una comunicación más exitosa, puesto que estos ingredientes removerán nuestros pensamientos tóxicos y nos ayudarán a pasar del reproche a contribuciones conjuntas, a separar impactos de intenciones y problemas de personas.

Un esfuerzo que sin lugar a dudas vale la pena, ya que, si bien la Comunicación no es todo, es lo único de lo que todo puede depender.....