

LA PROGRAMACION NEURO- LINGÜÍSTICA APLICADA A LA NEGOCIACIÓN (1)

Chantal Selva

Conocimiento del problema

Director de ediciones: Ernesto Gore

Edición original: ESF éditeur

Título original:

La programmation neuro-linguistique appliquée a la négociation

Traducción: Martha Lanteri

Diseño tapa: Sergio Manela

GRANICA

INTRODUCCION

Cuando se habla de negociación se piensa en una negociación comercial o social. Ahora bien, en la medida en que no nos podemos comunicar, o estamos sin cesar en interrelación, toda demanda, todo requerimiento, se negocia en todos los campos de nuestra vida. Negociamos todos los días en la esfera privada: ¿qué restaurante elegiremos esta noche?, ¿dónde iremos a pasar nuestras vacaciones este verano?, ¿a quién invitaremos a nuestra fiesta?, etc.

Negociamos igualmente en el plano profesional: ¿quién hace tal cosa en el trabajo?, ¿con quién?, ¿qué demora es posible prever para realizar tal tarea, producir tal documento o entregar tal producto?, ¿qué aumento pedir y cómo? En efecto, negociamos cada vez que se trata de hacer una elección, tomar decisiones con uno mismo, con una o varias personas.

Hay un proverbio japonés que dice: "Pedir solo cuesta un instante de molestia, no pedir implica estar molesto toda la vida".

Sí, es cierto, pero, ¿cómo pedir y cómo obtener satisfacción?, ¿cómo ser un ganador sin por ello confinar al otro en el rol de perdedor? Negociar, ¿significa necesariamente sacar ventaja?

El hombre es un ser esencialmente social que ignora muy a menudo el poder de su influencia sobre los demás y sobre los hechos. Influidos a priori a nuestros interlocutores por medio de la dimensión no verbal expresada por nuestros movimientos, por nuestro cuerpo, dimensión que escapa a nuestra conciencia y que merece ser observada.

Además, el poder inductor de las palabras, palabras que utilizamos sin saber demasiado por qué, provoca reacciones favorables o desfavorables en las personas a quienes están dirigidas.

¿Qué palabras elegir en una negociación? ¿Y cómo elegirlas, con qué criterios?

En la actualidad, el poder de la comunicación es unánimemente reconocido. Es un poder fácil de compartir desde el momento en que ponemos nuestra atención en los procesos de la comunicación. Saber negociar, en toda circunstancia, y tener éxito en nuestras negociaciones, significa, en principio, tener una aptitud para procesar las informaciones aportadas por lo no verbal y por la percepción del mundo de nuestro interlocutor, la que nos llega en su lenguaje. Aprendemos en la escuela y en la universidad a hablar bien, a manejar las técnicas de expresión verbal, pero no a escuchar. Son aprendizajes útiles, sin embargo, la verdadera eficacia de la comunicación encuentra sus recursos en la escucha y la flexibilidad del comportamiento del intercambio. Es otro aprendizaje...

El método de negociación aquí propuesto ha salido de un modelo de comunicación extremadamente eficaz: La Programación Neuro Lingüística o PNL. La PNL nació en Estados Unidos en los años setenta, fue creada por Richard Bandler y John Grinder. Juntos han analizado los comportamientos de personas consideradas como modelos de excelencia y han sacado conductas, técnicas y procedimientos permitiendo a cada uno obtener resultados similares.

La PNL aplicada a la negociación le permitirá tener éxito en sus negociaciones en todos los campos de su vida. Usted reforzará de este modo comportamientos positivos y desarrollará aptitudes de éxito, estrategias de excelencia.

La PNL parte del principio según el cual nosotros hemos programado desde la infancia nuestras maneras de pensar, de sentir y de comportarnos. Algunos tienen programas eficaces, otros ineficaces, incluso desdichados. Ahora bien, no tenemos fracasos, solo tenemos resultados. Si nuestros resultados son satisfactorios, ¡muy bien!, continuemos así, o mejor aún optimicémoslos comprendiendo precisamente nuestros procesos de éxito. Y, si nuestros resultados no son satisfactorios, hagamos otra cosa. Cualquier paso hacia "otra cosa" es ya una fuente de progreso.

Es importante tomar conciencia de nuestra "programación", automática e inconsciente (es decir, no conciente) -lo que comúnmente llamamos nuestra naturaleza, o nuestro natural-, para actualizarla; Cambiamos regularmente nuestro vestuario, nuestro coche, los periódicos modifican su presentación para adaptarse al público, las empresas diversifican sus producciones, y sin embargo la mayoría de los individuos continúan produciendo las mismas respuestas de comportamiento frente a situaciones que necesariamente han evolucionado. Los que hoy en día triunfan son los que han sabido actualizar sus programas personales. El buen negociador hace lo mismo, las situaciones de negociación son tan numerosas como variadas y él sabe adaptarse a cada una de ellas.

Reflexione sobre las cinco últimas negociaciones en diferentes contextos...

¿Está usted satisfecho?

¿Puede usted explicitar cómo lo ha hecho?

¿Quiere usted optimizar sus resultados y ser cada vez mejor?

La Negociación gana/gana descansa sobre la voluntad de negociar etapa por etapa en armonía con su interlocutor, respetando los intereses mutuos. Ella compromete a los seres humanos en una acción concertada y aceptada. Hace de ellos individuos seguros porque se arriesgan y saben expresar sus deseos y sentimientos.

Les permite desarrollar concretamente un camino de progreso que reclame el pasaje actual de una lógica de la obediencia a una lógica de la responsabilidad en el mundo del trabajo y en la vida social. En la actualidad, cada uno debe

sentirse responsable de lo que le sucede, tanto de sus actos como de sus palabras en su relación con los demás. Nuestra vida es aquello que hacemos junto con los demás seres humanos. De ahí la necesidad de saber negociar según el principio gana/gana. Para favorecer esta evolución en favor de la adaptación y la responsabilidad, nos hacen falta herramientas, un método.

Se advierte al lector, que encontrará aquí más un modelo de negociación que una aproximación teórica ya que la PNL se define como un modelo de comunicación y no una teoría de la comunicación. Se relaciona con el cómo y no con el por qué.

Cómo negociar de modo pragmático, operacional, es el objetivo del modelo sintónico propuesto. Cada uno lo enriquecerá con su práctica personal.

PRIMERA EXPOSICION

Encontrar en uno mismo los recursos necesarios para tener éxito en una negociación

Una negociación establece un intercambio entre, por lo menos, dos personas que buscan ponerse de acuerdo para llegar a un resultado mutuamente satisfactorio.

Cada una intercambia recíprocamente con la otra un cúmulo de informaciones que van más allá de las palabras y las ideas expresadas. Son informaciones difusas, sutiles que surgen al mismo tiempo:

- el aspecto físico de cada uno: cómo se comporta, la tensión o la relajación de los músculos, el brillo de la mirada, la tendencia a realizar gestos abiertos o defensivos, etc.;
- la disposición mental ligada a la calidad de los estados internos, es decir, las sensaciones, las emociones o los sentimientos.

1. NUESTRA CADENA INTERNA INFLUYE DIRECTAMENTE SOBRE NUESTROS RESULTADOS

En la PNL nos interesamos por los estados internos (E_i), los estados emocionales experimentados por un individuo; por los procesos internos (P_i), sus modos de razonamiento; y por los comportamientos externos (C_{pt}). E_i , P_i y C_{pt} constituyen una cadena Inter.-activa. Podemos obtener un cambio de actitud interviniendo sobre los elementos internos de nuestra cadena.

Antes de construir nuestra respuesta, nuestro cerebro está estimulado por una infinidad de micro informaciones que engendran sensaciones positivas o negativas (E_{i+} o E_{i-}), que a su vez provocan pensamientos, procesos mentales internos, positivos o negativos (P_{i+} o P_{i-}), los cuales desencadenan nuestros comportamientos.

Es entonces importante poder actuar sobre nuestros estados internos ya que el tratamiento que nuestro cerebro haga de la información depende de la calidad de esos mismos estados internos.

Es un fenómeno bien conocido. Si hoy estoy triste, nada agradable que me pueda suceder me alegrará, realmente. Por el contrario, si estoy alegre, dinámico, sabré descubrir las oportunidades que se perfilan detrás de las tensiones cotidianas.

Veamos de qué modo nuestros estados internos influyen sobre nuestros resultados. Si en el momento de una negociación tengo el sentimiento oprimente de que no podré obtener nada de mi interlocutor, desencadeno fatalmente en mí un discurso interno negativo, luciendo de algún modo mi radio mental en una

mala frecuencia, la del desaliento y, como por casualidad, mi comportamiento en el momento de la negociación no es firme. Constató el fracaso, y no he comprendido que al conectar mi cadena negativa me he condicionado en negativo. ¿Qué ocurre del lado de mi interlocutor?

En la comunicación, lo no verbal precede sistemáticamente a lo verbal. Reaccionamos en el plano fisiológico antes de formular una idea.

Por eso, mi interlocutor percibe más o menos inconscientemente que empiezo derrotado, lo que activa en él un recurso de agresividad. Él se dice, sin saber muy bien por qué, que tendrá la última palabra y su comportamiento con relación a mí corrobora esa creencia.

De este modo, el estado interno en el cual me encuentro tiene una influencia directa sobre mis procesos internos, mis razonamientos y mis resultados a partir de mis comportamientos. La cadena interna que desarrollo entre mis Ei, mis Pi y mis comportamientos, orienta mis acciones hacia un resultado positivo o negativo según sea que la cadena se caracterice por un continuo de elementos positivos o negativos.

?

Desaliento: Yo me digo: "Con él, es imposible negociar" La negociación fracasa

?

Confianza en uno mismo Me digo: "Vamos a encontrar una solución" Soy flexible, busco una solución con mi interlocutor y la encontramos.

Nuestros resultados han salido de los mecanismos psíquicos que esta cadena genera en nosotros. Es la razón por la cual la PNL afirma que no tenemos fracasos, sólo tenemos resultados; positivos o negativos.

No hay fatalidad. Bien por el contrario, agrandamos nuestro margen de maniobra renunciando al mito según el cual la eficacia de nuestras acciones depende de circunstancias exteriores, de los demás, del material, de las condiciones de trabajo.

Tenemos éxito o fracasamos en función de las elecciones personales, de nuestras motivaciones que surgen de nuestros estados internos y de nuestras creencias.

Podemos entonces transformar nuestros resultados en positivos si intervenimos sobre uno de los elementos de nuestra cadena interna: Ei o Pi.

2. DESARROLLAR ESTADOS INTERNOS POSITIVOS

Para actuar un papel, un comediante debe entrar en el estado interno correspondiente al perfil del personaje que encarna. Un rol de composición bien llevado le hace entrar en diferentes estados internos que él maneja en función de lo que quiere expresar.

Esto nos muestra que tanto entramos en un estado interno como salimos de él. Es una elección, pero hemos tomado la costumbre de seleccionar los estados internos que para nosotros corresponden a situaciones conocidas, de modo que la mayoría de nuestros estados sobrevienen sin intervención consiente de nuestra parte.

Reaccionamos automáticamente ante todos los acontecimientos que se producen en un día poniéndonos en un estado particular. Podemos entonces definir un estado interno como nuestra experiencia vivida en un momento dado, experiencia que se caracteriza por un mosaico de percepciones, emociones, sensaciones y fenómenos neurológicos.

El papel de la fisiología es importante en la composición del estado interno. Negociar en un período de gran fatiga o luego de una enfermedad minimiza nuestra aptitud para poner en juego nuestros recursos personales. Cuando se prevé una negociación importante y nuestra fisiología está debilitada, es mejor aplazar esa entrevista.

En efecto, ciertos estados internos como la alegría, el dinamismo, la confianza en si mismo, la seguridad y la concentración son estados favorecedores o estados recursos. Son estados óptimos que nos permiten vivir situaciones en posesión de todos nuestros medios. Mientras que el miedo, la tristeza, la duda, la angustia, la frustración, son estados limitantes. Los vivimos como insatisfactorios, inhibidores, incluso dolorosos: estrechan considerablemente nuestra visión de las cosas. Limitan nuestra posibilidad de acción, nuestro potencial de eficacia y conducen a resultados igualmente insatisfactorios.

Para negociar, es necesario entonces comenzar por seleccionar y sintonizar el estado interno favorable a la negociación.

¿Cuáles son los Estados Recursos indispensables para el negociador? La confianza en uno mismo, el dinamismo, la disponibilidad, el coraje, la perseverancia, la concentración, la voluntad... Antes de cada negociación, pregúntese qué estado recurso necesita usted en la negociación precisa. Puede suceder que el estado más favorable para usted requiera de una composición particular de numerosos estados recursos. El estado óptimo puede encontrarse, por ejemplo, en un cierto porcentaje de confianza en uno mismo, de disponibilidad y de agresividad.

2. El auto-ancraje de recursos positivos para la negociación

Usted entonces ha elegido el estado interno más apropiado a la situación de negociación que debe manejar. Pero no es suficiente decirse "necesito tener confianza en mi mismo", "confianza en uno mismo", es decir, ponerla a funcionar. Se trata de comunicarse consigo mismo más que depender del entorno. Todas las experiencias vividas en nuestra existencia, todas las experiencias conocidas por medio de los libros leídos, las películas vistas, están almacenadas, registradas en nuestra memoria. El ser humano es un enorme reservorio de recursos, pero solo utiliza, en general, el 10 por ciento de su potencial porque se impone límites. Ahora bien, en situaciones de peligro extremo, sabe extraer sus recursos.

Si esto es posible en los casos extremos, es aún mucho más fácil en las situaciones corrientes. La PNL propone hacer una transferencia del recurso del con texto donde ya ha existido, al contexto que ahora necesitamos, una transferencia del pasado al aquí y ahora.

?

La técnica a utilizar

1. Seleccione el recurso que usted necesita. Verifique de antemano que se trata de un estado interno y no de una idea o de un concepto.

Por ejemplo, el éxito corresponde a un Ei éxito, pero el triunfo es un concepto abstracto.

2. Relájese, distiéndase bien y realice una profunda aspiración abdominal.

3. Rastree en su memoria el recuerdo de una situación en la que ha experimentado este recurso.

Este recuerdo puede ser lejano o reciente. Es mejor elegir el recuerdo más próximo.

4. Reavive ahora esta situación "como si estuviera en ella". Usted está en la experiencia, usted ve la imagen interna. En ese caso, usted está asociado a la experiencia. Y usted va a desplegar la película de esta situación en la que usted se ha beneficiado del estado recurso descomponiendo todos los elementos sensoriales de la experiencia. Usted está en VMA (Visualización Mental Asociada). Usted ve todo lo que hay que ver: el decorado, las personas que lo rodean, los colores, las formas. Dele precisión a la imagen, busque los detalles.

Usted escucha todo lo que es posible escuchar en esta situación: los ruidos del ambiente. las palabras intercambiadas, etc.

Y mientras ve esta imagen con la mayor precisión posible, escuchando los diversos sonidos de esta imagen, usted siente que se produce en usted la Sensación recurso. Concéntrese en esta sensación hasta estar plenamente en contacto con ella. Amplifíquela activando la imagen y los sonidos.

5. Cuando ha sentido perfectamente bien que el recurso está en su cuerpo, fíjelo, es decir, asocie un gesto a la sensación. Por ejemplo, cierre el puño bien fuerte. El puño cerrado constituye el ancla de su recurso. Usted ha hecho un autoanclaje. Repita la experiencia al menos tres veces para reforzar la sensación, sobre todo si la situación evocada es bastante antigua.

6. Haga ahora un test. Verifique que cerrando el puño usted experimenta nuevamente el estado recurso. Algunas personas acceden inmediatamente al estado recurso deseado. Otras, necesitan un entrenamiento progresivo. Este ejercicio requiere mucha concentración.

7. Haga un puente con el futuro, en VMD (Visualización Mental Disociada). Piense ahora en la negociación que usted va a llevar a cabo próximamente, cree la película de esta negociación y proyéctese mentalmente activando su ancla-recurso. Usted se ve actuar, está esta vez Disociado, es decir espectador de usted mismo y observa su comportamiento disponiendo del recurso.

Usted ha hecho una transferencia de recurso auxiliar de un contexto al otro. Ha buceado en su propio reservorio de recursos y ha ampliado las opciones de sus comportamientos posibles en relación con la negociación.

Todo negociador tiene interés en prepararse practicando un auto-anclaje de recursos. Los deportistas lo hacen sistemáticamente antes de una competencia, durante la competencia en los momentos difíciles, y después para experimentar la sensación-recurso de victoria.

Los partidos de fútbol de la Copa del Mundo que se transmiten por televisión nos han mostrado que cada jugador utiliza sistemáticamente un anclaje de éxito. Durante las series de penales, cada vez que los jugadores hacen un gol, podemos ver a uno que cierra el puño muy fuerte, a otro hacer la "V" de la victoria con dos dedos, otro, levantar los brazos al cielo o golpearse los muslos, etc.

El fenómeno del anclaje puede parecer sorprendente para un espíritu cartesiano, sin embargo, es un fenómeno natural y universal. El anclaje consiste simplemente en asociar un estímulo (aquí, el gesto) a un estado interno. Esta asociación permite reproducir a voluntad la misma respuesta a partir del un

estímulo dado como lo ha demostrado la psicología del comportamiento. La pequeña magdalena mojada en el té, la sensación de la servilleta áspera del hotel, el ruido de la cucharita, son las anclas que han hecho posible En busca del tiempo perdido de Marcel Proust. Estos ejemplos nos muestran que un ancla puede ser tanto un contacto físico, un gesto (anclaje kinestésico), un olor (anclaje olfativo), una palabra, una expresión, un sonido, el timbre de una voz, una melodía (anclaje auditivo), como una imagen, un objeto (anclaje visual).

Antes de la negociación, el auto-anclaje de un recurso de éxito permite orientar el comportamiento hacia el éxito puesto que abordamos la negociación sintonizada con nuestra cadena positiva.

?

Ahora, podría ser que nos sintamos inhibidos por un estado interno limitante que quisiéramos erradicar pero que está muy presente. Es necesario entonces practicar una desactivación de ancla negativa.

LA DESACTIVACION DE UN ANCLA NEGATIVA

Imaginemos que la negociación que se acerca sea para usted una obligación y que no sienta la motivación necesaria para ser un ganador. O bien, que a la sola idea de la situación particular que le espera, usted pierde sus recursos, se siente incómodo.

Esta huella emocional negativa limita de hecho su energía en la acción.

Será necesario entonces utilizar un estado recurso para neutralizar la experiencia negativa, desactivarla. La negociación se vuelve posible, pueden ser movilizados nuevamente los recursos auxiliares.

Una técnica

1. Usted se sienta cómodamente y piensa en una situación pasada en la que se ha sentido extremadamente positivo. Experimente esta situación desplegando todas sus dimensiones sensoriales (visuales, auditivas y kinestésicas, es decir, las sensaciones).
2. Cuando usted esté realmente en el estado emocional positivo, deje venir a su mente una forma y asocie esta forma al estado positivo.
3. Elija un color, simbólico de su estado positivo, luego un sonido, después una sensación.

4. Dígase una frase que utilizaría si estuviera en posesión de toda su fuerza, toda su energía vital.

5. Piense ahora en la situación limitante para usted. Represéntese todos los detalles de esta situación y, mentalmente, enciérrela en la forma que ha elegido.

6. Recubra la forma con el color y mientras el color se extiende sobre la forma haga resonar el sonido, evoque la sensación. Pronuncie entonces la frase a su ritmo.

7. Piense nuevamente en la situación limitante.

Su impacto emocional ha desaparecido.

Proyéctese en el futuro, en ese preciso momento en el que va a iniciar su negociación.

¿Cómo se siente?

Todo el proceso de negociación se apoya sobre esta "estrategia de buen comienzo" que consiste en ponerse voluntariamente en el estado mental adecuado, desactivando una eventual ancla negativa inhibitoria y dándose estados recursos potentes y fecundos.

3. DESARROLLAR CREENCIAS ÚTILES

Las creencias son las afirmaciones personales sobre uno mismo, los otros y el mundo en general, que consideramos verdaderas. Han sido elaboradas en el transcurso de la infancia, a lo largo del proceso de individualización; a partir de tres aptitudes de nuestro cerebro para la generalización, la selección y la distorsión.

?

La generalización es la capacidad que tenemos para utilizar nuestra experiencia pasada para hacer frente a las situaciones presentes, nuevas. Es la aptitud previa a todo aprendizaje, gracias a la cual cuando por ejemplo aprendemos a conducir, integramos las diferentes lecciones repetitivas en un reflejo automatizado de conducta.

Tenemos tendencia a generalizar las diferentes experiencias por las que pasamos a lo largo de nuestra vida. Los contextos evolucionan necesariamente y, sin embargo, continuamos produciendo los mismos comportamientos sin pensar en cuestionarlos. Si yo he aprendido a obtener lo que deseo imponiendo mis puntos de vista, generalizo este comportamiento en todas las situaciones de

negociación puesto que yo sé interiormente que de este modo tengo éxito, aunque deba emplear una considerable energía. Invento la creencia de que debo pelearme todo el tiempo para realizar mis deseos, que sé imponerme y que los demás terminan siempre por ceder a mi voluntad. Enfrentado a una nueva situación, no me pregunto si puedo hacer otra cosa, actúo como he aprendido a actuar.

La selección es según R. Bandler, "el proceso por el cuál sólo prestamos atención a ciertos aspectos de nuestra experiencia y excluimos otros". Es la facultad que sustenta la orientación de nuestros centros de interés y reafirma nuestra visión del mundo.

Estando convencido, por mi experiencia pasada, que toda negociación supone una relación de fuerzas, no veo los gestos de apertura de mi interlocutor, y solo escucho en su discurso las palabras connotadas en mi marco de referencia. Una vez más la manera en que selecciono la información en una situación dada, refuerza mis creencias iniciales.

Creemos pelear por ideas cuando defendemos simplemente nuestro propio sistema de creencias, nuestro sistema de defensa.

Finalmente, la distorsión es la facultad que nos permite introducir cambios más o menos importantes en nuestras experiencias con relación a lo existente. Igual que la generalización y la selección genera comportamientos felices o desdichados. Es creativa cuando me permite encontrar soluciones nuevas a un problema. Es desafortunada cuando interpreto el aspecto aburrido de mi interlocutor como una mala disposición para negociar. Tal vez, simplemente, él esté mal predispuesto y aburrido frente a la idea de un contratiempo.

Así, nuestra aptitud para generalizar, seleccionar y distorsionar las informaciones que llegan del mundo exterior, fundamenta nuestras creencias. Al igual que los estados internos, tenemos creencias útiles y creencias limitantes. Nuestras creencias generan el conjunto de nuestros comportamientos cotidianos y se refuerzan en el transcurso de nuestra existencia porque es así como pensamos mantener la estabilidad de nuestra identidad.

Nos damos nuestros propios límites pero podemos también rechazarlos desarrollando creencias auxiliares o útiles.

Las creencias auxiliares son útiles porque conducen a resultados positivos; ahora bien, en la PNL, la única verdad reside en los resultados obtenidos. Sólo cuentan los resultados.

?

Las creencias útiles de la negociación sincrónica son las siguientes:

- yo puedo actuar sobre el mundo, sobre mi entorno;
- yo conduzco mi existencia y soy responsable de ella;
- para obtener lo que quiero es necesario pedir;
- yo sé que seré eficaz en la situación (expectativa de eficacia);
- los mensajes que dirijo a los demás son inductores de resultados que yo obtengo;
- los demás hacen lo mejor que pueden;
- los demás tienen tanto interés como yo en negociar;
- si respeto el beneficio o los intereses de mi interlocutor, desembocaremos en soluciones satisfactorias para ambos;
- todo se puede negociar, el mundo es un juego apasionante, permanente.

¿Qué hacer cuando, llenos de buena voluntad, constatamos que nuestras creencias son limitantes, puesto que por una parte las creencias pertenecen al campo de la experiencia subjetiva del individuo y no al de la lógica, y por otra, una sola experiencia es suficiente para validar una creencia? Podemos realizar un trabajo mental sobre nuestras creencias limitantes y transformarlas en creencias útiles.

En general, nuestras creencias surgen del diálogo interno que tenemos con nosotros mismos. Son la expresión inconsciente de las voces que hemos interiorizado. Es decir, que ellas verdaderamente no nos pertenecen y que podemos modificarlas, incluso abandonarlas después de haber tomado la precaución de verificar el beneficio personal que podemos extraer de ellas.

Juan Pedro cuenta que cuando era niño, su madre le pedía a menudo que fuera a buscar algo que estaba en un armario. Es probable que ella no le diera suficientes precisiones, puesto que él no encontraba nunca lo que ella le pedía. Cuando él regresaba con las manos vacías, ella, sistemáticamente, le decía: "No ves más allá de tus narices".

Aún hoy, Juan Pedro encuentra difícilmente algo que está frente a sus ojos, cuando lo busca... y escucha dentro de él esa voz lejana e insistente: "No ves más allá de tus narices"...

¿Qué se dice usted interiormente cuando está en una situación de negociación?
¿Qué piensa usted de sí mismo, de los otros, de la situación?

Haga la lista de las frases que le vienen a la mente cuando usted se interroga.

Si sus creencias son limitantes, usted puede trabajarlas con las siguientes técnicas.

En un primer momento, usted va a cuestionar esas creencias limitantes con la fuerza de su imaginación.

Primera técnica

1. Hágase la pregunta: "¿Quién dice esto?"

¿Usted? ¿Alguna otra persona? ¿A quién pertenece esa voz?

¿Qué crédito le concede a la persona que dice eso?

2. Identifique ahora los componentes de esta voz que dice que usted no es capaz de...

Llamamos a esos componentes submodalidades.

¿Cuál es la intensidad: débil, mediana, fuerte?

¿Su volumen? ¿Su timbre? ¿Su tiempo?

Haga variar estas submodalidades, aumentelas o disminúyalas mentalmente.

3. Luego de este trabajo, reconsidere su creencia.

¿Cree en ella todavía? ¿Sigue pensando aún en que no es capaz de...?

Otras técnicas

1. ¿Puede usted localizar esta voz? ¿Está en su interior o en el exterior? Desplácela. Si viene de la derecha. sitúela en la izquierda. Si está cerca, aléjela.

2. Repita el mensaje de esta voz, que no es la suya, con su propia voz. ¿Cree usted en lo que dice?

3. Mezcle este mensaje con la voz del pato Donald y hágalo pronunciar por un personaje cómico (dibujo animado, película).

En un segundo momento, usted va a positivizar sus creencias de modo de volverlas útiles.

1. Reemplace el contenido negativo de su creencia por un contenido positivo.

Por ejemplo: "No me desenvuelvo demasiado mal en las diferentes etapas de la negociación, pero no sé terminar".

"Soy capaz de llevar a buen término una negociación.

2. ¿Por quién le gustaría ser escuchado?

3. Repita en su cabeza el mensaje positivo con la voz de su elección.

Colóquelo con relación a su cuerpo en el lugar donde le gustaría escucharlo.

Dele el timbre, el volumen, la intensidad, el tiempo que le guste particularmente.

4. Ancle esta creencia positiva que acaba de instalar en usted.

Más aún que el anclaje de recursos positivos, estas técnicas sorprenden en un primer momento nuestra mente lógica y analítica.

Las investigaciones sobre el funcionamiento del cerebro aun cuando no tengamos todavía ninguna certeza, han llegado a la idea según la cual nuestros dos hemisferios cerebrales tratan la información de manera a la vez diferente y complementaria. El hemisferio izquierdo opera con un tratamiento lineal y digital. Es la sede del razonamiento, de la lógica, del análisis, de todo lo que es racional. Existen experiencias que han demostrado que las funciones del lenguaje y del pensamiento estarían localizadas en ese lóbulo cerebral.

Por el contrario, el hemisferio derecho privilegia un tratamiento espacial, analógico y relacional de las informaciones. Sería la sede de todo lo que es intuitivo, creativo, emotivo, en consecuencia, todo lo que es irracional.

Nuestra cultura ha favorecido lo verbal, la expresión del contenido de nuestras experiencias en la lógica racional del verbo. Ha valorizado entonces las funciones referentes del hemisferio izquierdo. Y sin embargo, es la complementariedad de los dos hemisferios la que da al pensamiento toda su fuerza. La PNL se ha inspirado en estos trabajos sobre el funcionamiento del cerebro. Las técnicas propuestas activan la creatividad del cerebro derecho, que comunica sus recursos al cerebro izquierdo. De modo metafórico, podemos decir que si nuestro cerebro izquierdo funciona sobre la base de sugerencias y creencias limitantes, desarrolla una lógica capaz de producir los argumentos racionales justificando su funcionamiento. A una lógica positiva de cambio, el mismo opondrá naturalmente una lógica negativa pero sin embargo... lógica!

Es entonces atinado reconsiderar las creencias limitantes, no desde el punto de vista del hemisferio izquierdo sino del cerebro derecho el cual posee un inmenso reservorio de recursos. Es gracias a ese cambio de nivel de lógica que la re-actualización de las creencias es posible y eficaz. Las personas que han trabajado con Richard Bandler cuentan que él dice a menudo, que el cerebro es comparable a un ordenador extremadamente sofisticado que nos ha sido dado en la infancia sin "saber cómo emplearlo". En tanto cada uno de nosotros está obligado a crear su propio manual del usuario, no sabemos explotar todas las posibilidades de nuestro material informático.

Es por otra parte a Richard Bandler a quien debemos el trabajo de investigación sobre las sub-modalidades de la experiencia subjetiva. Las sub-modalidades son exactamente los componentes específicos de una experiencia sensorial. Siendo única la experiencia de cada uno, estos parámetros no tienen todos la misma importancia individuo. En la serie de ejercicios que le hemos propuesto para reactualizar sus creencias limitantes, usted advertirá que ciertas variaciones de las submodalidades no producen ningún efecto sobre su percepción de la situación. Por el contrario, uno de los parámetros evocados ha provocado en

usted una fuerte modificación de la creencia. Es lo que llamamos la submodalidad crítica, es decir, la variante sensorial que actúa sobre nuestros filtros y nos permite aprehender la situación de otro modo, liberando la inhibición de nuestra creencia.

Richard Bandler ha descubierto así que se puede cambiar fácilmente un comportamiento obsoleto que ya no se desea. En efecto, en los orígenes, ese comporta miento ha sido modelado a partir de una representación sensorial: hemos visto, oído o sentido alguna cosa que nos ha hecho tomar la decisión de comportarnos de ese modo. Es suficiente entonces con actuar sobre las submodalidades que estructuran esta experiencia sensorial para modificar la percepción subjetiva que tenemos y "desprogramar" el comportamiento indeseable.

Todos tenemos submodalidades sensoriales que provocan reacciones inconscientes, descontroladas e inmediatas en nosotros. El tono de una voz, por ejemplo, nos motiva o nos calma. Comprender las diferentes maneras en que nuestras percepciones nos afectan, acrecienta nuestra flexibilidad de comportamiento.

En el plano visual, podemos hacer variar las submodalidades siguientes:

- el tamaño de la imagen (más grande, más pequeña),
- la luminosidad (más clara, más oscura),
- el brillo,
- el grado de contraste,
- los matices de colores, o negro y blanco,
- la nitidez o la indefinición,
- la presencia o ausencia de contorno,
- la distancia de la imagen,
- los aspectos del relieve de la imagen,
- la perspectiva de la imagen,
- su permanencia o su intermitencia,
- la expresión de un movimiento (rápido o lento) o la inmovilidad,
- etc.

En el plano auditivo podemos hacer variar:

- el volumen,
- la elevación del sonido,
- la intensidad del sonido,
- el timbre,
- el ritmo (regularidad o irregularidad)
- las inflexiones y las pausas,
- la resonancia, la vibración,
- los desplazamientos del sonido en el espacio,

- el efecto estereofónico/monaural
- etc.

En el plano kinestésico (sistema de representación que se expresa por el canal de las sensaciones y de las emociones):

- el grado de temperatura,
- el grado de calor,
- la consistencia,
- la calidad de la textura,
- la densidad,
- el peso,
- la tensión, la presión,
- el movimiento.
- el grado de humedad o sequedad,
- etc.

4. CREAR REPRESENTACIONES MENTALES POSITIVAS DE LA NEGOCIACION

Recibimos e interpretamos las informaciones externas gracias a los receptores especializados de nuestro cerebro, nuestros cinco sentidos: la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato.

Los múltiples procesos de generalización, selección y distorsión canalizan los estímulos de nuestro entorno a través de estos filtros sensoriales. Nos procuran una representación interna personal de la realidad que, como tal, no puede ser exacta. Nuestra representación de la realidad surge de nosotros mismos. En otras palabras, la realidad es la que nosotros creamos por nuestras decisiones, conscientes e inconscientes, filtradas sensorialmente, y las acciones que de ellas resultan. Podemos entonces manejar nuestras imágenes mentales de la realidad.

Hemos visto cómo desarrollar estados internos-recursos, cómo desarrollar paralelamente creencias útiles favorables a la negociación sintónica.; vamos ahora a reforzar ese condicionamiento positivo por medio de representaciones mentales de la negociación, recurso que los recursos precedentes.

Es indispensable prepararse mentalmente para una asociación importante, creando el escenario de la negociación. El papel de la imaginación es fundamental en la expectativa de eficacia. Esta expectativa supone una concentración de la atención sobre la eficacia en la acción por oposición a la expectativa de resultados que se proyecta inmediatamente hacia el final de la negociación. Por ejemplo, si estoy en expectativa de eficacia, voy preparar mi negociación visualizando mentalmente la escena creando un generador de comportamiento nuevo que me permitirá modificar todos los parámetros de mi acción hasta la obtención del resultado positivo. Por el contrario, si estoy

simplemente en expectativa de resultados, no pongo en juego anticipadamente todos los recursos de mis representaciones internas, Comienzo la negociación con mi energía presente, sólo pienso en la conclusión, lo que evidentemente no me permite tener todo distanciamiento necesario. Una negociación se lleva a cabo en expectativa de eficacia. Creando una representación mental positiva de mi futura negociación, apunto a una estrategia de acción eficaz porque esta anticipación de la mente es en sí misma un poderoso recurso. Los deportistas preparan sus competencias de esta manera. Del mismo modo, ciertos actores se ven inmediatamente en la película de la cual leen el guión propuesto y toman la decisión de aceptarlo o rechazarlo a partir de esta visualización.

La visualización del escenario ganador de la negociación es un proceso de reactivación de nuestras experiencias sensoriales y emocionales. Nos permite crear y prever el futuro. Cuidémonos, sin embargo de caer en el pensamiento mágico; imaginar el escenario de la negociación no es suficiente para tener éxito en una negociación. La visualización debe ser el momento privilegiado de la preparación de la negociación procediendo mentalmente por ensayo y error y perfeccionamientos hasta la obtención del estado deseado eficaz. Las imágenes mentales que elaboramos sobrevienen acompañadas de su cortejo de emociones. Ahora bien, las emociones producen en nuestro organismo sustancias químicas que influyen directamente en nuestras percepciones. Es ahí donde reside el interés de la visualización de la negociación. De esta manera nos condicionamos positivamente anticipando la situación.

Ya en la Prehistoria, los cazadores dibujaban en las paredes escenas de caza fructíferas. Invocación a los dioses, se dice, ciertamente, pero es también el abc de la visualización. Creaban el escenario de la caza, movilizando sus recursos de coraje y astucia.

Podemos generalizar esta técnica y utilizarla en todos los momentos importantes de nuestra vida. Nos ofrece un proceso personal de adquisición de nuevos aprendizajes.

Numerosas técnicas diferentes a la PNL preconizan la visualización. Han nacido con el desarrollo de las técnicas de sugestión (Emile Coué es uno de sus representantes) y sobre todo con la hipnosis. Las investigaciones de los Simonton en el campo de la cura de enfermos de cáncer le han dado un formidable vuelo. La PNL integra la visualización en un camino de cambio personal en el que pone cuidado en verificar la ecología, es decir, el equilibrio del individuo, la protección de sus beneficios psicológicos.

EL GENERADOR DE NUEVO COMPORTAMIENTO

Usted debe llevar a cabo una negociación mañana, tal vez en algunas horas. Tiene necesidad de adquirir un comportamiento que le permitirá actuar mejor que de costumbre. Se trata de un macro-comportamiento exterior, que responde

a la necesidad: "Quiero hacerlo mejor", quiero mejorar..." y no a al deseo: "Yo quisiera ser..."

1. Decida el comportamiento eficaz que usted quiere utilizar en la próxima negociación.
2. Tómese el tiempo de reflexionar en todas las características de ese comportamiento: su actitud, sus gestos. su voz, su lenguaje, sus estados internos, etc.

Usted puede elegir un modelo si conoce a alguien que disponga de él. En ese caso, haga como si encendiera su televisor y observe evolucionar su modelo cuando él negocia.

3. Colóquese en VMD: en imaginación, obsérvese en tren de negociar como desea hacerlo. Modifique mentalmente su comportamiento hasta que sienta una perfecta satisfacción a la vista de tal comportamiento.

Si usted ha optado por un modelo, obsérvelo y a cabo de un momento, cuando constate que su comportamiento es exactamente el que usted quiere, sustituya su imagen y su voz a las otras como si fuera una imagen superpuesta. Tome su lugar en la película, mírese y escúchese negociar como el modelo.

Si es aún necesario, agréguele algunas modificaciones. Proceda por pequeños ajustes sucesivos, por toques impresionistas y evalúe sistemáticamente cada una de sus modificaciones.

4. Pase ahora a VMA: entre en la película. Usted se siente allí evolucionar, usted está en la piel del negociador exitoso, experimenta físicamente la eficacia de tal comportamiento.

5. Desplácese entonces hacia el futuro. Imagine su próxima negociación con su/s interlocutor/es. Ahora dispone del comportamiento eficaz del negociador que ha trabajado mentalmente y ... usted tiene éxito.

Integre su nuevo comportamiento en el futuro, primero en VMD, luego en VMA; usted se ve, se escucha luego siente.

6. Elija entonces un disparador para este nuevo comportamiento de negociador. Es un ancla que usted podrá útilmente activar en el momento de la negociación en las condiciones reales. Usted puede simplemente elegir un gesto significativo para usted. Puede igualmente utilizar uno de los parámetros de su película imaginaria. Por ejemplo, en su escenario, usted estaba vestido de cierta manera, con ciertos colores; vístase así el día del encuentro. O bien, usted tenía un objeto (una estilográfica, un determinado anotador regalado por una persona estimada por usted...); tenga ese objeto entre sus manos en el momento de la negociación.

SEGUNDA EXPOSICION

Crear un clima de confianza

La negociación, concebida como estrategia de influencia positiva, tiene como característica la armonía verbal y no verbal que se instaura entre los interlocutores cuando, según el principio gana/gana, cada uno respeta los intereses del otro y se compromete en la acción con vistas a una salida mutuamente satisfactoria.

Es necesario entonces que usted sepa precisamente lo que quiere (el estado deseado) y comprenda lo que desea su interlocutor, todo en un clima de confianza compartido.

Todos tenemos tendencia a levantar barreras de defensa frente al prójimo al sentir la menor inquietud o cuando no se sabe hacia qué terreno nos quieren llevar. Darse mutua confianza es la primera palabra de la negociación; darse confianza para actuar juntos en terreno conocido. La PNL ofrece técnicas de comunicación extremadamente exitosas para crear un clima de real confianza.

1. ¿QUE QUIERE USTED? ¿CUAL ES SU ESTRATEGIA PARA ALCANZAR EL OBJETIVO?

Una estrategia es el conjunto de factores mentales y de comportamiento que ponemos en funcionamiento, conciente o inconscientemente, para alcanzar un resultado particular.

La mayoría de nuestras estrategias son inconscientes. Podemos sin embargo hacerlas concientes de manera que resulten exitosas. Es particularmente importante en el caso de nuestros objetivos. ¿Cómo los establecemos? Sabernos globalmente lo que deseamos pero, ¿somos siempre capaces de decir con precisión lo que queremos realizar? Los grandes negociadores conocen siempre desde el comienzo el resultado al que apuntan, Tienen criterios para definirlo, criterios para evaluar que están en el buen camino; otros, para decidir que el objetivo ha sido alcanzado.

Debemos comprometernos en una negociación sabiendo de antemano, con precisión, lo que esperamos. Es otro modo de anticipar el futuro, orientar nuestro comportamiento hacia el éxito. Por otra parte, saber exactamente lo que queremos obtener es una garantía de éxito porque entramos en un estado interno de certeza.

Para definir objetivos eficaces, la PNL propone responder a las siete preguntas siguientes:

1. ¿Qué es lo que quiero?

Formulo mi objetivo:

- en términos específicos, es decir, fechados, cifrados, con verbos precisos.

- en términos positivos, porque las palabras positivas son autosugestivas y condicionan mi mente de manera realista: utilizo el "yo" porque mi objetivo depende de mí.

2. ¿Cual será mi beneficio personal?

Enfrento claramente lo que la realización de mi objetivo me va a aportar en el plano psicológico.

3. ¿Cómo sabré que he alcanzado mi objetivo?

Imagino con anterioridad lo que veré, lo que oiré y lo que sentiré cuando haya alcanzado mi objetivo.

Nuestros sentidos son indicadores poderosos. Determinar anticipadamente los signos sensoriales de mi éxito me protege del perfeccionismo y me alienta a avanzar hasta el final de la acción.

4. ¿Existe un inconveniente para alcanzarlo, para mi y para los demás? ¿Toma en cuenta este objetivo los diferentes intereses de las personas implicadas?

Enfrento claramente las consecuencias negativas que el objetivo puede revelar una vez alcanzado. Es decir, el resultado al que se apunta, ¿presenta inconvenientes?

5. ¿Existen obstáculos para la realización de mi objetivo? ¿Cuáles? Los enumero.

Se trata de obstáculos que puedo encontrar durante la negociación. Pueden venir de mi interlocutor. Los tomo en consideración con lucidez y enfrento soluciones positivas para superarlos.

6. ¿Qué recursos necesito?

- recursos personales que ya poseo
- aquellos que necesito. Los determino y los adquiero (cf. Primera exposición).
- aquellos que están disponibles en mi entorno (las personas, las cosas)

7. ¿Cómo voy a hacerlo?

Identifico las diferentes acciones que mi negociación necesita, las jerarquizo, las organizo con vistas al resultado deseado.

Así definidos, nuestros objetivos son precisos, realistas, positivos, mensurables y equilibrados. Podemos entonces comenzar la negociación con una sólida determinación.

Pero atención, la sintonía exige la flexibilidad, debemos armonizar nuestros objetivos con los de nuestro interlocutor y encontrar un marco común.

El día D ha llegado, nuestro interlocutor percibe inconscientemente nuestra sólida determinación, lo no verbal precediendo lo verbal. Hemos buscado nuestros recursos personales, hemos establecido una estrategia para alcanzar el objetivo, en una palabra, nos hemos condicionado positivamente y, de entrada, nuestro interlocutor nos siente fuerte. Frente a nuestra convicción, apelará inmediatamente a su sistema de defensa. Debemos entonces utilizar la noción de feedback para controlar la naturaleza de la relación que se establece entre nosotros.

2. LA NOCION DE FEEDBACK PARA ESTABLECER LA RELACION

El feedback es una noción absolutamente fundamental en una negociación. Este término ha sido tornado de la cibernética. Edward Hall, da de ella una explicación precisa:

"La cibernética es el estudio de los mecanismos de control. Cuando se trata de conducir un barco, la función del piloto, así como la del piloto automático, es corregir la tendencia natural del barco a desviar el rumbo establecido para un viaje. El piloto utiliza diversos instrumentos y ayudas, brújulas, mapas astronómicos y sistema inercial, que le permiten mantener el rumbo. El viento, las olas, las corrientes del océano y los defectos del casco de un barco contribuyen a hacerlo desviar del rumbo que debería tener. La relación entre las fuerzas que hacen desviar el navío y las que por el contrario le mantienen en el curso establecido es lo que llamamos feedback: es un intercambio de informaciones en el curso del cual se trata de determinar el grado de desviación del rumbo del barco y, en función de esta información, la corrección necesaria para volver al rumbo correcto".

Recordemos, que el feedback es este intercambio de informaciones al mismo tiempo no verbales y verbales que nos permite mantener el rumbo durante una negociación. La PNL ofrece herramientas de feedback muy perfeccionadas que nos garantizan el rumbo hacia nuestros objetivos, para retomar las palabras de Génie Laborde.

La negociación gana/gana descansa sobre un postulado de base de la PNL: la comunicación pasa por la creación de un contexto relacional de confianza, de seguridad y de reconocimiento mutuo. Es lo que llamamos establecer la relación, es decir, desarrollar una porosa corriente de empatía que indica ir concientemente a nuestro interlocutor que deseamos en su propio terreno. Es una manera, a nivel inconsciente, de enviarle los mensajes "quédese tranquilo, yo soy capaz de compartir su punto de vista", "de algún modo nos parecemos".

Desde el momento que establecemos un lazo de similitud con una persona, su sistema de defensa no necesita manifestarse. Los lazos descansan sobre la experiencia de similitud.

En la comunicación, la interrelación interviene a dos niveles complementarios:

- el lenguaje verbal que utilizamos para coincidir con nuestro interlocutor,
- el lenguaje corporal, no verbal, que a través de nuestra fisiología, las expresiones de nuestro rostro, nuestros movimientos y nuestros gestos, dicen mucho más que lo verbal.

Para ser convincente, es necesario que haya congruencia entre estos dos niveles de comunicación: lo no verbal debe favorecer lo verbal, de otro modo el interlocutor no puede tener confianza.

Según Anthony Robbins:

"Para "aparearnos", comenzamos generalmente por intercambiar informaciones sobre lo que somos y esto se da por medio de palabras. Sin embargo ciertos estudios han demostrado que solamente el 7 por ciento de lo que comunicamos es transmitido a través de las palabras, 38 por ciento de esta comunicación pasa por el tono en el que hablamos y 55 por ciento, la parte más importante, a través de nuestra fisiología., es decir, el lenguaje corporal."

El método de negociación que nos proporciona la PNL propone entonces comunicar prioritariamente a nivel de lo no verbal a fin de dar un apoyo sólido a la expresión de lo verbal. El impacto de las palabras que empleamos es firme o inseguro para nuestro lenguaje corporal, el cual se nos escapa. En el cara a cara, una palabra desafortunada puede ser atrapada por el feedback no verbal si mi interlocutor recibe los signos de mi sinceridad.

Es por esta razón que una negociación no debe hacerse por teléfono. Acuerde una cita para negociar cara a cara, porque la comunicación telefónica tiene tres características fundamentales que privan a usted del precioso feedback necesario en una negociación:

- es una comunicación sin visión,
- las palabras toman una importancia que ellas no tienen en el cara a cara,
- la importancia de las palabras es tal que los conflictos se endurecen más rápido en el teléfono.

¿Cómo manejar la dimensión de la relación durante la negociación?

Es necesario establecer una relación de calidad creando un contexto de relación fundado en la confianza recíproca.

Para ello, PNL propone dos herramientas, la calibración y la sincronización, aplicadas a la técnica del espejo.

"LA TECNICA DEL ESPEJO" EN LA RELACION

Si hemos comprendido bien la influencia de nuestro lenguaje corporal en la interacción de la comunicación, nos basta con una fisiología similar a la de nuestro interlocutor, reproduciendo como en un espejo los aspectos visibles de su comportamiento.

Para ello, en principio debemos observar todo lo que es observable, utilizar nuestro sentido de la observación como si fuera aparato fotográfico, en todos los momentos de la negociación. En PNL este procedimiento se llama calibración. Luego, debemos reproducir instantáneamente lo que hemos observado, imprimir a nuestro propio cuerpo las características de la fisiología de nuestro interlocutor. Este es el procedimiento de la sincronización.

Algunos dirán que esta mímica no es natural, que el interlocutor va a pensar que nos burlamos de él. Es una idea falsa. No hay más que observar cómo se comporta la gente alrededor nuestro. Observe la gente en un restaurante, en las reuniones, en cualquier lugar público... Usted constatará que las personas que están juntas se mueven de la misma manera, hacen a menudo los mismo gestos. En el teléfono, nuestra voz, nuestro ritmo verbal se calcan espontáneamente de la voz y el ritmo verbal de nuestro interlocutor al cabo de algunos minutos de conversación.

La sincronización es el fenómeno más natural que existe. La utilizamos sin saberlo. Podemos entonces optimizar su empleo a fin de comunicarnos mejor con nuestro interlocutor; no para manipularlo, porque entonces hay una incongruencia manifiesta entre lo que pensamos realmente, expresado por nuestro lenguaje corporal a pesar nuestro -siempre existen signos inconscientes que son incontrolables-y lo que decimos.

Nuestro interlocutor lo percibe y desconfía, sobre todo si es observador.

La sincronización es la voluntad de enfrentar a nuestro interlocutor en su propio terreno psicológico para instalar un clima de confianza mutua favorable a la negociación. Esto no significa que estaremos obligatoriamente de acuerdo. Podremos al menos negociar, lo cual nos acerca o nos separa en ese contexto de relación sano y positivo.

La sincronización es una manera eficaz de sintonizar en la misma onda.

1ª. Técnica del espejo: la sincronización en la postura

Es una sincronización global, fácil de practicar, que consiste en adoptar naturalmente la misma postura corporal que nuestro interlocutor.

El está rígido, yo me pongo rígido. El está ligeramente encorvado, yo imito esa postura. Si el modifica su postura, yo modifico igualmente la mía.

La sincronización de la postura es la forma más simple de parecerse físicamente a alguien. El espejo es tranquilizador.

2ª. Técnica del espejo: la sincronización con los gestos de nuestro interlocutor

Nuestro interlocutor tiene movimientos, gestos, que le pertenecen y lo caracterizan. Cruza las piernas, los brazos o las manos. Inclina la cabeza a izquierda o a derecha. Hace movimientos hacia adelante, hacia atrás hacia el costado. Sus manos describen círculos cuando habla o más bien él hace gestos dirigidos hacia lo alto. Toda su personalidad se expresa en sus movimientos. Reproduciendo precisamente sus gestos, reconocemos su identidad, de ahí el clima de simpatía que se desarrolla muy pronto.

Podemos reproducir cada uno de sus gestos fielmente, practicamos entonces una sincronización directa como en un espejo.

Sin embargo, si los gestos de nuestro interlocutor son muy diferentes de los nuestros, podemos reproducir el ritmo de sus gestos moviendo la cabeza al mismo tiempo. En este caso, nuestra sincronización está cruzada.

Lo esencial reside en el hecho de que por medio del reflejo de sus gestos físicos él se siente tenido en cuenta, reconocido y escuchado.

3ª. Técnica del espejo: la sincronización de la voz

Se trata de reflejar las cualidades de la voz de nuestro interlocutor y no de hacer una imitación exacta de ella. El impacto de una voz es poderoso, de ahí el interés de localizar las modalidades. ¿Cómo habla nuestro interlocutor? ¿Tiene una voz grave o aguda?, ¿un ritmo lento o rápido?, ¿un habla regular o brusca?. ¿qué tipo de pausas hace? Es suficiente ajustar nuestra voz a la suya para crear una relación de confianza. expresar un signo de reconocimiento sobre el modo auditivo.

De este modo, la técnica del espejo nos permite negociar en un clima propicio para una negociación gana /gana. Borrarnos nuestras diferencias fisiológicas para encontrarnos en el terreno de nuestras semejanzas.

Sin embargo, esta técnica va mucho más lejos. Es una formidable herramienta de feedback que nos da la posibilidad de verificar si mantenemos la relación, el

contacto de calidad con nuestro interlocutor, durante todo el tiempo de la negociación.

En efecto, la sincronización, al intervenir a nivel inconsciente, va a permitir a nuestro interlocutor reflejar a su vez nuestros mensajes no verbales como en un espejo. Es suficiente que nos desincronicemos en un momento preciso y, lógicamente, él reproducirá nuestro movimiento en los segundos que siguen, incluso simultáneamente. Es la indicación para nosotros de que la sincronización es positiva. Si no nos sigue, es que el clima de confianza no es absoluto. Es inútil hacer una propuesta en ese momento, daría lugar a una objeción. Retomaremos esto en la quinta exposición.

La negociación sincrónica descansa entonces sobre una lógica de la comunicación que reclama intervenir en un orden definido:

- En un primer momento, reasegurar por medio de la similitud fisiológica, reconocer la identidad del interlocutor, crear una fuerte corriente de simpatía que lo motive a hacer algo mejor que defenderse, a buscar un consenso.
- A continuación, y solamente a continuación, coincidir con nuestro interlocutor a nivel verbal.

3. EL SISTEMA DE REPRESENTACION SENSORIAL. EL MODELO DEL MUNDO DEL INTERLOCUTOR

Las palabras que utilizamos no son fruto del azar. Son la expresión de nuestra representación interna del mundo exterior, pasadas por los filtros de nuestra percepción sensorial.

Nuestros cinco sentidos son los primeros filtros que interponemos entre la realidad exterior y nosotros mismos. Inducen modos de comunicación privilegiados y diferentes para cada uno de nosotros. Ciertamente, todos disponemos de los cinco sentidos, pero tenemos generalmente un sistema dominante que da las indicaciones sobre el modo en que aprehendemos el mundo, como accedemos a las informaciones y sobre nuestros procesos de pensamiento. Son indicaciones preciosas para el negociador que quiere comprender y hacerse comprender.

EL SISTEMA DE REPRESENTACION SENSORIAL

El 40 por ciento de las personas tiene un dominante auditivo (A). Las personas con un dominante auditivo son muy sensibles a las palabras que utilizan y las que usted utiliza. Las palabras tienen para estas personas resonancias que las atraen o no. Como prestan más atención a las palabras, a los sonidos, se toman el tiempo para respirar en su caja torácica, lo que les da una voz mejor timbrada, de mejor ritmo. Su postura es un poco más relajada y las vemos a menudo en

posición "de escucha al teléfono", la cara atentamente apoyada sobre una mano. Sus expresiones favoritas son expresiones auditivas:

"Eso no me dice nada."

"Escúcheme bien."

"Oigo bien lo que usted me dice."

"¿Qué entiende usted por eso?"

"Su propuesta me interpela".

"Eso suena bien".

"De acuerdo".

"¿Qué canción es esa?"

Desgranar sus discursos con adjetivos como "melodioso, armonioso, discordante, musical, con ritmo, alarmante". Tienen una predilección por los verbos "de oír, escuchar, hablar, dialogar, cuestionar, entender, sonar, crear...". Evocan fácilmente metáforas auditivas, sacadas de la historia de la música.

El 40 por ciento de las personas tiene una dominante visual (V) según los estudios norteamericanos. Esas personas en las que domina lo visual, piensan el mundo a partir de una multitud de imágenes internas, a menudo flashes. Como deben poner palabras a las imágenes producidas, hablan generalmente bastante rápido, con un ritmo veloz. Entonces, apenas tienen el tiempo de tomar aliento, conteniendo la respiración en lo alto de su pecho y a causa de esto su voz es generalmente aguda y nasal. Utilizan fácilmente metáforas visuales para "clarificar" sus ideas, o un vocabulario típicamente pleno de imágenes. No hay más que prestar atención a las expresiones que emplean para hablar:

"Ves, está claro para mí."

"Su idea es demasiado vaga/es luminosa."

"Su propuesta me abre horizontes inesperados/de brillantes perspectivas."

"Las cosas están claras entre nosotros, no podíamos quedar en esa confusión."

En fin, el 20 por ciento de las personas tienen un dominante kinestésico (K). Esto significa que antes que nada, reaccionan a las sensaciones, sus emociones pre ceden sistemáticamente a sus pensamientos. Su modo de aprehensión del mundo es entonces mucho más lento porque están en contacto con su dimensión emocional. Al tener una respiración abdominal profunda, amplia, su postura aparece relajada, su voz es grave y hablan lentamente.

Su vocabulario es esencialmente emocional, buscan las descripciones concretas. Sus frases más corrientes son:

"Capto su idea porque es concreta, sólida, fiable, firme o sensible."

"Tengo en la punta de la lengua lo que usted quiere decir."

"No me cae bien lo que usted me propone."

"Capto bien la situación porque usted me ha permitido no desconectarme durante la negociación."

"Usted me alivia de una preocupación".

"Guardo el asunto bajo la manga."

"Confío mantener el contacto con usted."

Son personas que tienen particularmente la necesidad de ser tranquilizadas en el momento de una negociación porque si "no les cae bien" lo que usted desea, resultan inmediatamente invadidos por un sentimiento de inquietud, de malestar que bloquea sus procesos internos. Si entran en su cadena interna negativa, usted no avanzará más.

Son igualmente sensibles a un ambiente cálido simpático, confiado.

Fuera de nuestro dominante, apelamos a sub-dominantes que multiplican las combinaciones sensoriales.

Su interlocutor puede mostrarse VA, VK, AK, KA KV...

Si usted se comunica con él en el modo visual mientras el dominante de su interlocutor es el del tipo auditivo, él no podrá escucharlo. Y cuando usted le repite cien veces: "Vea lo que se puede hacer", él responderá sinceramente: "No, no lo veo" Sintonizado en otro canal, usted piensa que su interlocutor tiene mala voluntad. La comunicación es confusa.

En un servicio administrativo donde la informática estaba instalada desde hacía poco tiempo, Alberto explicaba a Roberto cómo veía él el nuevo funcionamiento del servicio gracias a las perspectivas que puede dejar entrever tal instalación. De golpe, Roberto lo interrumpe diciendo: "Discúlpame, esto no suena bien a mis oídos. ¿Puedes explicar qué interés encuentras en ello aparte de las complicaciones obvias que esto implica durante cierto tiempo?"

En efecto, Roberto, auditivo en ese momento de la conversación, no puede entender las explicaciones de Alberto. Manteniéndose en su propio canal visual, este último consigue interesar a su colega en utilización de la informática.

Es suficiente escuchar y localizar las palabras sensoriales utilizadas por nuestro interlocutor. La expresión característica "Esto no suena bien a mis oídos" era el feedback que indicaba a Alberto una ausencia de sintonización en la comunicación.

La negociación sincrónica se apoya en un segundo tipo de sincronización: la sincronización sobre el sistema de representación sensorial de nuestro interlocutor. Si él se comunica en un modo visual, auditivo o kinestésico, yo entro en relación con él en el mismo canal. Esta es la manera de comprenderlo y hacernos comprender: es suficiente escuchar las expresiones y palabras

sensoriales que él privilegia en la conversación. Entramos entonces en su modelo del mundo, es decir, en su manera personal de representarse el mundo.

LAS INDICACIONES APORTADAS POR LOS MOVIMIENTOS DE LOS OJOS

Hemos visto que la postura, los gestos, el ritmo verbal, las palabras sensoriales, indican a un observador un poco entrenado cuál es el modo de comunicación de su interlocutor.

Podemos afinar este análisis y comprender a partir de los movimientos de sus ojos cómo construye él sus procesos mentales, sus estrategias, su experiencia. Cuando usted le da una información, él se la representa interiormente, lo que lo lleva a hacer movimientos más o menos importantes de sus ojos, hacia arriba, hacia los costados o hacia abajo.

Los desplazamientos oculares preceden sistemáticamente la expresión del pensamiento porque ellos dependen de procesos neurológicos que no es posible controlar.

Los movimientos visuales

Cuando sus ojos se dirigen hacia arriba, su interlocutor se representa mentalmente imágenes, está construyendo su pensamiento de modo visual.

Hacia arriba, a la derecha de usted, él recuerda algo que ya conoce, que ya ha visto (VS).

Hacia arriba, a la izquierda de usted, él está construyendo su representación mental (VC). Dele el tiempo de formar una imagen clara.

Evalúe: si la expresión de su cara es positiva, lo que usted acaba de decirle evoca en él imágenes recordada, o en construcción agradables; usted está en la misma longitud de onda, puede avanzar en su negociación.

Por el contrario, si nota una tensión, una ligera crispación de sus músculos faciales, el oscurecimiento de su piel, verifique qué es lo que pasa; su propuesta lo inquieta o tiene dificultades en representarse la imagen que surgió de sus palabras.

Su interlocutor puede tener igualmente los ojos fijos delante de él, en el vacío, focalizado. Si representa imágenes, sin embargo, usted no puede saber si son imágenes recordadas o imágenes construidas.

Los movimientos auditivos

Cuando los ojos de su interlocutor se desplazan lateralmente, hacia el oído derecho o hacia el izquierdo (siempre a la derecha o izquierda de usted), él está en el canal auditivo, presta atención a las palabras, los sonidos, los ruidos. Del mismo modo, a la derecha, él escucha sonidos ya escuchados (AS), a la izquierda, busca mentalmente sus palabras, construye frases, selecciona nuevas asociaciones de sonidos (AC). Una vez más. observe, evalúe; usted puede seguir con facilidad "cómo piensa él", e interviene si es necesario.

En ciertos momentos de la negociación, usted ve que su interlocutor dirige los ojos, hacia abajo a la derecha frente a usted. El está allí sumergido en un diálogo interno que lo desconecta del intercambio. Se interroga, se hace preguntas y responde mentalmente, lo olvida a usted un instante.

Un negociador advertido se calla inmediatamente porque sabe que su interlocutor no puede escucharlo realmente; respeta su diálogo interno en la relación, y espera que salga de él. En general, la calidad del silencio que se establece entonces, lo lleva rápidamente a la conversación, y él le agradece haberle facilitado ese momento de interrogación interna, importante para él.

El movimiento kinestésico

Su interlocutor reflexiona o habla bajando los ojos hacia la izquierda. Usted puede leer simultáneamente en su cara el estado interno que él experimenta. Está en contacto con sus sensaciones o sus emociones. Sea prudente, tranquilícelo. Su ritmo es necesariamente lento. Si usted es sobre todo visual, tiene tendencia a adoptar un ritmo rápido porque usted piensa rápido bajo el impulso de imágenes que afluyen a su mente; no lo apure. Utilizando sus palabras kinestésicas, sincronizándose en su fisiología, usted entra en su modelo de mundo. Usted comprende cómo accede él a las informaciones que usted le aporta y cómo las experimenta.

Así, los movimientos oculares le permiten a usted durante todas las fases de la negociación comprender cómo elabora su interlocutor sus pensamientos, cómo construye sus representaciones internas. Es un poderoso feed-back que le abre todas las oportunidades de decir lo que hay que decir en el momento justo.

El trabajo de calibración es fundamental en un acercamiento de la comunicación por la PNL. En terreno desconocido, comenzamos por tomar puntos de referencia para no perdernos. Frente a una persona, no nos atrevemos realmente a mirarla. Sin embargo, sus manos (sus movimientos, su humedad), la inclinación de su cabeza, de su tronco, su respiración, la tensión de sus hombros, su transpiración, etc. nos enseñan sobre la realidad de su experiencia subjetiva. La PNL estimula el espíritu de curiosidad: "¿cómo funciona?", "¿cómo funciona él?". Para responder a estas preguntas, comencemos por observar.

Las Condiciones de la Negociación

?

LAS INDICACIONES APORTADAS POR LOS MOVIMIENTOS DE LOS OJOS
(desde el punto de vista del observador)

?

Imagen construida imaginaria Ojos arriba y hacia la izquierda Imagina algo que no ha visto antes

?

Imagen memorizada o construida Ojos centrados, fijos en el vacío

?

Imagen rememorada (recuerdo) Ojos arriba y hacia la derecha Recuerda algo que ya vió

?

Auditivo

Los ojos van a la derecha o a la izquierda Escucha ruidos, sonidos externos o interna (memorizados o imaginados)

?

Kinestésico

Ojos hacia abajo a la izquierda Revive sensaciones o emociones

?

Auditivo: diálogo interior Ojos hacia abajo a la derecha Diálogo interior

4. Practicar una escucha receptiva

La tercera manera de crear y mantener un clima de confianza reside en la práctica de la escucha. receptiva. Saber escuchar de verdad exige también un entrenamiento permanente.

En general, cuando un interlocutor hace una proposición verbal, en la tercera parte de su frase, ya tenemos formulada nuestra respuesta en nuestra mente, le cortamos la palabra pensando que lo hemos comprendido, y él nos interrumpe a su vez, porque hemos mal interpretado su pensamiento.

Cada uno sigue su idea en lo que se denomina un diálogo de sordos.

La negociación gana/gana no puede desarrollarse a partir de una comunicación tan defectuosa.

Es imprescindible que nos situemos en un principio de realidad encontrando a nuestro interlocutor en su propio terreno. Esto supone que no interpretemos sus

palabras, que no prejuzguemos antes de tener todas las informaciones, todos los elementos de su modelo del mundo.

Escuchar es la piedra angular de la negociación gana/jana; descansa sobre seis pilares.

El primer pilar es el silencio

Cuando las dejamos hablar sin interrumpirlas, escuchando en silencio, la mayoría de las personas dan naturalmente un cúmulo de informaciones sobre ellas

El buen negociador debe centrarse en su interlocutor cuando éste habla.

Utiliza únicamente, en la relación, fórmulas como "Hum., hum...", "Entiendo", "Ya veo", "En esto no lo sigo", que demuestran claramente que sigue las palabras de su interlocutor. Este último se siente entonces escuchado, tenido en cuenta.

Cuando está en silencio, en escucha total, el negociador solo tiene dos razones para tomar la palabra.

- hacer saber que comprende bien
- pedir una aclaración cuando no comprende algo en este caso, de modo no verbal, indica que va a tomar la palabra, desincronizándose ligeramente.

El segundo pilar son las preguntas abiertas

El negociador activa la conversación utilizando preguntas abiertas que favorecen la expresión de su interlocutor con una libertad total.

Por ejemplo:

¿Qué piensa usted de eso? ¿Qué significa para usted...? ¿Cómo piensa hacerlo?

Es una forma de sincronización verbal que da ritmo al intercambio con regularidad, utilizando expresiones como "Entonces...", "Dicho de otro modo...", "Si yo entiendo bien...".

El negociador no hace comentarios, no agrega ni suprime nada a lo que él reformula.

La reformulación induce la conformidad del interlocutor o lo lleva a aportar una modificación (una información complementaria, una expresión corregida, por ejemplo).

Usted permanece así en el principio de realidad, evitando los deslizamientos habituales de la comunicación.

Podemos igualmente practicar una reformulación en espejo, más fácil, es decir, repetir palabra por palabra lo que nuestro interlocutor acaba de expresar. Esto presenta una ventaja segura si lo asociamos a la evaluación. En efecto, una evaluación fina permite identificar las palabras que están asociadas en la morfología mental del interlocutor a un estado interno positivo. La reformulación de esas mismas palabras produce una activación del estado interno positivo en favor de la negociación en un estado de apertura.

Evita las preguntas cerradas que se convierten rápidamente en un interrogatorio, y descarta las preguntas que sugieren u orientan las respuestas.

El tercer pilar es la reformulación

Reformular consiste en repetir de manera más concisa o más explícita lo que el interlocutor acaba de decir, a partir de sus palabras sensoriales significar vas, de modo que él se sienta comprendido y animad a avanzar en su discurso con toda confianza.

El cuarto pilar son las preguntas de precisión

A fin de comprender el modelo del mundo de nuestro interlocutor, debemos ayudarlo a precisar las modalidades de su experiencia. Cinco preguntas de precisión utilizadas en el momento oportuno nos permiten trabajar con hechos precisos en la negociación.

Es inherente a estas preguntas todo lo relativo a los juicios, las reglas morales, las interpretaciones, las generalizaciones que estructuran el discurso del otro, la realidad exacta de esta experiencia que él intenta transmitirnos.

Nuestra quinta exposición desarrolla este tema.

El quinto pilar son los estímulos

Expresa lo que a usted le satisface, aquello que lo alegra en las palabras de su interlocutor. Destaque sistemáticamente todos los aspectos positivos de sus propuestas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas. Usted parte del principio de que la intención de su interlocutor es positiva; concédale un crédito de intención, más que un proceso de intención. Al hacer esto, usted se muestra de acuerdo con la forma del discurso, no necesariamente con el fondo. Usted reitera la demostración de su calidad de escucha y lo estimula a proseguir en un espíritu de apertura.

El sexto pilar es el resumen

El negociador resume regularmente los puntos de avance de la discusión:

- aquellos sobre los cuales las dos partes ya están de acuerdo,
- aquellos sobre los cuales aún no están de acuerdo,
- aquellos que aún quedan por negociar.

La calidad de la escucha del negociador refuerza e impacto de sus propuestas porque éste da pruebas de confianza.

En un verdadero clima de seguridad, ha creado las condiciones sine qua non del diálogo; la arquitectura de la negociación puede entonces elevarse.

TERCERA EXPOSICION

Determinar el marco de la negociación

El negociador sabe ahora utilizar todas las informaciones aportadas por la comunicación no verbal del modelo de mundo de su interlocutor.

El negociador ha comenzado a entrar en el modelo de mundo de aquél a través de sus explicitaciones, destacando y reformulando las palabras sensoriales que emplea. Debe entonces desarrollar más la sintonía aplicándola a la dimensión verbal de la negociación.

1. EL LENGUAJE DE LA PRECISION

Toda la dificultad de la comunicación reside en el hecho de que utilizamos palabras que sólo son etiquetas lingüísticas para expresar nuestra realidad personal. Las palabras son signos simbólicos arbitrarios a partir de los cuales codificamos nuestra experiencia, pero no tienen significación en sí mismas. Es la experiencia precisa a la cual nos envían la que les da su significación real. En efecto, la significación de las palabras está intrínsecamente ligada al modelo de mundo de cada uno; ahora bien, se sabe que éste es único para cada individuo. El negociador debe ser sensible a esto porque en las situaciones corrientes de comunicación, no le prestamos realmente atención y, lógicamente, tenemos la impresión que todos damos las mismas significaciones a las palabras.

Un día, en un seminario de comunicación, Miguel, muy kinestésico, se puso muy inquieto en el momento de hacer un ejercicio de aplicación. Intervino un poco bruscamente para decirle al coordinador: "Necesito saber cómo nos manejas". El resto del grupo se rió pensando que Miguel quería decir "nos manipulas". Pero el coordinador le hizo precisar: "Por cierto, Miguel, estoy dispuesto a decirle cómo los manejo, pero simplemente, ¿qué quieres decir precisamente con "manejar"?"

Y Miguel respondió, para gran sorpresa de los participantes: "Yo he sido bombero durante veinte años, entonces comprenderás que cuando se me pide hacer un ejercicio, una maniobra, yo necesito saber exactamente cómo hacerla. Para apagar un incendio, hay que conocer las consignas precisas, las etapas, unas detrás de otras, de otro modo no funcionaría". Miguel estaba lejos de la

idea de manipulación que el grupo suponía; él quería mayor precisión, porque sin ella no se sentía seguro y no podía pasar a la acción.

Este ejemplo nos muestra que el lenguaje pone en juego dos niveles de lógica muy diferentes. Las palabras, en tanto códigos, signos arbitrarios, dependen del nivel de superficie en el plano lingüístico. Nivel práctico pero sin significación. La significación real de la palabra, ligada a la experiencia individual y única de cada uno, corresponde al nivel de profundidad.

Entre el nivel de profundidad y el nivel de superficie, cada individuo opera transformaciones, una derivación del sentido de su experiencia por medio de diversas generalizaciones, selecciones y distorsiones, es decir, una violación del código. La pérdida de la información entre lo que queremos decir, lo que podemos decir, lo que finalmente decimos, lo que nuestro interlocutor entiende, escucha, comprende e interpreta, es tal, que solo queda en general un 20 por ciento de la información inicial en el intercambio verbal. Es por eso que el negociador no puede negociar sobre una base tan poco confiable. Conviene entonces retomar el nivel de profundidad detrás de las palabras para comprender la experiencia real de nuestro interlocutor sin riesgo de interpretación

La PNL ha estudiado muy de cerca este fenómeno lingüístico y propone cinco preguntas de precisión, generalmente llamadas apuntadores lingüísticos, que permiten volver sistemáticamente a los hechos precisos.

Veamos primero el funcionamiento del metamodelo. El metamodelo es un cuestionario y un compendio de informaciones útiles, surgido de trabajos de la gramática transformacional generativa, y que apunta a hacer elevar el nivel de profundidad, es decir, la experiencia real de la persona que se expresa, a fin de poder encontrarla en su terreno.

Korzybsky ha mostrado que el lenguaje desvía de la experiencia según los tres procesos siguientes:

- la supresión, que llamaremos omisión,
- la generalización,
- la distorsión.

El negociador necesita comprender el marco de referencia de su interlocutor, debe entonces mostrarse muy atento a las violaciones del código lingüístico que aparecen en el discurso de este último. Dispone allí de una mina de informaciones para llevar la negociación hacia el objetivo común.

Va entonces a hacerle precisar lo que dice, lo que generaliza y lo que deforma a través de sus filtros, cada vez que la información le sea útil. Una información es útil o rica cuando tiene una relación directa con el contexto, el estado deseado.

El siguiente es el cuadro clásico del metamodelo.

METAMODELO

Cuestionario y compendio de informaciones útiles

Violación	Ejemplos	Preguntas	Efecto buscado
Omisión simple.	No estoy de acuerdo.	¿Con qué?,	Encontrar lo que falta, el objeto del verbo.
	Estoy triste.	Estoy triste. ¿Con quién? ¿Por qué?	
Supresión del índice de referencia.	Esto me importa poco,	¿Exactamente qué?	Encontrar el índice objeto o sujeto del verbo.
	Esto no tiene importancia.	¿Qué cosa no tiene importancia?	
	No sabemos.	¿Quién?	
Omisión del comparativo.	Es mejor partir	¿Es mejor que qué?	Encontrar el término de comparación, la norma, la referencia o el contexto.
	Es el mejor.	¿Mejor que quién?	
	Es más oneroso.	¿En relación a qué?	
Verbo no específico.	Me ha sorprendido	¿De qué manera?	Hacer precisar el verbo.
	He seguido su consejo	¿Cómo?	
	El ha ganado.	¿De qué manera?	

2. PROCESO DE GENERALIZACION

Cuantificadores universales	Todo, siempre, nunca,	Repetir el término acentuando : ¿todos?, ¿siempre?, etc.	Desbaratar la generalización.
	nada,...		
	nadie, todos,...		Encontrar un contra-ejemplo.
	Nada funciona		
Origen perdido reglas-juicios.	Nadie hace aquí...	¿Es su punto de vista? ¿Según quién? ¿En qué? ¿Cómo lo sabe usted?	Encontrar la fuente o el origen. ¿Con respecto a qué?
	Es así.		
	Está mal hacer esto.		
	Está bien ser valiente.		

Violación	Ejemplos	Preguntas	Efecto buscado
Operadores modales			Encontrar los resultados o la causa, las consecuencias o el obstáculo
1) Necesidad	Es necesario, debo.	¿Qué pasaría si ..	
	No se debe		
	Usted no debe.		
2) Posibilidad	No es posible, no	¿Qué se lo impide?	
	puedo hacerle esto.	¿Y si usted pudiera?	
Nominalización	la comunicación aquí es mala.	¿Cómo específicamente? ¿De qué manera?	Hacer especificar y encontrar el objeto.
(Un proceso transformado en una cosa inmovilizada)	Quiero autoridad.	¿Quién quiere qué?	

3. PROCESO DE DISTORSION

Causa efecto	Me pone triste	¿Con qué cosa ...	Quebrar la causa.
x ----> y	Me aburre.	¿Cómo	Encontrar un
	Si x entonces es y.	específicamente?	contra-ejemplo.
		¿Qué le hace decir eso?	
Equivalencia Compleja.	No me saluda, me detesta.	El hecho de no saludar, ¿en qué prueba que lo detesta?	Encontrar la equivalencia compleja.
	Ella no me sonríe, no está contenta.	S; ella sonriera, ¿estaría contenta?	Encontrar un contra-ejemplo.
	El me ha hecho reproches, me detesta	¿Usted ya ha hecho reproches a alguien sin detestarlo?	
Lector de Pensamiento	Sé lo que ha querido decir.	¿Cómo lo sabe?	Encontrar el origen de la información.
(el sujeto pretende conocer)	Hace eso porque...	¿Qué le hace decir eso?	

Esta tabla es familiar para las personas que tienen una formación lingüística. Parece un poco compleja para otros con otra formación. Lo importante en la PNL es la eficacia en los resultados. Siendo el objetivo hacer elevar el nivel de profundidad para dialogar según el principio de realidad, podemos simplificar el metamodelo.

Una simplificación eficaz del metamodelo

Alain Cayrol ha inventado una brújula del lenguaje destinada a "no perder el norte" en la comunicación. Esta brújula es preciosa para el negociador. Debe llevarla consigo y utilizarla, en la relación, para tener informaciones útiles. No se trata de precisar todas las ideas expresadas por nuestro interlocutor porque, muy rápidamente, él se sentiría incómodo. Utilizamos la brújula del lenguaje cada vez que necesitamos una información útil, es decir, una información que permita avanzar hacia la realización del objetivo común.

Un hecho no preciso se parece a una suposición una inferencia, una interpretación. Si no lo hacemos precisar, sólo podemos interpretar a través de nuestros propios filtros. Esto provoca un malestar. Si pedimos a nuestro interlocutor el porqué de sus palabras, éste no se siente comprendido, el malestar aumenta; nos responde apoyándose en reglas (Porque yo debo.... Porque no hay que...) que refuerzan los juicios de valor ("Usted comprende entonces que es importante para mí...") y sus generalizaciones ("Es siempre así") En efecto, a través de sus expresiones hemos comprendido bien que algo es importante en su experiencia, pero, ¿qué precisamente? La brújula permite clarificar sus palabras.

Por ejemplo, nuestro interlocutor avanza, como una verdad, una suposición: "Yo creo que no hay solución."

- "¿Qué es lo que le hace decir que no hay solución? El no ve una solución, su campo de acción está limitado porque se funda en una regla.

"Hay que hacer las cosas en el momento justo". "En caso contrario, ¿qué pasaría?

Su creencia es que "después es demasiado tarde" (juicio)

Dejarlo hablar nos enseña más sobre él mismo que en un intercambio habitual.

El negociador debe entonces aplicarse a mantener el norte en la comunicación que conduce. Utiliza palabras concretas, precisas, elegidas en la experiencia sensorial de su interlocutor porque tiene como primer objetivo desembocar en actos satisfactorios para todos.

LA BRUJULA DEL LENGUAJE

?

?

2. ENCONTRAR UN MARCO COMÚN ARMONIZANDO LOS OBJETIVOS MUTUOS

En el marco de una estrategia de influencia positiva, la negociación se efectúa fuera de una relación de fuerza.

Si queremos evitar la relación de fuerza, es importante ayudar a nuestro interlocutor a clarificar sus objetivos porque, muy a menudo, la mayoría de las personas sólo saben globalmente lo que desean. Ahora bien, una negociación eficaz no puede establecerse sobre la base de un estado deseado demasiado vago sin correr el riesgo de deslizarse a falsas interpretaciones o ambigüedades naturales. Ambigüedades naturales porque las expresiones de nuestro interlocutor están codificadas en su modelo de mundo. Depende de nosotros el decodificarlas para comprender la naturaleza de sus expectativas. Esta gestión previa orienta al negociador hacia el éxito de su empresa.

Se trata de comprender, en un primer momento, lo que la otra parte desea, a través de las informaciones que aporta. El buen negociador habla menos de lo que hace hablar. Utiliza su brújula del lenguaje para hacer precisar a su interlocutor y resume regularmente las informaciones obtenidas.

Como ha procedido por sí mismo antes de la negociación, lleva a su interlocutor a enfrentar los diferentes puntos de la definición de objetivo.

- 1) El criterio que subyace al estado deseado: -"Qué es importante para usted en esta situación?"
- 2) El estado deseado, en términos precisos, específicos positivos.
El estado deseado debe ser realista, de otro modo la negociación no puede llevarse a cabo.
- 3) El beneficio descontado.
- 4) Los inconvenientes inherentes al objetivo
 - para él
 - para las personas de su entorno.
- 5) Los obstáculos para la realización del objetivo. Es necesario entonces enfrentar igualmente las soluciones realistas que permitan rodearlas.
- 6) Los criterios de evaluación para la realización de objetivo.

Antes de ponerse de acuerdo sobre una acción que hay que emprender en el futuro, es muy útil preguntar a la otra parte cómo sabrá que los objetivos determinados en el momento presente, serán alcanzados.

Esta metodología permite definir claramente lo negociable y lo no negociable, comprender mejor las posturas de la negociación, incluso si una parte de ellas no ha sido aún formulada.

Ayudar a la otra parte a precisar sus objetivos supone que la persona que conduce la negociación esté en un estado interno de "conexión interna", es decir, que su conciencia esté volcada hacia el exterior, hacia las reacciones del interlocutor. Si su conciencia se inclina hacia el interior, experimentará dificultades y no formulará juicios y perderá, así, muchas informaciones útiles surgidas de la observación. Conexión externa es el estado de curiosidad, de receptividad, que condiciona la eficacia de la observación.

Cuando los objetivos del interlocutor han sido claramente definidos, el negociador debe a continuación armonizar los objetivos mutuos. Si al final de esta etapa, resulta que los objetivos recíprocos no son compatibles, es mejor renunciar a la negociación. Fuera de este caso, el negociador armoniza los objetivos mutuos encontrando un marco común.

La técnica del marco común es parecida a la del compromiso en tanto búsqueda del mínimo común denominador, búsqueda de elementos aceptables para cada una de las partes. Se trata de encontrar soluciones intermedias satisfactorias para cada uno.

Este método ha sido también propuesto por Thomas Gordon., Para encontrar soluciones constructivas él aconseja utilizar la escucha activa, identificar las necesidades de cada uno y buscar de satisfacerlas recíprocamente

Se parece igualmente a la "negociación razonada." de Fisher y Ury.^z En efecto, las herramientas de la PNL permiten responder a los cuatro principios básicos de este método.

1. En la negociación, separar claramente lo que es del orden de lo diferente (= lo que se opone) de lo que es del orden de la persona (= lo que no se opone, lo que se respeta).
2. Centrarse no sobre las posiciones sino sobre los intereses en juego.
Son los intereses en juego los que inducen las posiciones de cada uno. Hay que analizar entonces de manera conciliadora, las razones de cada posición de modo de comprenderá realmente los intereses en juego, comunes o antitéticos.
3. Proponer un gran abanico de soluciones antes de tomar una decisión, lo que evita focalizarse en los obstáculos ligados a una solución.
4. El resultado debe descansar sobre criterios aceptables para las dos partes. Esto supone la demostración de un espíritu abierto y la voluntad de razonar,

La relación, la brújula del lenguaje para determinar el estado deseado, la puesta en juego de un marco común que armonice los objetivos mutuos, representan otros medios de hacer evolucionar la negociación de modo razonado, positivo y dinámico.

Sin embargo, la negociación gana/gana se diferencia de la negociación razonada en la medida en que Fisher y Ury piensan que su método es aplicable cuando las partes presentes disponen de un poder equivalente o aceptan practicar este tipo de negociación independientemente de su poder respectivo. En el caso contrario, hay que protegerse, y proponen técnicas de repliegue.

La negociación gana/gana es un método de influencia positivo basado en la aceptación de la persona tal cual es, ya sea que su poder sea superior, equivalente o inferior, sobre la aceptación a priori de sus ideas y sus opiniones. El verdadero poder consiste en ser capaz de establecer un real clima de confianza. La fecundación de un punto de vista con otro desemboca en resultados valorados por todas las partes presentes.

La estrategia de negociación establecida por la negociación gana/gana, recupera lo que Lionel Bellenger ha llamado una estrategia cooperativa,⁴ es decir, la búsqueda de un acuerdo equilibrado, que a su vez recupera la noción de marco común.

Se opone a la "estrategia distributiva" que busca una solución en sentido único, dominando por medio del debilitamiento, manipulando la parte contraria. Sus principales resortes son, según Lionel Bellenger, la polémica, la dominación, las estratagemas (es decir, la manipulación), la descalificación de los otros en su integridad psicológica.

Encontrar un marco común de negociación armonizando los objetivos mutuos, asegura el medio de desarrollar una estrategia cooperativa. A continuación damos un resumen.

¿COMO ENCONTRAR UN MARCO COMUN?

- 1) Pregunte a la otra parte qué quiere (estado deseado) y reformule hasta que la misma esté de acuerdo con la reformulación.
- 2) Preguntarle qué le va procurar el hecho de conseguir su objetivo (la meta, el beneficio descontado). Verificar si es compatible con el nuestro.
- 3) Ajustar explícitamente sus propios objetivos con los de la otra parte, adoptando una gestión convergente.
- 4) Encontrar una meta común a alcanzar de modo que cada una de las dos partes esté de acuerdo cuando sea formulada: "Entonces, lo que ambos deseamos es..."

5) Una vez formulada la meta común, recíprocamente aceptada, las dos partes buscan todos los medios aceptables para cada una, para alcanzar esa meta en un marco de cooperación.

Atención, la meta común no debe ser confundida con la proposición que solo viene después. La proposición se apoya sobre el marco común -si no, no será aceptable- pero representa el medio final propuesto para alcanzar el objetivo.

Ejemplo de marco común

Dos asociados han creado una empresa de informática que obtiene buenos resultados. Uno de ellos desea ampliar la gama de productos:

Marco Común 1	"-Todo anda bien, pero si queremos desarrollarnos más, sería bueno proponer nuevos servicios a nuestra clientela. -Sí, pero podemos también continuar ampliando nuestra clientela. -Es más difícil a causa de la competencia. Es mejor ampliar nuestra gama de productos. Tenemos por otra parte, una oportunidad con los fax... -Efectivamente, el fax puede ser interesante, pero no sé... En realidad, lo que me molesta es el mismo producto. Encuentro que no tiene nada que ver con nuestro trabajo (palabras sensoriales K). -Entiendo, tú quieres vender productos de alta tecnología, sin embargo, yo te garantizo que son productos fiables. -Yo no dudo de la fiabilidad, pero tengo una reticencia, lo siento como algo relacionado con la alimentación. -¡Estás sin embargo de acuerdo en el hecho de desarrollar nuestra sociedad! -Bueno, de acuerdo por un mínimo de productos que salen de nuestros objetivos iniciales. Yo te propongo lo siguiente: ¿porqué no orientarse mejor hacia los modem? Así, vendemos PC y modems; todo eso va bien junto.
Marco Común 2	-Efectivamente, tienes razón, no había pensado en ello. Y por otra parte, una cosa no impide la otra; podemos incluso dar la opción de proponer modems incorporados en la PC o bien un fax. Habrá una continuidad en nuestros productos al mismo tiempo que una diversificación, esto solo puede satisfacer a nuestro clientes.
Acuerdo	-Muy bien, ofrecemos una función de fax bajo dos formas técnicas diferentes. Es una buena solución, te agradezco. De acuerdo."

3. SUPERAR LAS TACTICAS DE INFLUENCIA DE UN INTERLOCUTOR DOMINANTE

Cuando nuestro interlocutor practica tácticas de influencia para desestabilizarnos, las técnicas de influencia positiva permiten traerlo nuevamente, a pesar de él, al terreno gana/gana, cualquiera sea su grado de poder.

- Nos hace esperar un largo tiempo cuando tenemos una cita y hemos llegado en hora.

- En lugar de impacientarnos, lo cual debilita nuestra energía, hay que aprovechar ese tiempo de espera para visualizar la negociación y prepararnos aún más. Cuando él nos abra la puerta, estaremos en posesión de todos nuestros medios. La relación debe ser establecida inmediatamente.

- Utiliza con nosotros una técnica de confusión, es decir, que en un momento de la conversación dice cualquier cosa que no tiene relación con las palabras intercambiadas.

Nos preguntamos por qué ha dicho eso, qué ha querido decir exactamente. Y mientras, desestabilizados, nos preguntamos que está pasando y dejamos de pensar en el objeto de la negociación, él gana terreno, nos debilita.

En lugar de "seguir conectado en el diálogo interno" hay que reformular y preguntarle cual es el lazo con los objetivos definidos, manteniendo la relación.

- El utiliza, esta vez, una técnica de expansión, de conquista del territorio. Mientras hablamos, saca objetos personales de su bolsillo o del cajón, (encendedor, agenda, reloj) que coloca, distraídamente, sobre la mesa. En ciertos momentos de la negociación, avanza sus objetos hacia nosotros

- Podemos acentuar la técnica del espejo para desplazar esos mismos objetos hacia él, al mismo ritmo, con los mismos gestos.

- El utiliza técnicas de confrontación destinadas a ponernos en dificultad, son estratagemas.

Por ejemplo:

- Se levanta y se acerca a la ventana en el momento menos esperado.

Hacer una sincronización cruzada con su voz. Cambia de tono bruscamente.

Acentuar inmediatamente la sincronización con su voz. O bien, por el contrario, responderle enlenteciendo nuestro ritmo hasta hablar muy lentamente.

- El se pone a hablar rápido, acumulando argumentos.

- Agradecerle la riqueza del intercambio. Destacar el argumento más vago (una inferencia, una regla, un juicio) y utilizar la brújula del Lenguaje para traerlo a los hechos precisos en relación con los objetivos. A diferencia suya, hablar con un ritmo lento.

Otras técnicas de desestabilización:

- El es encantador, pero no sabemos qué piensa exactamente.

- Sincronizarse, evaluar y utilizar la brújula del lenguaje.

- Muestra signos de impaciencia, está apurado, mira su reloj.

- Sincronizarse (mirar igualmente el reloj) y negociar el tiempo acordado a la cita.

Si el tiempo negociado se va acabando, resumir las diferentes etapas de la conversación, hacerle a continuación la pregunta alternativa:

"Usted estaba apurado, ¿prefiere que tengamos otra cita para terminar este intercambio o que acordemos una prolongación?"

Estos ejemplos nos muestran que la negociación sincrónica es poderosa porque actúa fuera del campo de conciencia con la voluntad de permanecer en un terreno positivo.

4. UN MODELO DE AFIRMACION DE UNO MISMO

Las páginas precedentes ponen en evidencia que la PNL integrada en nuestros comportamientos cotidianos de negociación aporta un modelo complementario de afirmación de uno mismo a las técnicas de comportamiento. Al igual que ellas, tiene como objetivo preparar mejor al individuo para las diversas situaciones sociales e interpersonales con las que se encuentre.

La afirmación de uno mismo se define en términos de comportamiento. Se dice que una persona está "afirmada" (o es segura) cuando los comportamientos que produce tienen características concretas, objetivables y observables.

Estas características se encuentran tanto en los comportamientos no verbales como en los verbales.

?

En un continuo, los comportamientos afirmados (seguros) representan un justo medio entre los comportamientos pasivos y los agresivos.

LAS CARACTERISTICAS NO VERBALES DEL COMPORTAMIENTO AFIRMADO (SEGURO)

En el plano para-verbal, la intensidad de la voz de la persona que se expresa, está adaptada a la situación y al contenido verbal; es cálida, el rendimiento verbal es regular y calmo. En fin, la persona habla tanto como la otra persona que tiene enfrente.

- Características de un comportamiento pasivo: intensidad débil, entonación neutra, producción verbal lenta, la persona habla poco, deja hablar a los otros.
- Características de un comportamiento agresivo: intensidad fuerte, entonación exagerada, producción verbal rápida, la persona habla demasiado, no deja hablar a los demás.

En el plano no verbal puro, la mirada es franca, directa; la expresión de la cara aparece expresiva: la mímica está de acuerdo con el contenido verbal (congruencia); la posición del cuerpo es firme, flexible, a buena distancia del interlocutor; los movimientos del cuerpo son calmos, amplios, apoyan lo verbal.

- Características de un comportamiento pasivo: mirada huidiza, expresión facial sombría, posición del cuerpo replegada, lejos del otro, movimientos del cuerpo nerviosos o raros.
- Características de un comportamiento agresivo: la mirada se fija demasiado en el interlocutor, expresión facial contracturada, posición del cuerpo tensa, derecha, demasiado cerca del otro, movimientos del cuerpo rápidos y desordenados.

El negociador sincrónico comienza por sincronizarse con los comportamientos no verbales de su interlocutor, ya sean pasivos, afirmados o agresivos. Esto le permite manejar la ansiedad de la situación, hacer frente teniendo confianza en sí mismo. Este control tiene para él consecuencias positivas y agradables (cadena interna positiva, relación interpersonal positiva, integración social...) Pero tiene igualmente consecuencias positivas para el interlocutor porque, encontrado en su terreno, este último está seguro, lo que implica una atenuación de su propia ansiedad.

En un segundo tiempo, el negociador conduce la entrevista induciendo por medio de las técnicas del espejo, comportamientos afirmados (seguros) en su interlocutor. El marco de la relación gana/gana está establecido.

LAS CARACTERISTICAS VERBALES DEL COMPORTAMIENTO AFIRMADO (SEGURO)

Un mensaje es seguro cuando pone en evidencia las siguientes características:

- Expresar clara y sinceramente sus deseos, sus pensamientos, sus emociones. Implicarse en lo que se propone.

Todos los grandes negociadores saben expresar sus sentimientos y hablar de sí mismos con mucha naturalidad.

Hay que entrenarse entonces para desterrar las expresiones neutras o relativas al otro, por ejemplo, "es un buen plan", "tú no eres conciliador", en beneficio de mensajes "yo": "aprecio tu plan", "estoy decepcionado por tu comportamiento".

- Respetarse y respetar al otro, de ahí la importancia de la reformulación sobre lo que dice y piensa el otro. La PNL insiste sobre este punto. Frases del tipo: "veo que esto le plantea a usted el problema de quedarse más tiempo esta tarde", "imagino que ha sido desagradable para ti esperarme tanto tiempo", dan testimonio de un verdadero respeto por el otro. A menudo, lo pensamos pero no lo expresamos.

- Proseguir con el objetivo en la situación dada.

Es necesario entonces saber ser persistente y determinado en cuanto a su demanda. La PNL propone ser firme en los objetivos pero flexible en las

opciones, Si no obtenemos la respuesta deseada a nuestra demanda, hagamos otra cosa, encontremos, por ejemplo, un compromiso que permita satisfacer a las dos partes presentes.

AFIRMACION DE UNO MISMO COMPARACION DE LOS
COMPORTAMIENTOS PASIVOS - AFIRMADOS - AGRESIVOS5

?

CUARTA EXPOSICION

Captar inmediatamente la personalidad y las motivaciones de su interlocutor

¿Cómo percibimos nosotros el mundo?

La realidad no existe fuera de las representaciones internas que nosotros tenemos.

En su interior, cada uno de nosotros construye sus imágenes de la realidad a partir de su experiencia sensorial y subjetiva. Éstas imágenes o mapas son tan diferentes de una persona a la otra como las huellas digitales de los dedos. La semántica general de Korzybski desarrolló este punto de vista basado en la idea "El mapa no es el territorio", y fue retomado por la PNL. Esta última nos propone una herramienta que permite a la vez leer el mapa -o imágenes particulares-y descubrir el territorio: son los metaprogramas (MP).

Aunque nuestro cerebro sea mucho más complejo que un ordenador, conviene establecer una analogía entre ambos. Nosotros funcionamos con programas automáticos; la mayor parte del tiempo nuestras cadenas lógicas se colocan inconscientemente frente a los acontecimientos. Además, presentamos el método de nuestros programas automáticos en nuestro lenguaje, en la manera de hablar. Aquí también el negociador debe colocarse en escucha del método.

LA CONCEPCION DEL MUNDO DE CADA INDIVIDUO ES ÚNICA

Los metaprogramas son las características de base de una personalidad; las que permiten su definición. Más allá de los filtros inconscientes -con los valores y las creencias- que distorsionan, seleccionan y generalizan nuestras experiencias, ellos revelan a través del lenguaje utilizado los modos de funcionamiento de una persona, sus estrategias habituales. Sin embargo, aunque algunos metaprogramas sean muy reveladores de una personalidad, no podrían constituir una tipología, por otra parte la psicología ha abandonado progresivamente las tipologías desde los años cincuenta. Tenemos demasiada tendencia a confundir los comportamientos de un individuo con el individuo Mismo. Nuestro interlocutor puede comportarse de cierta manera frente a nosotros y de una manera diferente en otro contexto. Su comportamiento, como

todos los comportamientos humanos, es un mecanismo adaptativo que tiene por función satisfacer una necesidad. Es inútil identificarlo. Identifiquemos sobre todo su funcionamiento mental; respetaremos seguramente su necesidad y desarrollaremos una corriente de simpatía.

Los metaprogramas encuentran su fundamento en los trabajos de Carl Jung. Jung quería elaborar una descripción de los humanos a fin de predecir su personalidad y en consecuencia sus conductas.

De este modo los metaprogramas sirven para explicar y comprender cómo funciona un individuo en un contexto dado y teniendo en cuenta sus propios criterios (o valores fundamentales). La negociación se apoya sobre el cómo: cómo funciona mentalmente mi interlocutor mentalmente en esta situación precisa y no por qué. Esto es lo que retiene nuestra atención porque el cómo nos revela el medio más eficaz para motivar a nuestro interlocutor a partir de su propio modelo de mundo, único y original.

Los metaprogramas se articulan entonces sobre dos niveles:

?

Desde el comienzo de la negociación, reforzamos nuestra aptitud para influir a nuestro interlocutor con la mayor honestidad comprendiendo rápidamente su concepción del mundo, es decir, su mapa del mundo. Para esto vamos a retener tres elementos fundamentales de apreciación:

?

Este mapa, o imagen del mundo es único para cada uno de nosotros. Es el fruto de los diferentes filtros (filtros sensoriales, valores, creencias, metaprogramas) que nosotros hemos instalado a partir de nuestras experiencias desde la infancia, entre el mundo y nuestra identidad. Representa para nosotros el medio para preservar nuestra diferencia esencial.

Comprender el mapa del mundo de nuestro interlocutor, es comprender (en el sentido etimológico del término) su identidad y respetarla. De este modo él ya no tiene razones para levantar barreras defensivas delante de nosotros.

El comportamiento humano es relativamente previsible. Si la personalidad es un conjunto de características, es importante decodificarlas, tener puntos de referencia eficaces para identificarlas rápidamente y tener así una captación intuitiva inmediata de la personalidad contextualizada de nuestro interlocutor.

Existen dos grandes familias de metaprogramas (MP):

1) Los MP del tratamiento de la información en bruto. Indican de qué modo la persona filtra a priori las informaciones en bruto que le llegan del mundo exterior.

2) Los MP de comportamiento.

Son aquellos que revelan el funcionamiento mental de una persona en relación con sus comportamientos observables.

2. COMO TRATAMOS LA INFORMACION: EL ANALISIS PRIMARIO DE NUESTRA CONCIENCIA

Para saber dónde vamos, tenemos necesidad de comprender qué es lo que primero despierta el interés de nuestro interlocutor en primer lugar. El análisis primario nos indica cuál es la orientación de su conciencia, qué es lo que retiene su atención.

Hay que preguntarle primero: "¿Qué es importante para usted en esta situación?" Su respuesta nos revela su criterio. Sólo podemos negociar sobre criterios similares. Tomemos el ejemplo de dos colaboradores en una empresa que negocian las modalidades de realización de un proyecto. Si uno de ellos tiene por criterio la acción, la eficacia y el otro tiene por criterio las relaciones humanas, la negociación será difícil. Necesitan encontrar un marco común sobre la base de los criterios. Este podría ser: la eficacia en la acción teniendo en cuenta el potencial humano.

Luego podemos invitar a nuestro interlocutor a describirnos, en ese contexto preciso, una situación satisfactoria para él, y tener en cuenta de qué habla primero. ¿Se interesa prioritariamente en las personas?, ¿en? ¿en las cosas?, ¿en las informaciones?, ¿en los lugares?, ¿en todos estos elementos?, ¿en qué orden?, ¿o bien menciona algunos y pasa por alto otros?

La jerarquización del PACIL (Personas - Acciones - Cosas - Informaciones - Lugares) nos indica la orientación de su conciencia.

No, no interpretamos; escuchamos los términos que él emplea y deducimos su análisis primario.

Si nos dice por ejemplo:

- El personal necesita trabajar en locales abiertos, acogedores, donde la información circule libremente.

Lo que le interesa de ese contexto preciso son las Personas, los Lugares, la Información. Su Análisis Primario es el siguiente: PLI.

Si le hablamos únicamente de Acciones: trabajar, producir, avanzar, dirigir, ganar en eficacia, etc., nosotros no coincidimos con él y lo inquietamos. Va a defender lo que es importante para él. Para encontrarlo en su propio terreno, siempre preservando nuestro propio análisis primario (Acción - Información por ejemplo) debemos mostrarle cómo deseamos actuar en relación a los hombres, teniendo en cuenta los lugares de trabajo, de qué manera nuestra mutua preocupación por las informaciones puede ser beneficiosa.

El radar de nuestra conciencia debe captar su análisis primario para hacer vibrar su conciencia. Así encontraremos necesariamente una solución.

De la misma manera, si debemos elegir un destino para las próximas vacaciones, conviene saber lo que nuestro interlocutor espera de esas vacaciones.

Si nos responde: "Yo quiero descansar, encontrar un lugar tranquilo, disfrutar del mar y del sol...", él está privilegiando el lugar (no importa qué lugar tranquilo, pero sin duda se trata de un interés por un lugar de descanso). Ninguna otra cosa le interesa. Si por el contrario deseamos hacer deporte, caminar, encontrar personas para intercambiar ideas, nuestro interés está puesto más en las acciones y en las personas. Debemos entonces encontrar un destino que satisfaga a cada uno de nuestros análisis primarios, si no uno de los dos pasará mal las vacaciones.

El análisis primario es de algún modo el marco de la conciencia de nuestro interlocutor. Nos indica cómo su conciencia se abre al mundo, qué despierta su curiosidad, qué llama su atención en tal contexto.

Análisis primario

Personas?

Acciones?

Cosas?

Informaciones?

Lugares?

¿Qué es lo que interesa en principio a nuestro interlocutor?

Hablarle de lo que le interesa.

En el PACIL del análisis primario, relacionamos la orientación él/los otros. ¿Qué motiva la acción de nuestro interlocutor? ¿A quién, para quién se aplica el criterio que le hemos hecho enunciar? ¿El mismo o los otros? No le hablemos de él si se trata de los demás o a la inversa, porque no nos comprenderá. Al apuntar en dirección a su atención, la estimulamos y la retenemos.

Los argumentos de nuestra negociación encontrarán una resonancia profunda en la conciencia de nuestro interlocutor si los ajustamos a su análisis primario. Se trata de un ajuste de nuestro modelo de mundo y del suyo: decimos lo que tenemos que decir colocándonos en su punto de vista particular, modificamos la forma y no el fondo.

3. LOS METAPROGRAMAS DE COMPORTAMIENTO O NUESTRO FUNCIONAMIENTO MENTAL.

Ya los hemos definido anteriormente, como los programas automáticos que revelan el funcionamiento mental de una persona en relación con sus comportamientos observables. En otros términos, son los programas automáticos a partir de los cuales elaboramos inconscientemente nuestras estrategias de acción.

Los metaprogramas aparecen en el lenguaje de nuestro interlocutor. Escuchemos simplemente lo que nos dice, reformulemos y hagámosle precisar su experiencia utilizando la brújula del lenguaje en la relación. Hacer que puntualice es una necesidad que nos preserva de la interpretación. Si interpretamos su pensamiento, es a partir de nuestros propios metaprogramas. Salimos del principio de realidad que preside la negociación sintónica. Por el contrario, es mejor recibir todas las informaciones útiles concernientes a su modelo de mundo, para poder luego presentar nuestros argumentos en su propio terreno.

No podemos en esta obra desarrollar todos los MP identificados. Las siguientes líneas presentan una descripción de los principales MP de comportamiento que entran en juego de manera determinante en una negociación. Su explicación tiene por objeto mostrar cómo podemos captar inmediatamente la personalidad y las motivaciones de nuestro interlocutor.

En la Quinta exposición, aprenderemos a utilizarlas para encontrar a nuestro interlocutor en su propio terreno.

IR HACIA O EVITAR

Se trata de comprender cómo nuestro interlocutor se compromete en la acción, cómo invierte su energía. Si primero busca o considera las ventajas de la situación, funciona en modo ir hacia: él va hacia la situación, pone en juego su energía hacia esta acción porque ya ve las ventajas.

Si por el contrario él considera primero los inconvenientes, evita invertir su energía en la acción, más exactamente, la invierte en el hecho mismo de evitarla, él funciona entonces en modo evitar.

Atención, estos MP no son ni positivos ni negativos en sí mismos. Como todos los MP no son portadores de juicios sino de la realidad de los otros. Todas las variantes de expresión son posibles. Se puede ir hacia.. evitando... o bien evitar... para ir hacia...

Los ingenieros que construyen por ejemplo los cohetes, primero toman en consideración todos los inconvenientes, todo lo que debe evitarse, todos los desperfectos imaginables, para poder lograr un resultado confiable. Cuando alguien dice: "La impaciencia y la precipitación son la mejor manera de fracasar", expresa un evitar porque considera los inconvenientes de la precipitación. Es evidente que es un evitar positivo.

GLOBAL - ESPECIFICO (G/ Esp)

Este MP indica la inclinación natural de nuestro interlocutor. ¿Cómo determina él su marco de percepción? ¿Sobre qué dirige primero su atención; sobre el aspecto global de las cosas o bien sobre los detalles?

La persona que funciona espontáneamente en Global evoca un tema de discusión con una visión de conjunto. Aprehende las cosas en cuestión de manera sobre todo general, presenta los grandes lineamientos. Su modo de pensar es intuitivo. De hecho, piensa a partir de un mosaico de ideas que surgen en desorden en su mente, y ve allí la estructura de conjunto. Si nosotros no funcionamos como esta persona, nos es difícil seguirla en su razonamiento deductivo, puesto que tiene tendencia a pensar muy rápido.

En general, es alguien a quien le gusta afrontar varias actividades, que pasa fácilmente de una a la otra. Tiene preferencia por lo que es potencial, por el futuro, se interesa en lo que "eso puede dar". Siente más placer en comenzar un proyecto que en terminarlo (deja pronto a otros la tarea de terminarlo, lo cual le permite comenzar otro proyecto).

Al proyectarse constantemente en el futuro, con frecuencia no tiene paciencia para hacer lo que debe hacerse en ese momento. En una negociación, se interesa en el estado deseado más que en el estado presente. A veces hay que volver al estado presente para estar seguros de que hablamos de la misma cosa. De otro modo, esta persona hace proyectos quiméricos y su razonamiento se nos escapa.

Frente al cambio, tiene una actitud abierta; le atrae la idea de nuevas posibilidades. Le gusta llevar una conversación al nivel teórico, simbólico o abstracto.

Aprecia la autonomía. Si usted. debe darle instrucciones hágalo de manera "abierta".

Estas personas sólo representan el 25 por ciento de la población, mientras que los individuos con dominante específica es el 75 restante. Esto nos indica que en la mayoría de los casos, no nos apoyamos lo suficiente sobre hechos precisos en una negociación.

Por el contrario, la persona que espontáneamente funciona en modo específico tiene una visión detallada de las situaciones, se apoya en hechos inmediatos prácticos y concretos. Valora la precisión de los detalles que le son presentados en una conversación y los analiza.

Toma las informaciones en pequeñas unidades, una a una y las analiza de manera sistemática. Por esa razón su pensamiento es lineal, lógico, inductivo.

Le desagrada hacer varias cosas a la vez, necesita tratar una a una las proposiciones que le hacen. De otro modo, tiene la sensación de extraviarse en el tema. Vive el momento presente, por lo cual se lo puede considerar como de memoria limitada y con cierta falta de aptitud para encarar el futuro. Esto es una dificultad para el negociador. Al estar orientada al presente, la persona tiene tendencia a ser afectada por los acontecimientos del momento. Con el fin de permitirle razonar libremente, debemos respetar su ritmo, necesariamente más lento que el de un funcionamiento global. Podemos resumir así el funcionamiento de esta persona:

- tiene una mente orientada hacia los hechos inmediatos y concretos,
- se interesa en las cuestiones económicas,
- privilegia un enfoque práctico y perspicaz,
- otorga un valor importante al trabajo y a la autoridad,
- es considerada como alguien realista, sólida, que valora el orden.

Se dice de ella que tiene los pies sobre la tierra.

Es evidente, que entre estos dos polos, también podemos funcionar en modo global-específico (G-Esp) o bien en específico-global (Esp-G). Observemos entonces la manera en que nuestro interlocutor jerarquiza las informaciones y en qué orden las trata en su marco de percepción.

Este MP es fundamental en la negociación porque tiene marcada influencia en los ritmos de intercambio verbal provocando placer o desagrado. Alguien que posea la dominante global tiene tendencia a desconectarse de la conversación en cuanto ha captado las informaciones en sus grandes lineamientos. La escucha receptiva es para él una actividad difícil, una prueba de paciencia. En tanto que alguien que funciona en modo específico escucha atentamente pero no puede llegar a una comprensión ni tomar decisiones mientras no haya reunido todos los detalles necesarios para su modo de razonamiento.

ASOCIADO / DISOCIADO

La relación que nosotros tenemos del tiempo tiene consecuencias en nuestros comportamientos.

Si nuestro interlocutor funciona en modo asociado, comprobamos que éste se involucra decididamente sin preocuparse del tiempo que pasa. El tiempo policromo es el suyo. Tiene tendencia a estar en la acción, se compromete inmediatamente sin tomar distancia y pone siempre por delante sus sentimientos.

De este modo aborda las cuestiones debatidas de manera personal y subjetiva. Apreciamos su sentido de compromiso, de implicación (esto será una ventaja en el momento de concluir la negociación), pero tal vez tengamos necesidad de mencionarle su falta de objetividad. Si se implica demasiado, es una dificultad para la negociación, porque puede hacer pesar demasiado lo subjetivo y disminuir la calidad de su escucha. Manifiesta calidez, intenta convencernos de sus puntos de vista por la superposición, y por supuesto espera que actuemos de la misma manera.

Por el contrario, si nuestro interlocutor aparece reservado, distante, más espectador que actor en la negociación, él funciona en modo disociado. Si llegamos tarde a la entrevista, lo disgustaremos porque se inscribe en el tiempo monocromo. Con él tenemos interés en determinar el tiempo preciso de la negociación para tranquilizarlo; de otro modo se inquieta demasiado si tiene otra entrevista, y ya no será activo en nuestro intercambio.

Percibe el tiempo como un dato cuantificable, objetivo, pero externo a él. Wyatt Woodsmall dice que para una persona con tendencia disociada, es más importante responder la pregunta: "¿Qué sucedió en ese momento?" que la pregunta: "¿Por qué razón sucedió?" Toma sus decisiones de manera racional e impersonal basándose en criterios precisos (de ahí el interés en hacerle puntualizar esos criterios en situación de negociación), en principios y en leyes. La noción de contrato reviste mucha importancia para él. Seguro de su carácter racional, nunca tiene en cuenta el modo en que sus decisiones afectan a los demás.

Valoramos su sentido de análisis, del cual da muestras antes de actuar, pero tal vez encontramos que tiene tendencia a magnificar sutilezas. No va a intentar persuadirnos; va a tratar de convencernos por los principios. En consecuencia, es sobre la base de hechos precisos y racionales que debemos negociar.

En el film de Milos Forman, Amadeus, encontramos la muestra de una negociación vana entre Mozart, muy asociado, y Federico II de Prusia rodeado de sus consejeros, todos muy disociados. Mozart permanece de pie delante de Federico II que está sentado. Mozart trata de persuadirlo de que Las bodas de Figaro de Beaumarchais sería una excelente ópera en italiano. Toma de su energía creadora, de su entusiasmo desbordante, todos los argumentos

afectivos de la persuasión. Durante ese tiempo, el rey y sus consejeros permanecen silenciosos e inmóviles observando la agitación de Mozart. Cuando este último ha terminado, Federico II le dice con mucha determinación: "Mozart, usted no me ha convencido". Con mucha determinación, porque en ese período en que las Cortes de Europa funcionan en evitar... y en un modo disociado con relación a una literatura portadora de gérmenes revolucionarios. Federico II se apoya en principios frente a un Mozart animado por sentimientos violentos dictados por su genio (aquí están superpuestos dos MP: asociado y global). Pero al genio le falta tomar distancia, lo cual le vale una no-aceptación, desde ese momento no-negociable.

Mozart cree comunicarse con Federico II. Ahora bien, se trata de dos modelos del mundo opuestos que no pueden encontrarse de ese modo. Mozart podría actuar de otro modo. Persuadir no es convencer y recíprocamente. Convencer es hablar a la mente, es impulsar a creer dando pruebas para disipar dudas. Es la razón quien, con la distancia inherente a su naturaleza aprueba los argumentos presentados. Persuadir es dirigirse al corazón, inspirar una confianza previa que determina la voluntad. Así, es el corazón quien adhiere a la proposición enunciada.

Estos dos modos de funcionamiento mental antitéticos desempeñan un papel determinante en la conducta de la negociación. Veremos en la próxima Exposición que cuando nuestro interlocutor es asociado, es imperativo ser uno mismo primero asociado para llevarlo luego a disociarse o a la inversa.

Porque una negociación bien llevada se caracteriza por lo que llamamos en PNL la metaposición mental, asociado/disociado, es decir, un funcionamiento de excelencia por el cual estamos a la vez implicados y comprometidos, teniendo siempre el control de la acción (distancia, análisis mental); como un corredor sobre la pista que está en contacto con sus sensaciones (asociado) siendo capaz de verse luego correr mentalmente desde las gradas (disociado).

SIMILITUD (S) - DIFERENCIA (D)

Cuando nuestro interlocutor evalúa la situación, observemos si habla en términos de similitud o de diferencia. Todas las variantes son posibles.

Si en la situación en cuestión, él asocia los puntos semejantes, si busca aquello que no debe cambiar y rechaza todo lo que se presenta como nuevo, es que funciona en similitud. Es alguien que tiene la necesidad esencial de ser tranquilizado porque lo inquieta todo lo que no entra en su marco de percepción habitual.

Según las estadísticas norteamericanas, aquellos que tienen una dominante de comportamiento similitud representan el 10 por ciento de la población (un MP es llamado dominante cuando lo encontramos por lo menos en tres contextos

diferentes. Por ejemplo, la persona tiene una dominante de comportamiento similitud cuando esto se verifica en sus estrategias de compra, profesionales y en su tiempo vacacional). Son aquellas personas que viven muy mal el cambio.

Nuestro interlocutor puede interesarse primero en las similitudes pero evocar luego lo que es diferente, él funciona entonces en similitud-diferencia (S-D). Pertenece al 55 por ciento de la población que tiene necesidad de puntos de referencia precisos, asociables a sus experiencias pasadas y que además, puede considerar pequeñas modificaciones con la condición de que el cambio sea moderado y progresivo.

Ahora bien, a través de sus palabras, nos damos cuenta que nuestro interlocutor privilegia sistemáticamente la diferencia en su filtro de percepción. Utiliza términos tales como: nuevo, cambio, variar, mover, ver otra cosa, diferente, de otro modo, etc., y su rostro se ilumina cada vez que las pronuncia. Todo lo que es repetitivo lo aburre, teme a la rutina en tanto que las nuevas oportunidades lo estimulan. Funciona entonces en diferencia, como el 10 por ciento de la población.

Por último, después de haber mencionado lo que desea como novedoso, nuestro interlocutor reclama el hilo conductor de su gestión. Une sus deseos de cambio a una continuidad con relación a sus acciones pasadas. Forma entonces parte del 25 por ciento de la población que tiene una dominante diferencia-similitud.

En la negociación se revelará muy proclive a buscar contra-ejemplos. Debemos aceptarlos como una expresión de su MP diferencia, que tiene necesidad de considerar aquello que es posible de otro modo en relación al modo existente antes de tomar una decisión. No se trata de una objeción real a nuestro argumento sino de un modo de funcionamiento mental.

ACUERDO - DESACUERDO - COMPARACION

Estos MP se relacionan con el modo de respuesta de nuestro interlocutor. Cada vez que su respuesta coincide con nuestras proposiciones, que está al mismo nivel, él funciona en acuerdo. Comparte nuestras ideas, nuestros sentimientos.

Nosotros como negociadores debemos desarrollar ese MP ya que debemos comprender su funcionamiento mental, ponernos en su lugar, encontrarlo en su terreno..., ¡llegar a un acuerdo!

Cuando su mente se vuelve crítica, cuando nos dice: "Sí, pero..." y propone sistemáticamente otra cosa, funciona en desacuerdo. Tenemos la sensación de estar frente a "un espíritu de contradicción". La negociación puede tomar un giro vivo, apasionado, polémico. Este MP es creativo en sí mismo porque nos hace salir de los senderos conocidos.

Sin embargo, como negociadores, debemos canalizarlo para llegar a un acuerdo.

Finalmente, si nuestro interlocutor evalúa nuestras proposiciones en el marco de una comparación con lo que ya conoce o la que podría ser diferente, funciona entonces en comparación y manifiesta por ello mismo su MP diferencia-similitud o similitud-diferencia.

Usted. organiza su velada con un amigo y le propone:

-¿Quieres ir al cine?

-Si. ¿a qué hora? (acuerdo). -Prefiero ir al teatro (desacuerdo).

-Me parece bien pero, sabes. habría que consultar también los programas de los teatros (comparación).

Este MP se aplica entonces a la respuesta de nuestro interlocutor. ¿Entra ella en el marco de la proposición que le hacemos o bien surge de ella? ¿Es una dominante o no? Tenemos aquí indicaciones interesantes para el giro de la negociación.

Cada individualidad representa una combinación original de filtros sensoriales, de creencias, de valores y de metaprogramas.

Los metaprogramas se superponen, derivan uno del otro, pueden incluso contradecirse. Se confirman o se modifican según las situaciones.

Según nuestras experiencias, hemos valorizado algunos y desarrollado poco o anulado otros. Pero disponemos en realidad de todos los MP; un individuo es capaz de todos los comportamientos.

Nuestra aptitud para comunicarnos en la negociación tiene influencia cierta sobre la manera en que nuestro interlocutor selecciona sus metaprogramas. Descubrir en sus palabras, cómo su conciencia analiza las informaciones, cuál es su funcionamiento mental teniendo en cuenta el criterio que hemos definido en conjunto, nos permite prever inmediatamente sus comportamientos.

Esta aptitud para anticipar sus reacciones, sus sentimientos y sus pensamientos, en su proceso y no en sus contenidos, confiere a nuestra capacidad de negociador la garantía del éxito y... en consecuencia, el sello de excelencia.

ALGUNAS PREGUNTAS PARA HACER EMERGER LOS METAPROGRAMAS DE NUESTRO INTERLOCUTOR EN LA NEGOCIACION

Estas preguntas, por supuesto no exhaustivas, tienen por objeto ayudar a analizar rápidamente las informaciones dadas por la estructura de la experiencia de nuestro interlocutor en su lenguaje. Ofrecen un esquema que requiere ser adaptado a cada situación de negociación.

-¿Qué es importante para usted en este contexto?

La aparición del criterio. Puede agregar en la respuesta selecciones del análisis primario.

-¿Para quién es importante? ¿Para él? ¿Para los otros? -¿Qué le interesa exactamente en esta situación? Análisis primario.

-¿Por qué hace esa elección?

Esté atento a los operadores modales. La respuesta de la persona le indica si ella está motivada por posibilidades o por obligaciones (necesidades) de la vida.

-Si debiéramos realizar un proyecto juntos, ¿sentiría usted. más placer en comenzar o en terminarlo? Global-específico.

-En este contexto preciso, ¿está usted. más interesado solamente en los hechos y su aplicación inmediata, o bien en las ideas que hacen surgir los hechos y su aplicación en el futuro?

Específico -global.

-¿Puede darme un ejemplo de una situación donde usted. estuviera...? (nombre el estado interno que usted. quiere hacerle alcanzar en la negociación).

Si describe la situación interna como si estuviera todavía allí: asociado. Si por el contrario, la describe desde el exterior, como un espectador: disociado.

-Si juntos debemos tomar una decisión, ¿debemos fiarnos de los principios, cde una cierta lógica o por el contrario de nuestros valores personales? Disociado-asociado.

-¿Qué busca usted. en esta situación? Ir hacia-evitar.

-¿Qué relación ve usted. entre la situación presente y la última situación en que la pregunta fue planteada? Diferencia -similitud.

-¿Tiene usted. el deseo de tomar riesgos o prefiere que conservemos sus puntos de referencia, sus hábitos en este contexto?

Diferencia -similitud.

QUINTA EXPOSICION

Saber hacer proposiciones

Nosotros sabemos encontrar en nosotros los recursos útiles para la negociación, crear un clima de confianza y simpatía.... Sabemos dónde vamos, hemos ayudado a nuestro interlocutor a clarificar sus objetivos y hemos determinado un marco común para la negociación, y al hacerlo hemos captado intuitivamente su personalidad. Podemos predecir su comportamiento... Sólo nos queda hacer las proposiciones.

1. LA SINTAXIS DE UNA PROPOSICION

Cada vez que debemos hacer una proposición, ésta debe estar un paso adelante con relación a nuestros objetivos comunes. Una "pro-posición" es la posición que adoptamos en vistas a una acción. En consecuencia, estamos en una fase extremadamente activa de la negociación, lo que supone un buen control de las fases anteriores.

El contenido de la proposición que enunciamos hace referencia a los objetivos y a los elementos del marco común. Se inscribe en el clima de confianza y la lógica de compromiso que desarrollamos desde el comienzo de la negociación. Utilizamos nuestro metaprograma acuerdo.

LA ESTRUCTURA GRAMATICAL DE LA PROPOSICION ES FUNDAMENTAL

- Una proposición se hace en primera persona: "Yo le propongo..." "Yo deseo...", porque nos implicamos en la acción deseada.,

- Una proposición se hace en estilo directo. Expresamos claramente nuestro pedido; nuestro interlocutor no debe adivinarlo. Vamos a lo esencial, es inútil andar con rodeos. Desechemos las frases: "Usted puede creérme", "Téngame confianza".

Sólo expresan duda en la mente de nuestro interlocutor.

Recordemos la base de nuestra gestión: nuestra proposición debe tomar en cuenta explícitamente nuestros intereses y los de nuestro interlocutor. Tampoco se trata de agrandar en nuestro detrimento ni de imponerse a sus expensas. En la propuesta cada una de las dos partes encuentra satisfacción. Este sentimiento motiva para actuar, impulsa al compromiso recíproco.

- El presente es el tiempo de la acción. Las reglas de la cortesía nos enseñaron a pedir en condicional: "Yo desearía...", "Podría usted..... Cada comportamiento humano encuentra su utilidad en un contexto dado; con frecuencia es el marco el que no conviene. La negociación no es una situación convencional. Es, por el

contrario, una situación dinámica en la cual todas las palabras, todas las fórmulas, todos los comportamientos generan resultados.

Un verbo en condicional revela una veleidad inconsciente de nuestra parte, una duda, un estímulo a decir "no". El presente del indicativo nos asegura un comportamiento afirmado.

Yo + verbos de acción

en PRESENTE

+verbos de implicación

Esto significa que no tememos el rechazo. El rechazo es una opción legítima de nuestro interlocutor. Para nosotros es la ocasión de negociar o la oportunidad de actuar de otro modo. Si adoptamos esta creencia útil, funcionamos en ir hacia la acción, tenemos un comportamiento afirmado y reforzamos, en consecuencia, nuestra capacidad de negociador.

-Para continuar tranquilizando a nuestro interlocutor, manteniendo la relación de confianza y conservando el control de la situación, es necesario formular nuestra proposición en términos positivos. La negación es una forma gramatical que sólo existe en el lenguaje. Si alguien nos pide no pensar en un oso blanco, no podemos impedir ese pensamiento porque nuestro cerebro no puede representarse la negación.

Evitaremos	Utilizaremos
Las palabras negras Temor, Preocupación, Problema, Duda, Inquietud..	Quédese tranquilo, Despreocúpese, Por supuesto, Es una cuestión de...
Las expresiones dubitativas Puede ser, Me parece, Pienso, creo, Si usted. lo desea...	Completamente, Es mi punto de vista, Yo le aconsejo, Yo le propongo.
Las interrogativas-negativas que llevan a una respuesta negativa: No piensa usted que... No cree usted que...?	¿Piensa usted que...? ¿Cree usted que...?

Si por el contrario, constatamos que no hemos mantenido la relación, debemos aplicarnos a restablecerla y reservar nuestra proposición para otro momento más favorable. Cualquier cosa lo inquieta. Como negociador preocupado por estar en armonía con nuestro interlocutor, vamos a informarnos de ese algo que se nos escapó a nivel verbal. Verifiquemos entonces sus movimientos oculares: ¿Se interroga (A!)? ¿Está en contacto con un sentimiento negativo (K)? ¿Se representa una imagen generadora de inquietud (V)?

Utilicemos inmediatamente nuestra brújula del lenguaje para hacerle precisar su experiencia. Lógicamente debemos disipar muy rápido la duda y reforzar el clima de confianza.

¿COMO PRESENTAR SU PROPOSICION?

Cuando hemos encontrado el marco común que armoniza con los objetivos mutuos, hemos resumido la globalidad y ésta ha sido aceptada por nuestro interlocutor, podemos presentar nuestra proposición.

Sin embargo vamos a tomar tres precauciones antes de formularla:

1) Verificar la relación

Verifiquemos primero la calidad de la relación. Nos hemos sincronizado desde el comienzo de la entrevista con su postura, sus gestos, su voz y tal vez incluso con

su respiración. Modifiquemos un elemento corporal propio y observémoslo. Si la relación está bien establecida, nuestro interlocutor va a seguirnos irresistiblemente en nuestro gesto intencional. Es el momento oportuno.

2) Anclar un recurso positivo en el interlocutor

La sincronización de las palabras sensoriales de nuestro interlocutor nos ha hecho descubrir que para él algunas palabras están asociadas a estados internos muy positivos. Cuando las pronuncia, un destello pasa por sus ojos, o bien su rostro se ilumina, se distiende, o bien su respiración es más amplia. Hemos notado también que las acompaña con gestos específicos.

Cada uno de nosotros reacciona automáticamente a ciertas palabras que tienen un efecto mágico. Antes de hacer nuestra proposición, nos interesa inducir a nuestro interlocutor a un estado mental positivo provocando un anclaje de recurso: hay que pronunciar la palabra evocadora para él, con el mismo timbre, la misma entonación que él, y asociar el gesto específico.

Así activamos en él un recurso positivo. Esto no nos da la certeza de que va a aceptar nuestra proposición. Al menos lo condicionamos a una apertura mental y de confianza que es la de la negociación gana/garia. Nos escucha atentamente y está listo para debatir.

3) Enunciar las razones que justifican nuestra proposición antes de la proposición misma

Es importante presentar primero las razones por las cuales hacemos una proposición, porque, si por una razón u otra nuestro interlocutor no está de acuerdo, espontáneamente va a retomar las secuencias de nuestra frase en el orden emitido. Discutirá entonces nuestras razones y no nuestra proposición.

En efecto, si hacemos nuestra proposición al comienzo, provoca inmediatamente en él una reacción. Si la reacción es positiva, todo va bien, pero si es negativa, pone en marcha su cadena interna negativa:

?

y no escucha nuestras razones; éste es un fenómeno comprensible.

Al presentar las razones antes de la proposición, no sabe dónde vamos; debe entonces ante todo escuchar nuestras razones.

Imaginemos que nuestro interlocutor tiene un MP global muy pronunciado. Promediando nuestra frase, tiene ya la sensación de haber comprendido lo que queremos decirle, formula la respuesta en su mente y ya no nos escucha más. Si además posee un MP desacuerdo, nos interrumpe... Nuestra proposición no ha comenzado, hemos tomado la precaución suplementaria de jerarquizar nuestras razones desde la más débil a la más importante desde nuestro punto de vista. De ese modo él discute una razón menor; nos es fácil responder ese punto.

Sin embargo, es preferible evitar mencionar demasiadas razones a la vez porque provocaríamos el efecto inverso. La saturación de información no le permitiría retener todo.

Haría perder el hilo de nuestra lógica y él fundará su desacuerdo sobre la última razón enunciada, con las palabras resonando todavía en su mente.

Tres razones para justificar una proposición es una cifra equilibrada y apreciable.

Podemos esquematizar la sintaxis de una proposición de la siguiente manera:

Verificación de la relación	Anclaje De Rec +	Razón 1+ razón 2 + razón 3 + proposición
Captar el momento	Inducción de un estado	Yo + verbos de acción

oportuno	mental positivo	y de implicación en presente. Términos positivos, palabras sensoriales del interlocutor
----------	-----------------	--

2 LA PROPOSICION REFLEJA EL MODELO DE MUNDO DEL INTERLOCUTOR Y LO MOTIVA

La PNL insiste en el hecho de que somos responsables de nuestros mensajes. Si mi interlocutor no comprende mi mensaje, es porque no me he hecho comprender, no he ajustado mi marco de referencia al suyo.

Encontrar al otro sobre su terreno para comunicarse mejor, exige emitir en la misma longitud de onda que él, de ahí la necesidad de sincronizar con sus metaprogramas para lograr la negociación.

Sincronizar con sus metaprogramas significa hablarle en su modelo de mundo, situándome exactamente en su funcionamiento mental. Esta técnica es extremadamente motivadora para él porque le hablo desde su punto de vista, valorizo su individualidad. En cuanto un individuo se siente comprendido, está dispuesto a negociar realmente.

En PNL, la sincronización de los metaprogramas y los criterios de un interlocutor corresponden al cuarto nivel de sincronización; el nivel más poderoso, si confirma a la vez los otros tres niveles:

?

Vamos a estudiar en detalle la manera de reflejar el modelo del mundo de nuestro interlocutor a partir de la comprensión de sus metaprogramas.

Recordemos, sin embargo, que este proceso de comunicación no tiene influencia sobre nuestra propia identidad. Armonizar con el modelo de funcionamiento de una persona no es cambiar. Tenemos que alcanzar un objetivo; la sincronización de los Metaprogramas es un medio eficaz para hacerlo con éxito. Nuestro Yo no se diluye en el Yo del otro. Muy por el contrario, se enriquece con las experiencias del otro, aprende la diferencia.

3. COMO ORIENTAR NUESTRA PROPOSICION: EL ESPEJO MENTAL

A medida que nuestro interlocutor habla, es necesario registrar sus MP y reconstruir su morfología mental. Es suficiente un poco de entrenamiento para cono cerla en detalle al cabo de quince o veinte minutos de conversación.

Reflejar su funcionamiento mental permite orientar nuestra proposición al centro del blanco.

SINCRONIZACION SOBRE EL CRITERIO

Hemos tenido cuidado en preguntarle qué es importante para él en esta situación, porque es ese criterio el que determina sus MP. Nuestra proposición debe tener en cuenta ese criterio.

SINCRONIZACION IR HACIA / EVITAR

En este contexto, y teniendo en cuenta su criterio, ¿funciona la persona en modo ir hacia o bien en evitar? Para hacer surgir ese MP --que no podemos ignorar en una negociación- hagámosle la pregunta: "¿Qué espera usted de ...? O también: "¿Qué persigue usted en esta situación?"

Su respuesta nos indicará lo que quiere y/o lo que no quiere, si se preocupa por las ventajas (un beneficio, una gratificación, una recompensa, etc.), o por los inconvenientes de la situación (problemas a evitar, consecuencias indeseables para él, etc.).

No perdamos el tiempo en analizar sus palabras, escuchemos simplemente lo que dice: si habla de las ventajas, es con seguridad en ese terreno donde hay que encontrarlo. Mostrémosle todas las ventajas que obtendrá al aceptar nuestra proposición... Pero si habla de los inconvenientes, olvidemos las ventajas y no nos preguntemos por qué él ve inconvenientes en una situación que según usted sólo contiene ventajas. Partamos del siguiente principio: según su punto de vista, él tiene sus razones. ¿Intentó alguna vez hacer ver un vaso medio lleno a alguien que lo ve medio vacío? Es imposible, las percepciones se oponen radicalmente. Por el contrario, al encontrarlo en su terreno fértil evitar..., podemos hacerlo inclinarse mentalmente a ir hacia... Es suficiente con mostrarle todos los inconvenientes que evitará de aceptar nuestra proposición. ¿Las ventajas? No quiere oír hablar de eso, no cree en eso... ¿Inconvenientes que no tendrá?... ¡Nosotros le interesamos!

De esta manera hablamos el mismo lenguaje que él, tomamos su visión del mundo sin juzgarla. Está en condiciones de comprendernos, de recibir nuestro mensaje. Evaluemos... ¡Su rostro se ilumina! En el caso contrario, reo se siente comprendido. Al activar su energía en la defensa de sus opiniones, protege su terreno vital y la negociación resulta bloqueada.

SINCRONIZACION GLOBAL / ESPECIFICA

Hemos comprobado que nuestro interlocutor presenta sus argumentos de manera muy general. Por otra parte estamos obligados a utilizar nuestra brújula del lenguaje para hacerle precisar sus ideas, y es evidente que los detalles lo

aburren. El funciona aquí en modo global. Si queremos motivarlo, nuestro argumento debe ir a lo esencial. Necesita ver inmediatamente dónde queremos ir, en qué puede terminar esto en el futuro. Debemos insistir sobre el potencial que aparece en el horizonte de nuestra proposición. No hablemos del pasado porque tampoco piensa en ello.

Dado que piensa de manera intuitiva, por fogonazos de ideas, tiene seguramente una dominante sensorial visual (la imagen visual es en sí misma la percepción de una entidad global). Observemos sus movimientos oculares, escuchemos sus palabras sensoriales. Si es necesario, reformulemos sus palabras sensoriales, retomemos sus imágenes para dirigirnos a su imaginación, y sobre todo, evaluemos las expresiones de su rostro. Sabremos inmediatamente si estamos en armonía con su percepción. Seamos flexibles, rectifiquemos paso a paso; esto conviene siempre para un interlocutor que funciona en global.

En el caso contrario; si son los hechos precisos los que retienen su atención, un enfoque general le parecerá superficial y puede desconfiar. Detallemos las razones concretas de nuestra preposición, utilicemos cifras, fechas, hechos verificables. Mencionemos si nuestra proposición ha dado ya muestras de eficacia. Cuanto más racionales seamos, tanto más lo tranquilizaremos.

Si nosotros somos de dominante Global, debemos hacer un esfuerzo porque su ritmo es más lento que el nuestro. En verdad, esta noción de esfuerzo es un falso problema si utilizamos todas las aplicaciones de la PNL a la negociación. La técnica del espejo nos transporta a la visión de mundo de nuestro interlocutor. En efecto, al sincronizarnos con su postura (nivel 1), su fisiología (nivel 2), su percepción sensorial (nivel 3), funcionamos ya como él.

Una persona con dominante de tipo específica, con frecuencia tiene una dimensión auditiva (el auditivo tiene necesidad de discriminar todos los elementos de lo que escucha para reconstituir el ruido, la palabra, etc. La percepción auditiva es analítica en sí misma). Si adoptamos la postura de un auditivo, su voz bien timbrada, si respiramos como él a nivel del tórax, si empleamos las mismas palabras, necesariamente nuestro ritmo va a modificarse. Experimentamos otro modelo de mundo, por esta razón estamos en condiciones de comprenderlo de manera vivencial y no intelectualmente. Es más seguro y más rápido; el placer intelectual viene agregado.

Tal vez, él funciona en modo global específico. Formulemos nuestro objetivo en forma de idea clave y luego podemos ilustrarla con ejemplos precisos orientados hacia el futuro.

Tal vez es del tipo dominante específico global. Cuidemos el esquema razones + proposición. Las razones serán muy específicas, racionales, y la proposición irá a lo esencial.

- Aquí tenemos un ejemplo de incompatibilidad entre un funcionamiento en modo global y un funcionamiento en modo específico sin sincronización de los MP. Un colaborador (MP específico) se reúne para negociar con su superior (MP global y asociado) un nuevo modo de organizar su trabajo. Ha pensado bien la situación y presenta sus argumentos en orden uno tras otro.

- "Vayamos a los hechos", le dice el superior, irritado (demasiados detalles, ritmo lento, reacción afectiva). El colaborador entonces se siente confundido porque ha hecho precisamente eso: ha presentado hechos, ¡ha ido a los hechos!

?

SINCRONIZACION DIFERENCIA/ SIMILITUD

Durante la fase de armonización de los objetivos, nuestro interlocutor ha mencionado las similitudes que deseaba encontrar entre él y nosotros, entre sus maneras habituales de hacer y lo que nosotros le proponemos actualmente. En ésta situación también apuntemos a la similitud: Mostremos aquello en que nuestra proposición no lo afectará, pongamos por delante todos los elementos que son puntos de referencia. Propongamos un detalle de realización suficientemente extenso para que pueda hacerse a la idea de lo que nosotros le proponemos.

Si se nos reveló similitud-diferencia: presentemos primero lo que no cambiará para él, coloquemos nuestras razones en su marco de referencia, luego despertemos su curiosidad indicando aquello que sin embargo será nuevo en la situación. Seamos prudentes, si el resultado de la negociación debe terminar en un cambio, recordemos que el cambio será progresivo, tendrá en cuenta su experiencia. Así, lo tranquilizamos, lo motivamos.

Si se nos presentó diferencia-similitud: hagamos lo inverso. Hablemos con entusiasmo de todo lo que va a cambiar, luego unamos nuestra proposición a un hilo conductor con relación a los hábitos de nuestro interlocutor.

Ahora bien, si se nos muestra muy diferencia todos los argumentos insistirán sobre la novedad, la renovación, la oportunidad, la posibilidad de hacer algo diferente...

SINCRONIZACION ASOCIADO / DISOCIADO

Estamos frente a un interlocutor muy subjetivo, afectivo, que se compromete rápidamente en la acción, nos sorprende con sus tomas de posición espontáneas. Observamos que tiene tendencia a participar en las experiencias que evoca: funciona en modo asociado. ¿Cómo hacer para encontrarlo en su terreno?

- Al igual que él, seamos cálidos, actuemos empáticamente, es decir, con la aptitud de colocarnos en su lugar, a penetrar sus sentimientos y sus ideas; ésta es una condición fundamental para comunicarse con él. Si somos distantes, no se sentirá cómodo, incluso tal vez no nos apreciará porque nos encuentra muy fríos. Apreciar o no al interlocutor es determinante en su comportamiento. Para actuar con empatía, tenemos a nuestra disposición todos los niveles de la sincronización.

- Si tenemos necesidad de hacerle tomar distancia, utilicemos el marco del "como si...". Debemos introducir nuestros argumentos diciendo: "Es como si usted estuviera..." y damos los detalles que nos importan. Al desplazar a la imaginación la percepción de los argumentos en la imaginación, lo obligamos a disociarse mentalmente.

- Evoquemos con él, el resultado que esperamos de la negociación construyendo un guión. La técnica del guión imaginario es muy eficaz para ayudar a una persona asociada a disociarse. Elaboremos las secuencias de ese guión teniendo en cuenta todos los MP de nuestro interlocutor.

- Cada vez que sea necesario, activemos también sus anclas positivas. Es muy sensible a eso. Mientras una persona con dominante asociada está en estados internos positivos, estamos seguros de avanzar. Pero si está viviendo estados internos negativos, se bloqueará más rápido porque su funcionamiento afectivo será pronunciado. En consecuencia, evaluemos, rectifiquemos, seamos flexibles una vez más.

Si por el contrario, nuestro interlocutor habla de sus experiencias adoptando un punto de vista exterior, se muestra distante y exige hechos precisos, debemos encontrarlo precisamente en ese terreno. Tal vez su propensión a tomar distancia es tan pronunciada que tiene dificultades para pasar a la acción. En ese caso, debemos ayudarlo a asociarse. ¿Qué hacer frente a un interlocutor que funciona en modo disociado?

- Adoptar un comportamiento calmo. La calma es para él sinónimo de capacidad. Hay que evitar expresar nuestro entusiasmo sobre todo al comienzo de la negociación. La expresión de los sentimientos lo pone algo incómodo.

- Presentarle argumentos analíticos, sobre la base de hechos. Evaluar todos los aspectos de la situación. - Apoyarse en ejemplos ya realizados; esto le permite analizar la situación.

- Cuando argumenta, utilizar nuestra brújula del lenguaje. Apreciará nuestra mente metódica, se reconocerá en nosotros.

- Resumir con frecuencia las ideas intercambiadas. Hacerle aprobar para "cerrar" los puntos tratados. Es importante en su caso, porque puede tener tendencia a volver atrás para verificar nuevamente un elemento.

- Si el acuerdo final se muestra difícil de obtener, no precipitar el curso de la negociación. Podemos pensar en un acuerdo condicional que satisfaga su

necesidad de distancia, por ejemplo: "¿Si realizamos positivamente esta primera etapa (...), podremos entonces encarar juntos ir un poco más lejos?"

- Al encontrarlo en el terreno de su funcionamiento mental, es necesario cuidar nuestra técnica del espejo sobre su fisiología. Poco a poco, con la relación bien establecida y mantenida (verifiquémosla), lo conducimos hacia una fisiología más asociada. Por ejemplo, reproducimos su respiración y en un momento dado, cambiamos la nuestra progresivamente. Adoptamos una respiración muy abdominal. Si la relación es buena, nos seguirá, se tranquilizará, se mostrará más cómodo. Aprovechemos para preguntarle, "¿qué siente ante la idea de...".

Pongamos sus ideas en contacto con sus sentimientos. Es prudente anclar este nuevo comportamiento, fuera del campo de su conciencia, haciendo un gesto que reproduciremos cada vez que queramos que exprese sus sentimientos.

Al actuar de este modo lo tranquilizamos y satisfacemos sus exigencias. Poco a poco, al sentirse cómodo con nosotros, irá acortando las distancias para marchar juntos hacia un resultado.

Las actitudes clave para encontrar a nuestro interlocutor en su terreno, son tranquilizar, hacer olvidar el sistema de defensa natural que utilizamos cada vez que nos sentimos juzgados, aceptar su identidad. Esta técnica poderosa requiere ductilidad de parte del negociador (una ductilidad que se obtiene fácilmente con entrenamiento). Finalmente, el negociador y su interlocutor son dos ganadores en todos los niveles.

LAS OBJECIONES SON TRAMPOLINES

Con frecuencia, cuando uno de los negociadores tiene una objeción, el otro la considera inmediatamente como un rechazo. En efecto, la objeción es una señal que indica la necesidad de disociarse rápidamente de la acción en curso. Conviene tomar distancia porque si la objeción puede tomar la apariencia de un rechazo, sólo es una manifestación de un desfase en el intercambio: uno de los dos se ha expresado mal o ha comprendido mal un elemento de la discusión. El otro siente temor en el sentido amplio del término, y lo traduce verbalmente en forma de objeción.

Si la sincronización según la técnica del espejo ha sido bien llevada, la objeción es descubierta incluso antes de su formulación. Los movimientos oculares del interlocutor permiten captar el proceso e intervenir con una pregunta de precisión sobre su experiencia.

La objeción es un feedback para el negociador, que muestra la calidad de su escucha. Debe entonces accionar su reflejo-escucha planteándose la pregunta: "¿Qué desea él realmente?" En efecto, ¿los objetivos han sido clarificados lo suficiente; sus deseos claramente identificados?

Frente a una objeción el negociador debe reaccionar en tres tiempos:

1. Debe resaltar los aspectos positivos de la objeción, reconocer explícitamente su buen fundamento diciendo:

"Le comprendo bien..." "Es verdad, desde su punto de vista..."

Seguido de una reformulación.

La fórmula: "Es verdad, desde su punto de vista..." es muy útil porque permite valorizar al individuo, y no necesariamente su objeción.

La PNL se apoya en el postulado según el cual cada vez que marcamos los aspectos positivos del discurso del otro, abrimos el diálogo. El mensaje inconsciente: "Yo lo escucho, intento comprenderlo y no enfrentarlo" está subyacente en la actitud de compromiso.

2. Necesita dar vuelta la objeción aportando un nuevo argumento específico y tranquilizador. La objeción generalmente revela la necesidad de clarificar por parte de nuestro interlocutor. Hay que responder a esa necesidad.

La conjunción pero debe evitarse. Marca la oposición. Las expresiones automáticas del tipo: "Sí, pero...", "De acuerdo, pero...", equivalen a un no. Es preferible reemplazar esta conjunción opositiva por los adverbios simplemente, justamente..

3. Finalmente conviene continuar inmediatamente con: - una pregunta de precisión para comprender la naturaleza de la inquietud o

- una pregunta alternativa que asegure el carácter directivo de la conversación cuando hemos comprendido el fundamento de la objeción, y que evite una nueva objeción porque psicológicamente, el interlocutor es libre de elegir;

o también:

- un nuevo encuadre de sentido que modifique de manera positiva el sentido que la persona otorga a la situación. El nuevo encuadre de sentido amplía su visión del mundo sin dejar nunca de tenerla en cuenta.

El negociador, que teme la objeción, funciona en evitar en relación con la manifestación de un temor de su interlocutor. Ahora bien., si evita tomar en cuenta este temor, lo que hace es reforzarlo.

El negociador debe adoptar otra actitud -una actitud eficaz- y utilizar la objeción, apoyándose en ella como sobre un trampolín. Porque al aplicar el método en tres puntos de escucha de la objeción, tranquiliza a su interlocutor y tiene todas

las posibilidades de alcanzar el objetivo final. Apoyarse en las objeciones le asegura una ganancia de energía.

Esta exposición ha mostrado, en la extensión de las anteriores, todo el poder de la sincronización en la calidad de la relación.

Los cuatro niveles de sincronización:

- postural y gestual,
- fisiológico (voz y respiración),
- sobre el sistema sensorial,
- sobre los criterios y los metaprogramas, se enriquecen y se completan unos a otros.

Lógicamente, es mejor utilizarlos sucesivamente. De todas maneras, no existen imperativos reales, de modo que es posible actuar de otra manera.

Cuando esta gestión es muy distinta a nuestro estilo habitual de comunicación, podemos elegir el nivel que convenga mejor a nuestra personalidad. Durante el proceso de sincronización, percibimos que reflejamos espontáneamente los parámetros de los otros niveles. Por ejemplo, si no nos sentimos cómodos con la técnica del espejo sobre la postura y los gestos, podemos elegir reformular las palabras sensoriales de nuestro interlocutor y armonizar con las modalidades características de su voz. Después de un momento, irresistiblemente vamos a pararnos, respirar y movernos como él. Este es un efecto fascinante del espejo.

Si la sincronización sobre el funcionamiento mental de nuestro interlocutor (cuarto nivel) nos parece aún difícil, podemos practicar perfectamente bien los tres primeros niveles. Con la condición de tener el metaprograma acuerdo en esta situación -sin lo cual nada es posible-, nos asimilarlos progresivamente a su modelo de mundo de manera Inconscientemente idónea, y de pronto, nos sorprendemos por ejemplo, hablando de modo específico en tanto nuestra inclinación natural es del tipo global.

Esto se da de manera natural; sería imposible -además de perjudicial- mantener artificialmente la sincronización.

Las técnicas de la PNL permiten una gran flexibilidad de comportamiento. Es cierto que requieren una práctica regular, pero dejan una parte importante a la creatividad, a la invención, siempre que tengamos una pizca de curiosidad y el acicate del deseo de actuar diferente.

SEXTA EXPOSICION

Un método de negociación eficaz

Hemos visto anteriormente que la estrategia de influencia positiva participa del mismo estado de ánimo que la estrategia cooperativa o integrativa. Se opone a las estrategias de enfrentamiento o de regateo que apuntan a obtener concesiones por la presión psicológica.

La PNL aplicada a la negociación marca la importancia de buscar el beneficio mutuo, por eso su definición de negociación gana/gana. La solución en la cual desembocan las partes presentes en la negociación, ignora la regla del juego de suma cero, según la cual, en todo juego, existe necesariamente un ganador y un perdedor. Cuando las técnicas de la PNL son utilizadas honestamente, cada uno de los negociadores es ganador desde su punto de vista.

Ante la eficacia de estas técnicas, algunas personas desprecian de la manipulación. Deben saber que utilizadas con esta intención, con frecuencia fracasan porque la incongruencia es manifiesta, la otra parte siente que es manipulada. La manipulación es un bumerán: cuanto más lejos se envía tanto más fuerza tiene al volver.

LAS SEIS REGLAS DE ORO DE LA NEGOCIACION GANA/ GANA

1. ¿CUAL 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 MAS A UN SER HUMANO, ES EL 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 MAS EFICAZ QUE HACER AFIRMACIONES

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

4. VALORICE 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.

2. TECNICAS PARA DESTRABAR FACILMENTE UNA SITUACION BLOQUEADA

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:

- La primera 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.

- 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.

- Tercera 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.

- Cuarta técnica: apoyarse sobre las creencias del interlocutor. Sucede con frecuencia, que la negociación se bloquea porque nuestro 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. 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 conciencia haciendo la pregunta: "¿Qué le impide a usted... (mención del estado deseado)?"

- Quinta técnica: la respuesta del interlocutor a estas preguntas, destinadas a reactualizar la creencia limitante, puede tomar la forma de una equivalencia compleja o de una relación de causa-efecto. 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 -> tiene los cabellos largos
Y --> no es digno de confianza
 $X = Y$ --> 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?"

- 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..."

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

- Séptima técnica : utilizar una metáfora. En la PNL, hacer una metáfora, es contar una historia -o simplemente enunciar una frase- que asocia implícitamente una anécdota, una 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 sociado 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".

Todas estas técnicas funcionan de hecho como un nuevo marco de sentido positivo.

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 un sillón. Y los trillizos le dicen con tono divertido: "¡Pero mamá, tu 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 conversación, motiva para encontrar soluciones. El negociador sintónico muestra su flexibilidad en su aptitud para operar nuevos marcos positivos.

3. Esquema Metódico de la PNL aplicado a la Negociación

La negociación es tanto un tema de procesos (¿cómo?), de técnicas (¿con qué?), como de funcionamiento mental adecuado. Para concluir esta exposición, proponemos aquí esquemas que ayudarán al lector a llevar su negociación de manera positiva y eficaz.

	METODO	TECNICAS	FUNCIONAMIENTO
PRESTACION	¿COMO?	-->¿CON QUE?	MENTAL ADECUADO
	Auto-anclaje de recursos positivos	Desarrollo del VAKO en VMA	Ir hacia
			Asociado
			Acción
			El
	Estrategia de objetivo (Estado deseado)	- El cuestionario de determinación de un objetivo	Disociado
		- Representación sensorial del objetivo	El / otros
DESARROLLO	METODO	TECNICAS	FUNCIONAMIENTO
	->¿COMO?	->¿CON QUE?	MENTAL ADECUADO
	Desarrollo	- Activar el anclaje positivo	Disociado
	Crear un clima de confianza y apertura	- Evaluación	Asociado
		- Técnica del espejo	Ir hacia para evitar...
		Sincronización sobre:	Persona
		• postura gestual	Información
		(nivel 1)	El / otros
		• palabras sensoriales	
		(nivel 2)	
		• voz-respiración	
		(nivel 3)	

	METODO	TECNICAS	FUNCIONAMIENTO
	¿COMO?	->¿CON QUE?	MENTAL ADECUADO
	Encontrar un marco común armonizando los objetivos mutuos	• Escucha • Reformulación • Brújula del lenguaje para precisar	Disociado/asociado EVotros Ir hacia para evitar...
		• Marco común	Específico
	Hacer aprobar	• Expresión de los sentimientos	Información
		• Registrar los metaprogramas	Acción
	Resumir		Persona
	Explicar las razones al menos 3 razones, la más importante en último lugar		Similitud
		- Sincronización sobre el modelo de mundo del interlocutor	Comparación/acuerdo
		• palabras sensoriales (nivel 2)	Global
		• Metaprogramas (nivel 4)	Sincronización sobre los MP del interlocutor
	--, si evaluación es O -		
	Volver a los objetivos que hay que clarificar	- Anclaje A y K de recursos positivos en el interlocutor	
	--, si evaluación es O+	- Verificar la relación (leve falta de sincronización)	Estar en estado mental: 'Conexión externa'
	Hacer una proposición	- Evaluar cuidadosamente	
	Rebotar sobre las objeciones eventuales a partir de la evaluación		
		- Reforzar la técnica del espejo	
	mención de los objetivos y del marco común		Acción
		- Activar el 'reflejo-escucha	
	Resumir y proponer un acuerdo condicional		Ir hacia
	Resumir y anclaje del éxito	- Reformulación - Positivas - Devolver la objeción	El / otros
			Asociado
			Disociado
			Acuerdo

TENER UN FUNCIONAMIENTO MENTAL EFICAZ EN LA NEGOCIACION

?

?

HACER UN PUENTE CON EL FUTURO

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 situación 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 N, 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 en los recursos de nuestra imaginación, es éste el lugar privilegiado donde reposa nuestro potencial. La técnica se apoya en un 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 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.

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

¿Cómo proceder?

1. Póngase en un estado de relajación.

2. Imagine una pantalla delante de usted

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

3. 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. Usted puede hacer pasar lo 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.

4. 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.

5. Escuche las diferentes fases de la negociación. Esté atento a todo lo que se dice, a las reacciones provocadas por las sucesivas tomas 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.

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.

6. 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 autoevaluación; 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.

Guy Missoum y Jean Luc Minard han mostrado en su reciente libro en qué consiste el potencial del ganador y qué estrategias mentales utiliza para alcanzar sus objetivos.

Estas estrategias, en número de siete, tienen como característica poder ser aprendidas rápidamente. El lector encontrará en la descripción de estas estrategias del éxito los procesos de la PNL. Le permitirán integrarlas y dominarlas mejor.

Las siete estrategias mentales que conviene poseer para ser un ganador en la vida, se aplican perfectamente bien al desarrollo de la negociación sintónica.

Ellas son:

- la estrategia de visualización,
- la estrategia de objetivos,
- la estrategia de gestión de las situaciones,
- la estrategia del "switch",
- la estrategia de influencia,
- la estrategia relacional,
- la estrategia "meta".

1) LA ESTRATEGIA DE VISUALIZACION

Es la anticipación del éxito a través de la proyección mental de la película de nuestro triunfo en el futuro. Todos los ganadores, deportistas, artistas o gente de empresa saben establecer un comportamiento de anticipación a menor o mayor plazo, según una gestión llamada prospectiva (planificación orientada hacia el futuro) y proyectiva (el hecho de verse en la situación futura). Hemos visto que el negociador prepara su negociación de este modo porque ver el resultado gana/gana es querer y poder el resultado gana/gana. Es condicionarse positivamente, darse mentalmente la estructura del éxito.

2) LA ESTRATEGIA DE OBJETIVOS

Corresponde a una estrategia de programación de la acción según una gestión analítica.

Sólo volvemos sobre esta estrategia a la cual hemos consagrado el capítulo 1 de la Segunda exposición, para recordar este proverbio chino tan útil en negociación: "Aquel que no sabe dónde va, camina de costado".

3) LA ESTRATEGIA DE GESTION DE LAS SITUACIONES

Es tan fundamental que no podemos dejar de insistir en ella.

"Consiste en trabajar sobre la articulación de las diferentes etapas que conducen al éxito. Esta articulación reside esencialmente en el hecho de que en cada etapa de su evolución, el ganador integra, gracias a esta estrategia, los aprendizajes de sus experiencias anteriores y enriquece así su plan de acción en beneficio de la secuencia siguiente. Muestra allí su capacidad para aprovechar eficazmente el resultado de todas sus acciones, aprendiendo al tomar distancia de todas las situaciones, fracasos o éxitos, como una ganancia invertida en el futuro."

Se trata de una autoevaluación constante de sus comportamientos que corrobora la idea de la PNL según la cual no tenemos fracasos, sólo tenemos resultados.

Si usted ha triunfado o no en sus últimas negociaciones, pregúntese sistemáticamente cómo lo ha hecho. En el caso de un triunfo, la gestión es importante para acelerar la espiral del éxito, porque un comportamiento inconsciente es doblemente más eficaz cuando tomamos distancia para hacerlo consciente durante el análisis.

En el caso de un fracaso, consideremos el derecho al error según el método conocido de los managers

- constato mi error. lo asumo al reconocerlo,
- comprendo el error, lo explico de manera concreta y realista. sin buscar excusas. Analizo la situación,
- finalizo proponiendo actuar diferente la próxima vez. Por supuesto, preciso cómo voy a actuar. Yo construyo mi próximo éxito.

El negociador desarrollará especialmente sus capacidades utilizando la estrategia de gestión de las situaciones luego de cada negociación, cualquiera sea el contexto del planteo.

4) LA ESTRATEGIA DEL "SWITCH"

"Switch" en inglés significa interruptor. Esta estrategia consiste en poder pasar de un estado mental a otro de manera extremadamente rápida. Demuestra la flexibilidad por excelencia porque permite adaptarse en plazos breves, incluso instantáneos a las variaciones de la situación. Por ejemplo, es pasar de la concentración a la apertura sobre los otros, de la tristeza a la alegría.

El negociador sintónico domina esta estrategia. Varias herramientas de la PNL le permiten accionar el "switch" a voluntad según las fluctuaciones de la entrevista.

- El anclaje le hace acceder inmediatamente al estado interno adecuado en relación a la situación, por eso el interés en hacer una lista de los recursos necesarios y constituir una batería de anclajes.
- La evaluación y la sincronización (con sus cuatro niveles) le aseguran la flexibilidad de la relación en la comunicación, haciéndolo pasar naturalmente por todos los estados mentales requeridos por la entrevista.
- Finalmente el funcionamiento intencional en un principio de realidad y no de juicio, le evita sentirse frustrado o herido por las palabras de su interlocutor y le permite la "conexión externa" rápida en el estado interno satisfactorio para lograr una solución positiva.

5) LA ESTRATEGIA DE INFLUENCIA

"Esta estrategia consiste en colocar al otro en un estado mental apropiado al objetivo que se busca (...). Se trata de una estrategia de gestión de los estados mentales del otro y en consecuencia, esencialmente de una estrategia relacional".

La actitud y el comportamiento del negociador influye positivamente al interlocutor que se encuentra en los siguientes estados mentales:

- apertura al otro,
- disponibilidad respecto al otro,
- capacidad de escucha,
- aptitud para percibir los sentimientos del otro, deseo de cooperar.

Hemos visto que es precisamente el punto fuerte de la negociación sintónica, en relación a la negociación razonada y cooperativa. Es lo más importante aportado por la PNL en términos de negociación.

6) LA ESTRATEGIA RELACIONAL

Requiere de las c, calidades de apertura al otro, de disponibilidad, de escucha, de empatía y la voluntad de cooperación. Es la estrategia que favorece el trabajo de equipo, que se apoya en los principios de base: "Tengo necesidad de los otros para triunfar. No puede triunfar solo".

Aquí también, estos principios constituyen la negociación gana/gana con relación a la negociación distributiva. Establece una dinámica de la relación deliberadamente orientada hacia la cooperación para obtener resultados concertados sobre los cuales cada parte se compromete libremente.

En la estrategia de gestión de las situaciones, lo esencial del aprendizaje surge de lo que yo aprendo de mí. En la estrategia relacional, lo esencial del aprendizaje surge de lo que yo aprendo del otro para mejorar mis capacidades personales. Esta estrategia utiliza la técnica del modelado en la cual buscamos la similitud con el otro en sus capacidades.

"El modelado permite beneficiarse de quien, momentáneamente, por el hecho de saber y de su "savoir-faire", domina la relación. Lleva la relación de poder (maestro-alumno, campeón-aspirante) a una relación de aprendizaje. La capacidad para realizar esto, es la marca del ganador."

En la preparación a la negociación, el generador de comportamiento nuevo recurre al modelado. En la fase de negociación, los cuatro niveles de sincronización desembocan en una forma de modelado: el del modelo del mundo del interlocutor. Precisamente, este modelado es el que da poder a la estrategia de influencia.

7) LA ESTRATEGIA "META"

"Extremadamente poderosa y sofisticada, permite al ganador ocupar una posición privilegiada de observador de su propio comportamiento. Estar en "Meta" es observarse en acción."

Es la estrategia que exige funcionar a la vez sobre los modos asociado y disociado para ser capaz de evaluar similitudes y diferencias, impacto de acción, etc.

Hace tomar conciencia en todo momento de aquello que puede ser mejorado, favorece el momento oportuno, la flexibilidad en toda su amplitud.

De este modo, en situación de negociación gana /gana, las siete estrategias del ganador se muestran indispensables. Las jerarquizamos de esta manera:

Preparación de la negociación:

- estrategia de visualización,
- estrategia de objetivos.

Negociación:

- estrategia de objetivos (armonización),
- estrategia del "switch",
- estrategia relacional,
- estrategia de influencia,
- estrategia "meta".

Luego de la negociación:

- estrategia de gestión de las situaciones.

Estas estrategias son interesantes desde nuestro punto de vista, porque nos muestran que el ganador de hoy en día, gana con los otros en una disposición de comunicación positiva.

CONCLUSION GENERAL

La PNL es un modelo de comunicación cuyo objeto principal es la adaptación al cambio permanente que caracteriza nuestra época.

Cuando lo integramos a nuestra vida social cotidiana, ya no sentimos el cambio; cualquiera que sea nuestro funcionamiento mental, lo vivimos conscientemente, actuamos sobre nuestro entorno.

Aplicada a la negociación, la PNL, permite al individuo adquirir una mejor realización de sí mismo a través de una utilización más estratégica de sus recursos personales, de sus potencialidades, por medio de elecciones afirmadas que le otorgan más satisfacciones en sus relaciones con los otros.

Es con esta mentalidad que le hemos propuesto este modelo de comunicación en el marco de la negociación; nuestra creencia fundamental es que el hombre es perfectible.

En la medida en que el método descansa esencialmente sobre los procesos de la comunicación más que sobre los contenidos, le aconsejamos un entrenamiento progresivo y constante.

El método de los "pequeños pasos" es el medio para el éxito si usted lo asocia a una autoevaluación permanente de su práctica.

BIBLIOGRAFIA

- BELLENGER (L.), La négociation, París, PUF, 1984.
- BELLENGER (L.), Stratégies et tactiques de négociation, París, ESF éditeur, 1990.
- CAYROL (A.), BARRERÉ (P.), La Programmation Neuro-Linguistique (PNL), París, ESF-Entreprise Moderne d'Édition, 5a ed., 1990.
- CAYROL (A.), DE SAINT-PAUL (J.), Derrière la magie, la PNL, París, InterEditions, 1984.
- CUDICIO (C.), Maîtriser l'art de la PNL, París, Editions d'Organisation, 1987.
- FISHER (R.), URY (W.), Comment réussir une négociation, París, Le Seuil, 1982.
- GORDON (T.), Cadres et dirigeants efficaces, París, Belfond, 1980.
- HALL (E.), La danse de la vie, París, Le Seuil, 1984.
- JAMES (T.), WOODSMALL (W.), Time Line Therapy and the Basic of Personality, EE.UU, Meta Publications, 1988.
- JOLIBERT (A.), TIMMER (M.), La négociation commerciale, París, ESF-Entreprise Moderne d'Édition, 1988.
- KAEPPELIN (Ph.), L'écoute, París, ESF-Entreprise Moderne d'Édition, 2a ed., 1989.
- LABORDE (G.), Influencer avec intégrité, PNL dans l'entreprise, París, Interéditions, 1987.
- LAUNAY (R.), La négociation, París, ESF-Entreprise Moderne d'Édition, 3a ed., 1990.
- MISSOUM (G.), LHABOUZ (J.M.), Piloter sa vie en champion, París, Belfond, 1990.
- MISSOUM (G.), MINARD (J.L.), Trifar, el espíritu del deporte aplicada a la empresa, Barcelona, Granica, 1992.
- ROBBINS (A.), Pouvoir illimité, París, R. Laffont, Colección. "Réponses", 1989.

GLOSARIO

ANCLAJE: Asociación automática de una reacción interna a un estímulo externo. La técnica de anclaje permite reproducir la reacción deseada rápidamente y a voluntad activando el estímulo.

ARMONIZACION DE OBJETIVOS: Proceso que consiste en reunir los objetivos de cada una de las partes en una negociación, haciendo precisar a cada una de ellas el estado deseado. La armonización de los objetivos permite encontrar un marco común.

AUDITIVO: Relativo a la facultad de oír. Cuando el sentido auditivo es dominante en una persona, ésta privilegia las informaciones seleccionadas por este canal y sus comportamientos resultan en consecuencia. Sus ojos se desplazan lateralmente (hacia las orejas) cuando habla o reflexiona.

BRUJULA DEL LENGUAJE: Metáfora de Alain Cayrol para "no perder el norte" en una conversación gracias a cinco preguntas de precisión. Es una simplificación del metamodelo; modelo lingüístico que nace de los trabajos de Chomsky quien demuestra cómo las palabras utilizadas por un individuo limitan, generalizan o deforman sus experiencias y en consecuencia sus acciones. La brújula permite encontrar la realidad del individuo.

CADENA INTERNA POSITIVA O NEGATIVA: Proceso por el cual un estado interno (sentimiento, emoción) positivo acciona procesos internos mentales (pensamientos, razonamientos, diálogos internos) positivos, que producen comportamientos positivos o a la inversa. La cadena se genera a partir de uno de esos tres componentes (Ei, Pi o Cpt).

CONGRUENCIA: Es la concordancia observada entre lo que la persona dice, lo que piensa y sus comportamientos. Hay incongruencia cuando uno de esos elementos es discordante en relación a los otros (por ej.: dice: "si haciendo no con la cabeza). Es un término tomado de C. Rogers.

CRITERIO: Es lo más importante para una persona en una situación. La identificación del criterio constituye la base de la negociación.

CREENCIA: Es una afirmación dada como verdadera por la persona que tiene la creencia. Las creencias conciernen a uno mismo, a los otros y al mundo o la situación. Implican la identidad o la capacidad ("Yo soy...", "Yo puedo...", etc.).

ESTADO DESEADO: El objetivo hacia el cual tiende cada una de las partes. Debe ser puntualizado en la negociación.

ESTADO INTERNO: Un Ei se caracteriza por el conjunto de las percepciones, emociones y sensaciones, y por los procesos fisiológicos (ej.: alegría, tristeza, tensión, concentración, relajación).

ESTADO LIMITANTE: Un Ei vivido como insatisfactorio es llamado limitante porque limita el campo de las opciones posibles en una situación dada.

ESTADO RECURSO: Un estado interno positivo, óptimo, es llamado recurso.

ESTRATEGIA: Se define por la organización de las operaciones mentales y de comportamiento que permiten alcanzar un objetivo. Con frecuencia las estrategias de los individuos son inconscientes. El negociador debe conducir una estrategia fundada en la búsqueda de la armonía, del acuerdo. En negociación, la estrategia se opone a estratagema que significa manipulación.

EVALUACION: Proceso de observación y de escucha que consiste en hacer mentalmente la fotografía instantánea de los signos no verbales asociados a un estado interno. Son informaciones útiles en la negociación.

EXCELENCIA: Se llama "excelente" a un comportamiento, una estrategia, que produce resultados pertinentes y satisfactorios en relación a los objetivos.

FLEXIBILIDAD: Capacidad para considerar una situación desde puntos de vista diferentes y para adaptarse en función del objetivo a alcanzar. Es una noción clave de la PNL y de la calidad exigida por la negociación sinfónica.

KINESTESICO (K): Término utilizado por la PNL para designar todo aquello que es relativo a las sensaciones, emociones y sentimientos. Un interlocutor que tiene una dominante sensorial kinestésica toma sus decisiones en base a sus sensaciones físicas. Sus movimientos oculares se dirigen hacia abajo y a la izquierda (frente a usted) y utiliza palabras kinestésicas.

MARCO COMUN: Proceso de negociación que se une a la búsqueda del objetivo común de las partes presentes a partir de los elementos aceptables para cada uno (el menor denominador común).

METAFORA: Pequeña historia construida de manera analógica que contiene elementos parecidos a los de la situación concerniente. Se dirige directamente al cerebro y permite hacer comprender intuitivamente al interlocutor lo que él rechaza de manera racional.

METAPROGRAMAS: Son los programas automáticos que tenemos integrados inconscientemente desde nuestra infancia a través de nuestras diferentes experiencias. Distorsionan, limitan o generalizan nuestra percepción de la realidad. Son identificables en el lenguaje utilizado por los interlocutores de una negociación.

MODELO DEL MUNDO: Representación del mundo que se hace cada ser humano en función de sus filtros. El modelo del mundo de cada uno es único y cada uno piensa que su modelo del mundo es la realidad.

MOVIMIENTOS OCULARES: Micro-movimientos efectuados por los ojos de una persona de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. Indican los procesos de pensamiento del interlocutor (visual, auditivo, kinestésico) y permiten identificar sus estrategias.

OPERADORES MODALES: Término lingüístico que designa las reglas y los deberes sobre los cuales se apoya una persona para actuar. La PNL inscribe en este marco los verbos deber, poder, querer, formulados en positivo o negativo.

PALABRAS SENSORIALES: Vocabulario utilizado por una persona, evocando en sus canales sensoriales preferidos (palabras visuales, auditivas, kinestésicas). En general, son nombres, verbos, adjetivos, adverbios o expresiones.

PRINCIPIO DE JUICIO: Principio según el cual una persona interpreta lo que ve o escucha de otra y traslada un juicio desde su propio punto de vista.

PRINCIPIO DE REALIDAD: Principio según el cual una persona acepta a su interlocutor por lo que éste es. Tiene en cuenta el modelo del mundo de su interlocutor y adopta una actitud de escucha receptiva.

PUENTES CON EL FUTURO: Técnica que consiste en visualizar, en la presente situación, el estado deseado modificado y satisfactorio gracias a las técnicas de PNL utilizadas. Es prever mentalmente la negociación y tomar los medios para triunfar.

REFLEJO-ESCUCHA: Es el reflejo que consiste en preguntarse: "¿Qué quiere él exactamente?" frente a una objeción, en lugar de considerarla como una oposición. Permite permanecer en el principio de realidad.

RELACION: Establecer la relación es crear un clima de confianza y de apertura propicia para la cooperación. La evaluación y la sincronización verbal y no verbal a la vez permiten establecer la relación.

SINCRONIZACION: Técnica que consiste en reflejar las características verbales y no verbales del interlocutor como en un espejo. También llamada técnica del espejo. Se realiza en cuatro niveles : la postura y los gestos, la voz y la respiración, las palabras sensoriales y los metaprogramas. Permite dirigir el mensaje inconsciente : "Quédese tranquilo, en cierta forma nos parecemos".

SUBMODALIDADES: Son los componentes específicos de una experiencia sensorial (visual = forma, tamaño, color, contraste, distancia, movimiento, etc.;

auditiva = volumen, timbre, tonalidad, duración, dirección, tempo; kinestésica = forma, tamaño, peso, textura, consistencia, presión, movimiento, temperatura).

TECNICA DEL "COMO SI": Técnica que se dirige a la imaginación del interlocutor y le hace considerar el objetivo como si estuviera realizado. Permite desbloquear una negociación.

VISUAL Relativo a la vista. Un interlocutor que tiene una dominante visual, toma sus decisiones a partir de las imágenes, de las representaciones mentales que construye durante la negociación. Levanta los ojos hacia lo alto cuando habla o reflexiona, y utiliza palabras visuales.

VISUALIZACION MENTAL Entrenamiento que consiste en representarse la película del estado deseado modificando sus diferentes secuencias hasta que coinciden con el objetivo. La visualización mental es disociada (VMD) cuando el protagonista, espectador de su propia película se ve sobre una pantalla imaginaria. Es asociada (VMA) cuando el protagonista está en la película en contacto con sus estados internos.