

# Negociación Nota técnica

MBA Full Time

Curso 2015-16

**PROFESOR**  
José Aguilar López

## Índice

Influencia y negociación	3
1. Origen y desarrollo de los conflictos en entornos laborales	4
2. Técnicas de negociación (I)	15
3. Técnicas de negociación (II)	24

# Influencia y negociación

## Objetivos

Las competencias técnicas constituyen el punto de partida de todo desarrollo profesional, y son condición necesaria para un buen desempeño. Sin embargo, para alcanzar resultados excelentes no basta con saber, es preciso también manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, a través de las denominadas competencias de gestión. Los mejores logros no son los que se obtienen como consecuencia sólo del propio trabajo, sino sobre todo a través de la acción de otros, sobre los que se ejerce una influencia positiva con vistas a la consecución de objetivos comunes.

En este taller se pondrá el foco sobre dos competencias de gestión de importancia creciente en la actividad profesional: la influencia y la capacidad negociadora.

# 1. Origen y desarrollo de los conflictos en entornos laborales

## Conflictos racionales y conflictos emocionales

### Introducción

Los conflictos forman parte de la vida, personal y profesional. La negociación es una estrategia inteligente de resolver esos conflictos de forma constructiva. Pero antes de entrar a estudiar las diferentes técnicas de negociación, es preciso entender bien el fenómeno que está en su base: si negociamos es porque previamente no estamos de acuerdo, o bien porque tenemos intereses distintos.



#### **¿Qué es un conflicto?**

*Un conflicto es la situación que se produce cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o intangibles y actúan movidos por la divergencia de metas o de intereses.*

En su uso corriente, este término suele tener acepciones peyorativas. Tendemos a considerar el conflicto como algo que debía evitarse y que podía resultar nocivo y destructivo para las organizaciones. El primer paso para abordar positivamente una situación de esta naturaleza es aceptarla como normal, inevitable y que inclusive pueden constituir oportunidades, si se los manejan en forma productiva y efectiva.



#### **¿Rehuir o afrontar el conflicto?**

*“Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto” (Folberg)*

Actualmente, se considera que el saber manejar conflictos es una competencia directiva básica, tanto en instituciones públicas como en empresas privadas.

### Tipos de conflictos

Podemos identificar diferentes tipos de conflictos, según los criterios que utilicemos para clasificarlos.

- **En función del ámbito al que afectan**

1. Los intrapersonales, son conflictos que surgen dentro de las personas y son producidos como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones.
2. Los interpersonales, son conflictos que surgen entre las personas y son debidos a diferentes causas:
  - a. Enfrentamientos de intereses
  - b. Valores divergentes
  - c. Normas no compartidas
  - d. Comunicación deficiente, etc.
3. Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen entre individuos, grupos, departamentos, etc., por problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen en este.

- **En función del modo en que se resuelven**

Según el modo en que sean manejados y resueltos, los conflictos organizacionales se clasifican también en:

1. Funcionales: los que pueden contribuir al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones si se gestionan adecuadamente.
2. Disfuncionales: los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la organización.

- **En función de su nivel de intensidad**

Cada organización tiene un nivel óptimo de conflictividad. En el hipotético y altamente improbable caso de que no haya conflicto ninguno, por la plena unanimidad de sus miembros, la organización tendrá enormes dificultades para evolucionar y adaptarse a un entorno cambiante. Por el contrario, si el conflicto supera un determinado umbral, el tiempo y los recursos destinados a resolverlos detraerá esfuerzos para la tarea fundamental de la organización y puede incluso poner en riesgo la unidad que ésta requiere para sobrevivir. Se puede afirmar, por tanto, que ambos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos, son factores disfuncionales.

**Los dos extremos pueden ser descritos del siguiente modo:**

1. Ausencia total de conflictos. Puede generar la inmovilidad de las organizaciones, pues como no existen confrontación ni disparidad de criterios la generación de alternativas está limitada, así como la identificación de nuevas formas de hacer las cosas. La complacencia con “lo que hacemos” propicia la disminución de la eficiencia y de la competitividad.
2. Presencia excesiva de conflictos. Produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación prevalece sobre la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados, especialmente en los procesos de negociación.

## Reducir la incertidumbre en los equipos a través de nuevas políticas y procesos

---

¿Cómo reconstruir en los equipos la confianza mutua que minimice la incertidumbre?, ¿cómo diseñar un “sistema inmunológico” frente a la patología de una conflictividad excesiva? Este “sistema inmunológico” tiene dos escalones: el racional y el emotivo.

En primer lugar, la empresa debe tener perfectamente diseñado y operativo el “escalón racional”, formado por la parte más táctica de esa interacción “persona-empresa” que conforma la gestión de equipos. Entre otros aspectos, será preciso en ocasiones verificar el buen funcionamiento, o transformar adecuadamente, las siguientes políticas y procesos:

1. Sistemas de atracción y retención del talento
2. Procesos de formación y desarrollo de las personas
3. Criterios válidos para la evaluación del desempeño y resultados
4. Retribución y compensación global

En una parte importante de las organizaciones, este sistema o “escalón racional” no sólo no es coherente, sino que en muchos casos, ni siquiera se puede decir que exista.

Cuando afirmamos que no se da, no queremos decir que no conste. En demasiadas ocasiones, está escrito, pero no se vive. No basta con que la organización asegure que este sistema se da de manera “latente” en la empresa, es necesario que sea tangible, que lo conozcan todos, que sea transparente. Es como el “código de la circulación” de la organización.

La existencia explícita de este primer “escalón racional” en la empresa es absolutamente necesaria y debiera dar respuesta a importantes preguntas que minimicen la incertidumbre de esa interacción “persona-empresa” como:

1. Qué personas queremos en la organización (selección y retención)
2. Qué se espera de ellas (retos y objetivos)
3. Qué competencias necesitan (formación y desarrollo)
4. Cómo se calibra su actividad (evaluación de su desempeño y resultados)
5. Cómo se las va a recompensar (sistema de retribución)
6. Cuál es el sistema de desarrollo profesional en la organización (definición del plan de carrera)

Sin la definición explícita de estos parámetros tácticos, la gestión de equipos vuelve a modelos paternalistas, en los que la incertidumbre y la discrecionalidad afectan a procesos que deberían estar bien definidos. Así, muchas organizaciones que presumen de grandes valores teóricos como la gran

relevancia que tienen las personas, la preocupación por el desarrollo de cada uno, etc., aplican en realidad agendas ocultas y dobles intenciones.



### **La soledad del gestor de equipos**

*Este tema ha sido ampliamente desarrollado en FERNÁNDEZ AGUADO, J. y AGUILAR, J. (2006): La soledad del directivo, Madrid: LID.*

Sin el primer escalón —aclarar bien qué es lo que espera la organización y a cambio de qué—, se erosiona la confianza en la interacción “persona-empresa” y con ello se elimina en el talento el “factor de apalancamiento” que procede del compromiso y provoca sentimientos positivos de las personas hacia la organización.



### **Promover el compromiso en los equipos**

*Este asunto ha sido descrito con detalle en HILLIER FRY, C. y AGUILAR, J. (2006): En busca del compromiso: cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial, Madrid: Almuzara.*

Cuando en la relación “persona-empresa” ampliamos el concepto de persona al resto de *stakeholders*: accionistas, proveedores, clientes, familiares de los empleados, sociedad en general, etc., el primer “escalón racional” debe completarse con un adecuado Código de Gobierno que protocolice las interacciones de la empresa con todos los partícipes que entran en contacto con la organización.

No basta gestionar lo que la empresa hace, sino también cómo lo hace en términos de su relación con todos los terceros afectados y en relación con la sociedad y el medioambiente en general. La existencia de dichos Códigos minimiza la incertidumbre sobre las formas en que la empresa alcanza sus fines.

Junto al marco táctico u objetivo del “escalón racional”, hay que rediseñar la interacción “persona-empresa” de acuerdo con variables subjetivas como su sistema de valores y sentimientos: alegría, euforia, tristeza, depresión, derrotismo, etc.

Las siguientes preguntas le pueden ayudar a reducir la incertidumbre de la relación persona-empresa:

- ¿Cómo hacer que las personas entreguen lo mejor de su talento, de sus sentimientos y de sus vidas profesionales a las organizaciones?
- ¿Cómo conseguir que lo hagan además con un razonable nivel de entusiasmo y por convicción?

Quizá el recurso más sencillo, pero a la vez más efectivo, para reducir la incertidumbre de esa relación sea a través de construir duraderas relaciones de confianza. Cabe mencionar algunas pautas para alcanzar este objetivo:

1. *Equilibrio en la interacción*: en un pasado reciente, y todavía queda alguna reminiscencia, el discurso predominante por parte de la empresa ha sido el de la máxima permanencia en la

misma. Esto no implicaba necesariamente eficacia, se primaba más la continuidad que los resultados.



### **En busca del equilibrio**

*La cultura empresarial de “hasta que el jefe no se va no me voy” ha alterado el equilibrio entre la vida personal y la profesional. En muchos casos, compartimentamos la vida, renunciando en alguna de esas parcelas a experiencias verdaderamente satisfactorias. No es posible gestionar una empresa sin el adecuado equilibrio entre la vida profesional y personal.*

*Esta cuestión se hace todavía más relevante entre las mujeres, por los roles que todavía hoy se les asigna de una manera excluyente o prioritaria..*

2. *Transparencia en la interacción.* La persona debe entregar lo mejor de sí misma al equipo fomentando no sólo la *implicación* institucional, sino promoviendo adecuados niveles de automotivación. Dos recomendaciones para que la empresa involucre a las personas en la estrategia:
  - a. El sistema de evaluación del desempeño debe ser transparente, de modo que cada persona sepa qué aporta a la organización y, de acuerdo con esto, cómo va a ser retribuida.
  - b. Los sistemas de remuneración efectivos deben medir aquello que es relevante, y únicamente lo que es relevante, teniendo en cuenta que recompensas excepcionales requieren desempeños excepcionales.
  
3. *Coherencia en la interacción.* Es frecuente observar el doble lenguaje de las organizaciones en relación con las personas. En épocas de bonanza y crecimiento se dice que son el “activo más importante” de la Compañía, en épocas de crisis son un coste que es necesario “aligerar”. Esta coherencia supone aclarar algunos aspectos de la relación que vincula a una persona con la empresa:
  - a. La persona debe entender que la empresa no puede garantizar hoy en día una relación para siempre con sus empleados, pero sí que las personas crezcan y se desarrollen con cada proyecto.
  - b. La persona debe asumir que desarrollo no es sinónimo de promoción y que los caminos del autodesarrollo pueden ser horizontales. Lejos de las anacrónicas y jerarquizadas “categorías profesionales”, las personas quieren desarrollarse profesionalmente, asumir habilidades directivas y crecer ellas mismas y facilitárselo a quienes dependen de ellas.
  - c. La empresa debe asumir que su opción prioritaria a la hora de cubrir una posición laboral, antes de acudir a la contratación en el mercado externo, es la búsqueda activa entre su plantilla. Salvo para casos excepcionales, ¿no es un fracaso de la empresa acudir sistemáticamente al mercado porque no ha sabido prever y desarrollar las competencias y el talento que ahora necesita?
  
4. *Creatividad e innovación en la interacción.* Dado que, paradójicamente, en la actual era del conocimiento, las empresas ya no son tan “dueñas” de las personas —en especial de sus mentes y de sus sentimientos, como lo fueron en el pasado—, ¿cómo se articulará este nuevo tipo de relación?, ¿cómo serán los nuevos esquemas de gobierno en las organizaciones?, en esa relación, ¿qué opiniones tendrán y cómo se implicarán las personas?

En el cambiante e incierto entorno en el que nos encontramos, y el que nos espera, al igual que en otras áreas de la empresa, también en la de Recursos Humanos es de esperar altas dosis de creatividad e innovación.

## Caso “Resultados vs. emociones”<sup>1</sup>

---

Alfredo levanta la mirada del reportaje que está leyendo en un diario de información general: “¿cómo es posible que dedique tiempo a un comentario tan absurdo?”, se pregunta. Hasta cierto punto, debe reconocer que le inquieta el hecho de que ese texto le haya captado la atención. Lo que lee describe situaciones a las que se siente totalmente ajeno. Y además, no comparte para nada el punto de vista de las personas entrevistadas. Y sin embargo...

Sigue leyendo: “El término alexitimia (del griego a: no; lexis: palabra; thimos: afectividad) fue acuñado en 1972 por el psiquiatra estadounidense Sifneos en su libro Psicoterapia breve y crisis emocional, editado por la Universidad de Harvard. Se trata un tipo de anomalía asociado a la represión de las emociones. Produce trastornos somáticos (alteraciones gastrointestinales, jaquecas, mareos, vértigos) y con escapadas de evasión hacia las drogas, químicas (alcohol y otras sustancias) y no químicas (trabajo, Internet, sexo, juego)”.

En primer lugar, piensa Alfredo, no está claro que una razonable reserva sobre las emociones suponga una anomalía. Aún más, secretamente desprecia a los que exhiben “obscenamente” (como él dice) lo que sienten, en su entorno profesional. Él trabaja nueve o diez horas al día como gerente de una compañía del sector del transporte. ¿Acaso se pueden mover toneladas de carga, con una gran presión sobre las condiciones de entrega y los costes del servicio, dejando espacio para desahogos sentimentales?

Desarrollar la actividad profesional en condiciones de estrés requiere temple, autocontrol, capacidad de resistencia. Alfredo siempre ha admirado a las personas que cumplen su obligación sin demandar una palabra de ánimo o un gesto de reconocimiento. Él sabe bien que detrás de un trabajo bien ejecutado hay sinsabores, momentos de tensión y —no pocas veces— conflictos explícitos. Sin embargo, parte del sueldo se justifica por la capacidad de sobrellevar esas situaciones con entereza. Su propia etiqueta profesional admite como único contacto físico el apretón de manos cuando lo exigen las circunstancias. Nada de palmadas ni otras efusiones más propias de escolares y adolescentes. Su concepto de cortesía no incluye tampoco el interés “morboso” por la situación personal de colegas y subordinados. Cuando escucha en el trabajo conversaciones sobre familia, relaciones, estado de salud de personas allegadas..., piensa que esto parece más un cotilleo de vecindario que una empresa.

Alfredo no se considera una persona insensible. Sólo él sabe cuánto impacto le han producido algunos acontecimientos: el nacimiento de su primer hijo, el grave accidente de su hermana pequeña, los vaivenes en la relación con su mujer. Siempre ha llevado a gala que el día en que murió su padre sólo se ausentó una hora de su puesto, y nadie le vio derramar ni una lágrima. Pocos adivinarían que tras, su rostro impenetrable, se esconde una persona sensible ante una obra de arte o ante una pieza musical. Ahora bien, para él, la expresión de estas emociones es una muestra de debilidad. Uno de los primeros desengaños amorosos que experimentó en la Universidad le enseñó que quien pone sobre la mesa sus sentimientos se vuelve vulnerable. Desde entonces, no ha olvidado nunca la lección.

---

<sup>1</sup> Extracto de un artículo publicado por el autor en Revista de Comunicación

En una curiosa asociación de ideas, Alfredo evoca el día en que se mostró particularmente duro con su secretaria. Le habían advertido de que en esas semanas se encontraba afectada por problemas personales. Tuvo incluso ocasión de comprobarlo esa misma mañana, cuando entró en la oficina y la sorprendió con el pañuelo en la mano y signos evidentes de estar conmovida. Como siempre, esa inapropiada explosión emocional le incomodó. Pasó de largo junto a su mesa, evitando un contacto visual que hubiera resultado molesto para los dos. A media mañana, recibió una llamada en su móvil. Era uno de los mejores clientes de la empresa: “Oye, Alfredo, llevo toda la mañana intentando hablar contigo...”. Al acabar la conversación, se dirigió airado a su secretaria para advertirle de que era la última vez que recibía una llamada de este cliente y no le pasaba el aviso inmediatamente. Fue una observación clara, directa, breve.

Cuando regresó poco después a su despacho, le advirtieron de que su secretaria se encontraba indispuesta y había tenido que irse a casa.

En un primer momento, no asoció los dos sucesos. Pero a lo largo del día fue escuchando retazos de conversaciones que al principio le sorprendieron y luego le indignaron: “Mira que tratar así a Julia, con lo que está pasando...”; “Es que este hombre entra como elefante en cacharrería...”. Lo que le sacó definitivamente de sus casillas fue escuchar las palabras “analfabeto emocional”, en medio de una frase que le llegó de forma entrecortada y que con toda probabilidad se refería a él.

Analfabeto emocional: ya conocía la expresión a través de libros y conferencias. Un analfabeto es alguien incapaz de interpretar un código de comunicación. Si calificamos esa carencia con el adjetivo “emocional”, es obvio que nos estamos refiriendo a la dificultad para leer las señales que otros nos envían acerca de su estado anímico, sus sentimientos, etc. Por los recuerdos que conservaba sobre este asunto, el analfabetismo emocional es compatible con una capacidad racional sobresaliente. Se trata simplemente de una notoria falta de sensibilidad, característica de personas que no miden el efecto de sus palabras o comportamientos, y casi sin darse cuenta dejan profundamente heridas a otras personas.

Alfredo recuerda que ese día tuvo que hacer grandes esfuerzos para contenerse. Le parecía injusto que le atribuyeran esa supuesta insensibilidad. Pero por encima de esta apreciación, seguía sin entender qué sentido tiene andarse con tantas contemplaciones en un entorno laboral. Cuando el negocio lo había requerido, él mismo había sabido pasar por altos sus emociones y actuar sólo por razones prácticas. ¿No tiene acaso suficiente autoridad para pedir eso mismo a sus colaboradores? Los miramientos que algunos echan en falta pueden ser propios de un palacio, pero ellos no están en Versalles, sino en las instalaciones de una empresa de transporte.

Tomar en consideración las emociones ajenas supone para Alfredo una mezcla aberrante de planos. “En el trabajo —decía— se habla de trabajo, con la cabeza y la calculadora, y fuera cada uno expresa los sentimientos que le parezca”. De hecho, Alfredo se considera un buen comunicador.

Precisamente por su capacidad de poner entre paréntesis la dimensión personal de sus empleados, se sentía más libre para hablar con claridad y concisión. Solía preparar sus frases de forma que resultaran inequívocas y precisas. Prefería la instrucción o la orden, antes que el comentario valorativo. Si pedía información, cortaba rápidamente los circunloquios. Había acostumbrado a su equipo a transmitir sólo los datos relevantes. En cuanto una persona llevaba trabajando unos días con él, aprendía a manejar el lenguaje de forma casi telegráfica, y siempre en el marco del negocio. Estaba orgulloso del modo en que se autoimponía (e imponía a otros) estas prácticas de comunicación tan adecuadas desde el punto de vista profesional. Sólo le inquietaba el hecho de que estos hábitos, tan arraigados, se proyectaban en otras dimensiones de su vida. La máscara, con la que ocultaba el impacto emocional de los acontecimientos que vivía, permanecía pegada a su rostro cuando salía del trabajo. En casa también se mostraba bastante imperturbable, con el fin de mantener su autoridad como marido y padre. “Es mi responsabilidad —pensaba—, otros se pueden permitir el lujo de mostrar abiertamente lo que sienten, pero yo no me lo puedo conceder”. Alguna

vez pensaba que esta actitud estaba en la base de la tormentosa relación que mantenía con su hijo mayor, pero luego rechazaba esta reflexión: a su juicio, si le hubiese dispensado un trato más afectivo, hoy sería una persona blanda y sin carácter.

Alfredo no pudo evitar que todo este conjunto de reflexiones al hilo de la lectura del reportaje le pareciesen una concesión emocional que sólo se podía permitir en el ámbito estrictamente privado. Nunca reconocería que su rostro imperturbable y su figura hierática pudieran albergar reflexiones de esta índole. Además, estos reportajes sólo confunden a personas sin experiencia de negocio. A su juicio, el mejor remedio para unas emociones desbocadas son unos buenos objetivos de ventas. Mientras dejaba con cierto desprecio la lectura que le había ocupado los últimos minutos, Alfredo tomó nota mentalmente de que debía consultar con su médico acerca de sus frecuentes dolores de cabeza. Esperaba que no tuvieran que ver con el consumo de alcohol, porque si le ponían alguna restricción en este sentido lo iba a sentir mucho. Pero estas reflexiones no conseguían disipar del todo una inquietante duda: ¿he acertado realmente al excluir toda emoción de mi actividad profesional?

- Algunas cuestiones sobre el caso
  1. ¿Es correcta la separación de planos que plantea Alfredo: una cosa es el trabajo y otra las circunstancias personales?
  2. ¿Es correcto reconducir los conflictos a su dimensión objetiva, sin permitir que consideraciones emocionales contaminen el planteamiento y la resolución de esos problemas?
  3. ¿Cómo maneja Alfredo los conflictos en su entorno, y los suyos propios?

## Resolución de conflictos por medio de diferentes formas de consenso

### Introducción

En algunas culturas, cuando una persona asume una posición conciliadora, facilitadora, amigable frente un conflicto o diferencia, esa actitud negociadora se considera como una muestra de debilidad. Por el contrario, cuando la diversidad es asumida como un beneficio y un factor de progreso, la capacidad para reconducir las diferencias de manera no autoritaria ni traumática se considera una muestra de fortaleza.

Las organizaciones que aceptan la diferencia cambian la percepción negativa existente sobre el conflicto y se habitúan a considerarlo de forma positiva.

En el manejo del conflicto tiene mucho peso, desde el punto de vista psicológico, el concepto de perder o ganar, pues la sociedad utiliza estas categorías como termómetro para valorar el éxito en la vida y en los negocios. Existen sociedades y organizaciones que han desarrollado patrones característicos que determinan quién es el mejor por el número de trofeos que obtiene, por ser capaz de derrotar a otros. En esos contextos, las relaciones tienden a ser competitivas. El paradigma de comportamiento que merece el elogio es aquél que permite lograr la mejor posición, derrotando al contendiente, sin importar cómo.

Los intereses son frecuentemente los principales elementos analizados en las relaciones y el conflicto. La pregunta es si se considera como mejor resolución del conflicto aquella en la que todos mis intereses prevalecen sobre los de la otra parte, o bien se piensa que el acuerdo es un triunfo y no

sólo un mal menor. Las organizaciones oscilan entre estos dos puntos de vista, y de hecho se convierten en los centros de práctica para refuerzo o eliminación, a través de recalcar valores y comportamientos, que conforman identidades de grupos, que sirven y aportan en el tratamiento y transformación de los conflictos.

La forma en que cada grupo organizacional interpreta cada uno de sus momentos y acontecimientos que se le presentan en su cotidianidad se convierte en definitivo para la configuración de las acciones que ejercerá el grupo. El conflicto está compuesto por una conducta interpretativa y una disposición psicocultural, lo que sirve para comprender las diferentes reacciones y decisiones del individuo, del grupo y de la organización.

La capacidad humana para atender de manera oportuna y madura el conflicto, y la violencia que emerge dentro de las organizaciones, está íntimamente ligada con la capacidad para formar grupos en el interior de la organización y de la sociedad, y mantener relación con ellos. La identificación dentro del propio grupo es un proceso cognitivo de adaptación social que hace posible generar seguridad, confianza y cohesión, desembocando en comportamientos cooperativos.

Es necesario revisar el concepto de actitud, ya que ésta representa el paso valorativo de todo ser humano para efectuar una acción; es una predisposición estable a favor o en contra de algo que nos induce a actuar. Una actitud positiva frente a la vida es una forma de comportamiento del individuo, que permite la convivencia de una comunidad en paz y en progreso.

Las actitudes y valoraciones hacen que cada individuo represente un comportamiento, una conducta que genera estímulo para otras personas con las que intercambia sus contenidos subjetivos, logrando modificaciones en su interior o en los marcos referenciales de sus interlocutores. Las actitudes reflejan también temores y amenazas que tienen una explicación en lo psicocultural y responden a la intensidad de los sentimientos que intervienen, pero es sólo la explicación estructural la que nos dice por qué se toman las decisiones en una determinada dirección.

## Los conflictos ante situaciones de cambio

---

Los casos reales, tomados de la vida de las organizaciones, permiten extraer algunas conclusiones sobre la relación entre los procesos de cambio y los conflictos que inevitablemente jalonan la vida de las organizaciones, y de las personas.

1. Es preferible plantear un cambio para alcanzar una situación mejor, antes que para evitar una situación indeseable. En el primer caso, tenemos muy claro adónde queremos llegar, mientras que en el segundo la única certeza es aquello de lo que deseamos huir. Es a lo que llamamos cambios mirando el parabrisas y cambios mirando el retrovisor. El riesgo de mirar sólo el retrovisor es que la situación a la que conduce el cambio no es necesariamente mejor que la de partida. En este sentido, no es razonable plantear un cambio de alcance sólo porque surge un conflicto o porque se intenta escapar de él.
2. Sin embargo, los conflictos muchas veces son muy útiles en la medida en que hacen aflorar una situación latente, que sí requiere acciones vigorosas, y de la que sólo se toma conciencia cuando provoca reacciones notorias.
3. De hecho, la existencia de conflictos no es algo negativo: forman parte de cualquier realidad dinámica. Lo que es positivo o negativo es el modo de afrontarlos.
4. En primer lugar, es preciso hacer un correcto diagnóstico del conflicto. ¿Se trata de un caso particular, o es expresión de un problema más general? ¿Responden a una cuestión personal o están más bien enraizados en problemas estructurales? Con frecuencia, la información que nos ofrece un conflicto es despreciada, bien porque la persona conflictiva actúa de forma más pasional que racional, bien porque al encrespase hace afirmaciones que no son del todo correctas. En algunos entornos culturales (y España es un buen ejemplo) existe la

tendencia a tomar las objeciones por el lado más débil. Es decir, se desautoriza globalmente la queja encendida de un empleado o de un cliente porque aporta datos inciertos. El hecho de que exagere bajo algún punto de vista no significa que el resto de sus objeciones carezcan de fundamento.

5. En segundo lugar, hay que examinar la respuesta cultural de una organización ante los conflictos. Es lo que llamamos el nivel de tolerancia ante el discrepante. Para algunas organizaciones, este nivel es simplemente igual a cero. Otras, conceden pequeños espacios para la expresión de puntos de vista diferentes. Unas pocas, en fin, promueven activamente la libre expresión de opiniones con vistas a la consecución de unos mismos objetivos. Desde el punto de vista de la gestión del cambio, el potencial transformador de una empresa es directamente proporcional a la tolerancia ante el discrepante (interno y externo).
6. En tercer lugar, conviene identificar la propia estrategia ante el conflicto. Un parámetro que define esta estrategia es la asertividad con la que se abordan las situaciones conflictivas. Las culturas organizacionales (y las personas) se mueven en una escala que va desde rehuir sistemáticamente el enfrentamiento, a la expresión clara y abierta de las diferencias.
7. Otro parámetro que permite diseñar la estrategia ante el conflicto es la cooperación. De nuevo, nos movemos en una escala que va desde la firmeza absoluta en las propias posiciones, sin conceder nada al discrepante, a las actitudes muy colaborativas que buscan puntos de encuentro entre posiciones enfrentadas.
8. Como muy bien describen Wilmont y Hocker, estos dos parámetros se cruzan, dando lugar a varias estrategias ante el conflicto:



**Conflicto interpersonal**

Es un asunto que han estudiado a fondo Wilmont, W. W. y Hocker, J. L. (2007): *Interpersonal Conflict* (7ª edic.). Nueva York: McGraw Hill.

9. Los cuadrantes definen diferentes estrategias:
  - a. El primer cuadrante describe un escenario de asertividad alta y de cooperación baja. Es la competición, el enfrentamiento abierto en el que sólo cabe un ganador. De alguna manera, es la estrategia elegida por Alfredo en el caso descrito. La metáfora zoológica sería el gallo de pelea, que sólo admite una figura dominante en su territorio. Es una estrategia *win-lose*.
  - b. El segundo cuadrante se caracteriza por una estrategia de asertividad baja y cooperación baja. Se prefiere “dejarlo estar” antes de exteriorizar los motivos de una diferencia. Se considera que los beneficios de hacer aflorar el conflicto son menores que sus costes. El animal que lo representa es el avestruz, que oculta la cabeza ante el depredador. Es una estrategia *lose-lose*.
  - c. La asertividad baja y la cooperación alta son características de la acomodación. Consiste en reconocer la superioridad de la otra parte, pero sin llegar a exponer los propios argumentos. En el caso descrito, es la actitud de la mayor parte de los miembros de la organización. Da lugar a comportamientos gregarios, propios de una bandada de gansos. Es una estrategia de *lose-win*.
  - d. Si la asertividad es alta y la cooperación también, nos encontramos con una actitud de colaboración. Las dos partes exponen abiertamente sus argumentos, y buscan posiciones ventajosas para ambas. La naturaleza presenta muchas formas de vida simbióticas y de alianzas beneficiosas para quienes intervienen en ellas. Es una estrategia *win-win*.
10. En definitiva, los conflictos pueden tener una dimensión disfuncional, pero si se encauzan adecuadamente encierran un gran potencial transformador de las personas y de las organizaciones. En consultoría, con frecuencia, se trata de convertir algo que aparece como una amenaza en una oportunidad.

## 2. Técnicas de negociación (I)

### Principios básicos

#### Introducción y definición

Negociar es, de algún modo, el punto al que hay que reconducir toda la actividad de dirección de la empresa. No en vano, el empresario ha recibido el nombre de comerciante y también (a veces con un cierto e inexplicable matiz negativo) el de negociante. De hecho, la empresa es un sistema en el que los responsables procuran adquirir un bien a un precio al que añaden los costes de transformación y los generales de la compañía, para sumarle un beneficio industrial, y venderlo a terceros.

En cualquiera de esos pasos, será preciso negociar. Tanto con los proveedores, como con los empleados, como con los clientes, como con otras compañías con las que se desea alcanzar alianzas estratégicas, se deben conseguir acuerdos a través de procesos de negociación.

Se ha dicho, a modo de definición, que negociar no es sino poner los medios para resolver un conflicto en el que las diversas partes pueden no compartir la misma información, y desde luego no participan de las mismas intenciones y casi nunca de los mismos objetivos. Alcanzar unas metas que sean razonablemente aceptables es precisamente el objeto último de la negociación. Para ello, cada uno deberá jugar sus bazas y estar dispuesto, en algún modo y medida, a ceder en parte de sus pretensiones.

Vale la pena recordar que la vida en general y la empresarial en particular es una permanente sucesión de situaciones en las que la tensión, en mayor o menor grado, está presente de forma inevitable. Negociar se presenta precisamente como el medio de resolver esas tensiones antes de que vuelvan a aparecer otras, que a su vez serán también objeto de una nueva negociación.

Antes de entrar en el tema que nos ocupa, es importante recordar unas coordenadas generales, que pueden evitar muchos problemas en el mundo de los negocios. Son los siguientes:

1. El final de una negociación no es imponerse a la otra parte. Es más, en sentido absoluto, aquel con quien se negocia ni siquiera debe ser considerado como un opuesto. Sea cual sea el motivo que lleva a comenzar esa peculiar relación en la que la negociación consiste, hay que procurar que el otro no sea contemplado con un enemigo.
2. Los negocios son siempre de dos. Son viables en la medida en que las partes implicadas se sienten suficientemente satisfechas de los resultados obtenidos



#### **Negociación en entornos multiculturales**

*Anoto ahora el caso de un empresario europeo que alcanzó un acuerdo comercial con un comerciante chino. Ya en la celebración, mencionó el europeo la firma del protocolo en el que quedase constancia del acuerdo.*

*Intervino el oriental:*

*-Si es así, no vamos adelante con la Alianza.*

*Ante la sorpresa de su interlocutor, añadió:*

*-Si me obliga a firmar no me interesa, porque eso significa que necesita tener un documento para forzarme a cumplir un acuerdo que a Vd. le interesa pero a mí sin*

*duda no. Si no podemos fiarnos mutuamente de la palabra, significa que algún aspecto de este negocio no me beneficia...*

3. Los límites de la negociación los marca exclusivamente la capacidad personal. En otros aspectos de la empresa existen barreras de muy diverso tipo: por ejemplo, en el ámbito de la financiación, el tipo de interés establecido por la entidad reguladora central. Sin embargo, en la negociación es prácticamente la imaginación —la capacidad de creatividad, de iniciativa, de diseñar nuevas propuestas...— el único obstáculo que puede impedir lograr los resultados deseados.

## Principios básicos

---

Muchos son los elementos que es preciso considerar para enfocar adecuadamente una negociación. Se enumeran a continuación algunos de los que comúnmente son aceptados como más significativos:

1. Seleccionar bien el terreno.

Esto incluye muy diversos aspectos. Entre otros los siguientes:

- a. Procurar negociar en sede propia. Es obvio que cuando uno realiza las reuniones en su propio entorno laboral, tiene a mano una larga serie de instrumentos que él conoce: sistemas de información, distribución de espacios, etc. Además, puede acudir a los colaboradores, que se encontrarán en localizaciones próximas.
  - b. Comprometerse a elaborar los protocolos, contratos, documentos de trabajo, memorandos, etc. Siempre existen tareas pendientes en el curso de una negociación para cuya realización puede ofrecerse una de las partes. Si uno se encarga de definir los documentos sobre los que se negociará, o aquellos otros que reflejan los pasos dados en la previa negociación, adquiere una ventaja.
  - c. Procurar cargar sobre el otro una cierta responsabilidad. Siempre que la contraparte se sienta en deuda, resulta más sencillo ganar terreno en los acuerdos que sea preciso adoptar posteriormente. Cualquier hecho, bien utilizado, puede resultar eficaz: una falta de puntualidad, un retraso en la entrega de un producto, el defecto de alguna de las materias recibidas, la falta de atención de uno de los repartidores...
  - d. Elaborar varias líneas de argumentación —complementarias o cruzadas— que permitan reorientar las discusiones en los momentos oportunos y del modo que resulte más conveniente.
2. Analizar y valorar el propio poder. Conocer con detalle los recursos y la capacidades de los que se dispone. Algunos aspectos que pueden parecer de poca importancia objetiva, tal vez sean muy eficaces si son bien administrados. Cabe mencionar, por ejemplo, el tiempo del que se dispone, la flexibilidad a la hora de reenfocar un matiz del posible acuerdo, etc.

No es infrecuente el caso, por ejemplo, de una Compañía pequeña pero que por el valor añadido que posee —por ejemplo, una distribuidora que ha sabido definir muy bien sus costes fijos—, resulta atractiva para dos empresas de mayor tamaño. Ese valor estratégico

puede llegar a ser, si el responsable es un buen negociador, realmente interesante sea para definir una Alianza Estratégica sea para alcanzar un buen acuerdo de venta.

3. El conocimiento en profundidad de la otra parte, tanto en el plano personal como en el institucional.

a. Por lo que se refiere a la situación personal, es oportuno conocer datos como los siguientes:

- i. Presión económico-laboral a la que está sometido (por ejemplo, un vendedor de coches que está a punto de alcanzar un determinado escalón del rapel a falta de la venta de pocas unidades, o un director de la sucursal de un banco a quien nuestro ingreso puede suponer alcanzar definitivamente la cifra de pasivo que el director territorial le exige para concederle determinados beneficios). No siempre es fácil conocer esos datos, pero si se logran, los resultados alcanzables pueden ser realmente interesantes. En ocasiones, puede llegar a ser el mismo negociador quien confiese esas cuestiones. Todo será, pues, estar atento a los diferentes mensajes que va emitiendo.
- ii. Presión temporal. Es bien sabido que un buen momento para comprar un coche es fin de año, precisamente cuando está a punto de cumplirse el ejercicio del concesionario. En ese momento, por motivos de diversa índole, incluso contables, suele producirse una especie de urgencia por liquidar existencias.

Visto desde el otro lado del mostrador, el comprador tenderá, por el contrario, a retrasar la compra unas pocas semanas -hasta el comienzo del mes de enero-, porque con el paso del tiempo la depreciación del vehículo se mide en tramos anuales, independientemente de que el coche sea adquirido al principio o al final del período.

- iii. Presión directiva. En ocasiones, fuera de esos tiempos más o menos establecidos, los responsables del departamento o de la empresa deciden que es preciso, por el motivo que sea, alcanzar determinado tipo de metas (por ejemplo, porque desde la central están exigiendo determinado nivel de facturación). Tener acceso a esa información puede ser un instrumento de suma importancia.
- iv. Circunstancias de índole personal. Ante, por ejemplo, una situación de inestabilidad vinculada a la necesidad de logro, o a la tensión por alcanzar resultados en el comienzo de una nueva actividad, suele resultar sencillo obtener ventajas en la negociación ya que una persona que se encuentra urgida interiormente precisa algún nuevo punto de referencia. Ése puede ser el cerrar un acuerdo. Tendrá tantos deseos de lograrlo, que será posiblemente él quien ponga los medios para que aceptemos, en condiciones ventajosas para nosotros.

Mucho más claro sería el caso límite de una persona a quien se ha puesto entre la espada o la pared: o cierra el acuerdo o es despedido. En esta

situación, que de vez en cuando se produce, la negociación es sumamente llevadera para la otra parte, ya que esa persona no puede permitirse un fracaso.

- v. Los diversos aspectos de la personalidad del negociador de la otra parte son sumamente interesantes. Discernir si es lento o rápido, si es prudente o audaz, si es impulsivo o tímido, soñador o realista, etc., es muy oportuno para enfocar adecuadamente la negociación.
- b. Conocer la situación de la institución representada.
- i. Las circunstancias financieras por las que atraviesa la compañía con la que se negocia son sumamente relevantes. Una cuenta de resultados ajustada puede provocar niveles altos de tensión y/o urgente necesidad de llegar a acuerdos, aunque no sean del todo ventajosos.
  - ii. El porqué la contraparte desea o quiere negociar es elemento importante para el enfoque de una negociación. Por ejemplo, la tradicional polémica que enfrenta a las dos principales empresas fabricantes de refrescos, pasa periódicamente por momentos de especial tensión, que hace que los clientes de una u otra casa puedan beneficiarse de ese enfrentamiento en un momento determinado.
4. Diferenciar las necesidades, los deseos y las aspiraciones-anhelos. Esos términos responden a conceptos muy diversos, y es preciso analizar con detalle cuáles son los contenidos de cada uno de ellos. Definimos necesidades como aquellos objetivos irrenunciables en la negociación. Si no se alcanza ese nivel, no puede cerrarse el acuerdo. Los deseos hacen más bien referencia a esas metas que sería subjetivamente gozoso alcanzar, pero que objetivamente resultan difíciles. El tercer grado es el formado por los sueños.
- En ocasiones, será bueno comenzar con las aspiraciones-anhelos, sin denominarlos como tales, con el objetivo -bien conocido pero no declarado- de alcanzar lo que realmente son las necesidades. Habrá, pues, dos niveles que sería posible descender.
5. Las metas han de ser ambiciosas. Limitarse a lo más fácil puede suponer no llegar siquiera a alcanzar ese nivel. En cualquier caso, es preciso recordar que lo mejor es enemigo de lo bueno. O lo que es lo mismo, que a veces será mejor encauzar las aspiraciones a determinados niveles, ya que aspirar a demasiado puede suponer el perderlo todo.
6. Administración adecuada de la información disponible. Se ha repetido innumerables veces que la información es poder..., y lo es. Por este motivo, para negociar bien no suele resultar una buena estrategia el dar a conocer al interlocutor todos los datos del problema, antes del momento en el que por lealtad sea obligado hacerlo.
7. Como es obvio que en gran medida el resultado positivo de una negociación depende de la cantidad y calidad de la información de que se disponga, resulta muy interesante que sea la otra parte quien formule la oferta de partida. Esto por varios motivos:
- a. Facilita el conocimiento de maniobra de la contraparte.

- b. Permite conocer algunos aspectos de la personalidad del negociador con quien debemos enfrentarnos.
- c. Proporciona un tiempo muy interesante para la reflexión sobre los modos en que puede responderse al interlocutor.
- d. Da pie a replicar por la poca generosidad de su punto de partida. Sirve, en fin, para provocar en el otro la conciencia de estar en deuda, que tanto interés puede suponer en una buena negociación.

**Casi siempre tiene éxito en la negociación quien dispone de:**

1. Más información actualizada.
2. Más información útil.
3. Más información de calidad.
4. Más tiempo para llegar a acuerdos.
5. Más paciencia.
6. Más tranquilidad de espíritu.

Por el contrario, a medio y largo plazo, no negocia mejor, ni consigue mejores resultados el negociador agresivo o violento. Es más, en muchas ocasiones, aunque en un primer instancia se ceda ante personas con ese estilo negociador, los resultados suelen ser efímeros porque, en cuanto es posible, la otra parte desiste de negociar con él. Como veremos enseguida, las negociaciones con resultado positivo que ofrecen mayor interés son las duraderas.

## Técnicas de desbloqueo

### Estrategia ante el bloqueo

En un proceso negociador pueden producirse circunstancias que conduzcan a una situación de desarrollo normal, de cierre definitivo o de bloqueo. Si nos encontramos en ese último caso, la interrupción coyuntural ha de ser solventada cuanto antes para poder seguir avanzando.

Entre los diferentes sistemas existentes comúnmente aceptados, recordamos los siguientes:

1. Realizar una concesión. De este modo se manifiesta la buena voluntad para seguir avanzando. Debe producirse en un aspecto tangencial y no en uno central, porque entonces más que un verdadero bloqueo se habrá tratado de una añagaza del negociador contrario para obtener ventajas.

2. En ocasiones, convendrá, por el contrario, provocar una mayor tensión. Puede ser necesario, incluso, plantear una ruptura definitiva. Como es claro, esa actuación *de fuerza* puede llevar o a relanzar el proceso -en el que quien parte claramente con ventaja añadida es quien *apostó* por el riesgo-, o a concluirlo definitivamente.
3. Poner de manifiesto un nuevo problema es un modo de desviar la atención del tema que ha sido causa de la situación de inmovilidad del proceso.
4. Negociar sobre el procedimiento, el orden, las exigencias temporales de alcanzar resultados, etc., es otro modo de ofrecer un respiro que pueda ser suficiente para relanzar las conversaciones más ágilmente.
5. Como en muchas ocasiones los problemas surgen no tanto por las cuestiones que se están debatiendo como por las relaciones interpersonales que se han ido creando a lo largo del tiempo. Para solucionar este obstáculos, existen al menos dos posibilidades:
  - a. Solicitar un receso, para que en un ambiente más relajado pueda resolverse el problema de comunicación personal y las conversaciones puedan avanzar.
  - b. Variación del negociador. Precisamente por esto, casi nunca resulta conveniente que lleve la voz cantante el último responsable. De bloquearse con él las conversaciones será muy difícil reanudarlas. Por el contrario, cuando el interlocutor es un subordinado, siempre existe la posibilidad de sustituirle o, en su caso, incluso de desautorizarle. Esa baza es bueno guardársela siempre.
6. También se puede, en su caso, trabajar sobre un problema cuyo resultado sea más asequible. De ese modo -que todos puedan mostrar al menos un *éxito*, aunque sea parcial-, puede modificarse una *atmósfera cargada* y volver a crearse el ambiente propicio para avanzar en la negociación.

## Criterios para medir el éxito

---

Saber si una negociación ha sido o no un éxito, no es algo lineal ni simple. Entre otros, pueden considerarse los siguientes aspectos:

1. Las dos partes quedan satisfechas de los logros obtenidos.
2. El acuerdo tiene visos de tener una duración suficiente.
3. El pacto es efectivamente realizable.
4. Abre el paso a nuevos proyectos realizados en colaboración.
5. Es coherente con otras Alianzas Estratégicas que alguna de las partes tenga ya establecidas previamente.
6. Se ha realizado con criterios objetivos (no depende de interpretaciones subjetivas) y, por tanto, no debería depender del cambio de personas que pueda producirse.

De forma complementaria es bueno considerar, como en cualquier aspecto de la vida, lo que se ha aprendido a lo largo del proceso negociador. De hecho, es en estas circunstancias cuando suelen proporcionarse grandes dosis de información, sea explícita o implícita.

Por último, siempre resulta interesante reflexionar sobre las diferencias entre lo peor posible que podría haber sucedido y lo realmente conseguido. Del análisis de estos puntos, puede lograrse una rica información para sucesivos procesos de negociación que sea preciso entablar.

## El caso de la acería

---

- **Descripción de la empresa y de la actividad**

Acería S.A. es una empresa siderúrgica que cuenta con tecnología avanzada en todas las etapas del proceso productivo, incluyendo uno de los trenes de laminación más modernos del mundo.

La producción se desarrolla en una planta totalmente integrada. Eso significa que en el mismo puerto se recibe el mineral de hierro y se despacha el producto terminado.

La empresa posee una acería eléctrica, con dos hornos de fusión de 90 toneladas, hornos de afino y dos coladas continuas de barras redondas. Dentro de la acería eléctrica, Ernesto se desempeña como ingeniero de mantenimiento, bajo la dependencia del Jefe del Sector.

Debido a que la carga de la planta ha alcanzado niveles máximos, la Acería se ha marcado como objetivo la producción de un millón de toneladas de acero líquido. Los estudios de métodos y tiempos pronostican que, si se dan ciertas condiciones, principalmente el aprovechamiento del tiempo con una utilización (tiempo efectivo/tiempo disponible) del 90%, esta meta puede lograrse.

El objetivo deja muy poco margen de error, sobre todo en el ámbito de una acería, donde la energía utilizada es enorme y en la que la menor falla siempre produce un problema de envergadura.

Así, los paros por mantenimiento —ya sean programados o por emergencias— tienen un presupuesto muy acotado y que se estrecha aun más cuando por cuestiones de cumplimiento de metas el personal operativo decide no disponer de las máquinas para sus mantenimientos.

Esto lleva consigo una serie de negociaciones, desde las que se desarrollan en el día a día, hasta las que crean compromisos en el tiempo, llegando a veces a cubrir un ejercicio completo.

- **Surgen los problemas**

Una mañana, como cada día, Ernesto se encontraba reunido analizando minuto a minuto el comportamiento de la acería el día anterior. Por las caras del personal de operaciones era evidente que la situación de la acería no era buena, y que si no se realizaban las correcciones debidas difícilmente se podría cumplir con las metas productivas en el mes en curso.

Ernesto manifestó que el departamento de mantenimiento tenía prevista una reparación, que se debía llevar a cabo al día siguiente. Era evidente que otros participantes en la reunión propondrían aplazar la reparación “a una fecha más oportuna”. Esta era la práctica habitual, y también era frecuente que Mantenimiento accediera a esta propuesta, siempre que la situación lo permitiera.

Pero este caso era particular. Se había detectado una falla en uno de los hornos que comprometía la integridad de parte de su estructura. Esta falla debía de haberse producido hace tiempo, pero no había sido detectada hasta fechas recientes. Por sus características, Mantenimiento trataba de parar la producción y resolverla del modo más discreto posible, ya que si justificaba el paro por la gravedad del problema tendría que reconocer un fallo importante en el sistema de control.

La estrategia de Ernesto era aprovechar el “juego sucio” que le propondría la parte operativa. Normalmente ellos comenzaba siempre por proponer parar en una hora atípica (por la tarde, en la hora pico del precio de la energía) o en un día festivo, como modo de no asumir íntegramente las consecuencias de ese paro en la producción. Dada la magnitud del problema que habíamos detectado, estábamos dispuestos a parar en cualquier momento.

Sin embargo, el tema de la reparación estaba siendo evitado, y fue el jefe de Ernesto quien sacó el asunto a discusión. Inmediatamente recibió un “no puede hacerse según lo planeado”, sin propuesta alternativa. Ante esta respuesta, el jefe de mantenimiento volvió a la carga, defendiendo la necesidad de respetar la programación o, en su defecto, alcanzar un acuerdo sobre la fecha en la que se llevaría a cabo esa reparación. Desde Producción insistieron en su negativa.

Esto lógicamente activó un debate sobre posiciones. Por un lado, Ernesto insistía en que a la operación no le interesaba el trabajo de mantenimiento hasta que las máquinas se rompían, y entonces eran los de este departamento los que corrían y hacían equilibrios para restablecer la marcha de los equipos, dado que las demoras que así se producían eran responsabilidad de Mantenimiento. En la misma línea de argumentación, el jefe de Ernesto defendía que el cumplimiento de los planes de reparación como única garantía de que los equipos puedan desempeñar sus funciones de acuerdo a los estándares de calidad y producción.

El personal operativo empezó a defenderse, anteponiendo la producción y esgrimiendo que es una meta que compete a todos. Asimismo empezaron a ejemplificar sobre la responsabilidad de Mantenimiento en la no consecución de los objetivos en meses anteriores. A pesar de que se habían realizado las reparaciones en las fechas previstas, habían surgido reiterados problemas que impidieron alcanzar las metas.

Finalmente el jefe de Ernesto se retiró de la mesa, y con él se fue todo el equipo de mantenimiento. Por el pasillo, Ernesto le recordó a su jefe que la razón principal para confirmar la parada era realizar ese trabajo crítico, a lo que respondió: “si aguantó hasta hoy, seguiré aguantando hasta que el mes termine y podamos detener el horno”.

Al cabo de una semana, efectivamente, el mes terminó, pero ya era imposible ocultar la falla debido a que en los últimos dos días habíamos estado perdiendo a razón de 5 minutos por hora. Esto sumó un total de cuatro horas de interrupciones, que hicieron que Mantenimiento superara el valor de presupuesto permitido. Además, al tener que dar explicaciones, muchas personas cuestionaron la decisión del equipo de mantenimiento por considerarla incorrecta. El tiempo de reparación fue de ocho horas. Si se hubiera intervenido en el momento en el que se detectó la falla, hubiera sido sólo de cuatro horas. A la vista de los hechos, la decisión correcta hubiera sido detener el horno y repararlo, pues aunque no se hubiera podido evitar el desvío en el tiempo de interrupción, no se habría arriesgado un activo de la empresa.

- Algunas preguntas sobre el proceso negociador

1. ¿Cuál es la causa de la disociación ente la parte de mantenimiento y la de operaciones?  
¿Tienen realmente objetivos comunes, o al menos complementarios?
2. ¿Negocian limpiamente ambas partes?
3. ¿Hay transparencia en las posiciones de cada parte? ¿Por qué sí o por qué no?
4. ¿Se han definido criterios objetivos para medir los resultados?

## 3. Técnicas de negociación (II)

### Tipos de negociación

#### Introducción

La negociación adopta tantas formas como las de las propias relaciones humanas. De una manera formal o informal, negociamos en todos los ámbitos de nuestra vida: en la esfera personal, en las relaciones comerciales, en la actividad laboral, en espacios públicos y privados... Las tipologías de la negociación pueden extenderse y complicarse tanto como se desee. A efectos prácticos, vamos a reducir las formas de negociación a las que se producen en el ámbito profesional. Y entre éstas, utilizaremos un único criterio para clasificarlas: el grado de cooperación que se busque al abordar el proceso negociador. Si el grado de cooperación es bajo, hablaremos de negociaciones competitivas. Si el grado de cooperación es alto, las describiremos como negociaciones colaborativas. Como es evidente, no suelen producirse negociaciones exclusivamente con características extremas de uno de los dos tipos: entre la máxima y la mínima cooperación hay muchos grados intermedios. Sin embargo, la tendencia del proceso suele inclinarse hacia uno u otro extremo, en dependencia casi siempre de:

1. Las necesidades concretas de la empresa.
2. Las disposiciones estructurales o coyunturales del negociador.

#### Negociación competitiva y colaborativa

Describimos a continuación las características de los dos tipos principales de negociación.

- **Negociación competitiva**

La negociación competitiva es aquella en la que, como su propio nombre indica, la que enfrenta a dos partes con pretensiones de imponerse la una sobre la otra. El planteamiento puede ser comparado al de una contienda por el triunfo. Algunas de sus características son:

1. La contraparte es contemplada como un adversario y, por tanto, habrá que poner en marcha todos los medios precisos para reducir el riesgo de que prevalezca sobre uno mismo. Cualquier signo de confianza que rebaje la tensión podría ser considerado como una debilidad y, en consecuencia, habrá que mantener las distancias. El comportamiento frente al contrario es de permanente desconfianza. Se impone evitar cualquier tipo de relación fuera de la estrictamente competitiva.
2. El objetivo que se persigue no es la conclusión más positiva posible de la negociación sino la victoria. Será pues preciso establecer quién gana y quién pierde. Se considera que el resultado será de suma cero: si él saca ventaja en algo yo pierdo; si la saco yo, eso supone que él pierde.
3. Se insiste reiterativamente en la posición personal, considerando que es la única que realmente tiene validez.

4. Se desprecian los puntos de vista del otro, como si no tuviesen valor ninguno. La debilidad del otro es buscada no como elemento para mejorar la capacidad negociadora personal sino principalmente como condición para el buen fin del proceso negociador.
5. En caso extremos, esta forma de negociar puede recurrir a la amenaza más o menos explícita.
6. En este tipo de negociación, se oculta la mayor parte de la información a la contraparte, incluso aquella que no estaría de más dar a conocer para poder alcanzar un buen pacto. Pero, como hemos señalado, lo que importa no es tanto el acuerdo como imponer la propia posición de poder.
7. En esta forma de negociación, si no se controla la obsesión por el triunfo, se podría incluso llegar a recurrir a procedimientos rechazables, como la difamación, la calumnia, o cualquier otro tipo de mentira.
8. Otro procedimiento al que se recurre en estos casos es despreciar alguno de los puntos de la negociación, poniendo toda la atención en otro. Arteramente se distrae al interlocutor, que queda desconcertado porque piensa que aquel punto que a él interesa quedará sin resolver. Manteniendo la tensión, el negociador competitivo podrá manifestar su deseo de salvar in extremis a la contraparte, siempre que ésta haga concesiones que originariamente ni siquiera pensó posibles.
9. Se busca, en fin, la explotación del contrario, desde la situación de fuerza en lo que una de las partes se encuentra, siquiera coyunturalmente.

Antes de pasar al otro tipo de negociación no está de más señalar que este sistema es poco creativo, utiliza instrumentos atávicos, y no honra a quien lo ejerce. Si bien es cierto que todas las persona — absolutamente todas— necesitan afirmarse como medio de búsqueda de la propia felicidad, lo lamentable es que esa afirmación se realice mediante la negación del otro.

#### ● Negociación colaborativa

La negociación colaborativa busca, más bien, la cooperación entre las partes. Estas son algunas de sus características:

1. El objetivo buscado es más bien el acuerdo. Frente a las soluciones de suma cero, se considera la necesidad de establecer sinergias (como es bien sabido, éstas pueden ser formuladas como  $2 + 2 = 5$ ), que a ambas partes beneficien.
2. La actitud, cuanto menos inicial, de los participantes es amistosa. No se busca hundir al otro, sino formular soluciones creativas que permitan a las dos partes obtener ventajas.
3. En consecuencia, la actuación manifiesta una mutua confianza, convencidos los dos de que lo bueno para uno también lo será para el otro.
4. La información circula por cauces razonables entre una y otra parte, incluyendo, si es preciso, datos sobre las necesidades de uno y otro, hasta allí donde sea razonable proporcionar referencias.
5. Cuando se detectan dificultades o carencias en la contraparte no se busca tanto explotarlas en beneficio propio como procurar solventarlas para que eso no suponga una dificultad para alcanzar el acuerdo.
6. Como lógica consecuencia, se está dispuesto a aceptar pérdidas parciales en los propios objetivos con tal de lograr el pacto global, que es considerado como un bien en términos absolutos para las dos partes. De hecho, la buena negociación no se basa tanto en posiciones como en intereses-objetivos compartidos. No se trata de definir dónde uno está sino a dónde deben llegar los dos juntos

Como es fácil deducir, esta segunda posibilidad requiere mucha más habilidad que la primera, pues exige poner en práctica competencias que no es siempre fácil ejercitar: ceder en aspectos puntuales, mantener una actitud abierta y dialogante, ser creativos para soslayar los obstáculos y si es posible convertirlos en ventajas, acallar a los miembros más combativos de la propia organización, etc. Sin embargo, alcanzar acuerdos de este modo proporciona muchas satisfacciones, y sin lugar a dudas es mucho más productivo en términos absolutos que la adopción de posturas de fuerza.

## Cualidades de un buen negociador

### Introducción

Como ya se ha señalado, la negociación es un elemento esencial en la actividad de una empresa. Pero no es cuestión sólo de técnica o de procedimiento. Antes que un conjunto de recomendaciones para ejecutar un proceso, negociar es una habilidad personal. Aprender a concertar voluntades no es tarea baladí. Por el contrario, supone un esfuerzo muchas veces arduo. Precisamente por esto, requiere una autoevaluación sobre las competencias que nos hacen aptos para esta tarea, y un constante esfuerzo de mejora para desarrollar las capacidades personales que nos convierten en buenos negociadores.

Como en todo programa de mejora, conviene distinguir las habilidades que nos hacen más competentes, y las incompetencias que deben ser corregidas.

### Competencias para la negociación

Entre las diversas cualidades que pueden ser deseables para el buen negociador, se suelen destacar las siguientes:

1. El optimismo. Es mucho más grato tratar con quien es capaz de descubrir aspectos positivos en la realidad que con quien sólo contempla los matices más grises. Dar un tono de esperanza y, si es posible, de entusiasmo, resulta muy recomendable para proceder adecuadamente en la vida en general y en los negocios en particular. De hecho, sin la existencia de una cierta creencia en la posibilidad del acuerdo ni siquiera es posible comenzar un proceso de negociación.
  2. La paciencia. Hay que saber esperar. Contar con el tiempo es preciso en cualquier proceso. Las personas y las organizaciones, sin tener buen fundamento, maduran con el paso del tiempo, al igual que el buen vino en su bodega. Tratar de forzar esa maduración puede conducir al avinagramiento.
  3. La capacidad creativa es relevante. No se trata de repetir procedimientos ya probados en el pasado, sino de diseñar otros nuevos. La experiencia resultará sin duda útil en ocasiones, pero otras veces puede llegar a ser incluso dañina para la obtención de los resultados adecuados. Promover nuevos diseños supone conocer otros previamente existentes y procurar aportar modos novedosos de resolver los problemas.
- No hay que olvidar, por lo demás, que nuestro modo de contemplar la realidad no suele corresponder con el enfoque de la persona o personas con quienes estamos hablando. Por eso, habrá que adaptar nuestra comprensión de las cosas y tratar de entender que un mismo hecho puede ser contemplado y juzgado desde muy diversos puntos de vista. Esto ayudará a respetar a los demás, también cuando parezca que van a adoptar soluciones que a nosotros no nos convencen. Ponerse en el lugar del otro es tan apasionante como necesario.

4. Ser emprendedor supone poner en marcha nuevas vías. El negociador, en el ámbito en el que se encuentre, deberá muchas veces combinar las indicaciones recibidas con las ansias de dar salida real a los problemas con los que está realmente enfrentándose en ese momento y circunstancia precisos. Quien sólo sabe ser la voz de su amo, quien teme equivocarse, difícilmente llegará a ser un buen negociador.
5. Observar adecuadamente la realidad circundante es otra exigencia del buen negociador. En ocasiones, ante una determinada situación o entorno de negocio, resultará oportuno retrasar —o adelantar— determinados aspectos de lo que se va a negociar. Las personas y las empresas son realidades vivas y no deben ser tratadas como inertes.
6. Ser “escuchador”. No basta con oír, hay que escuchar, es decir, hay que prestar atención a la contraparte. La mayor parte de los problemas proceden de una carencia de comunicación: no se desea escuchar las razones del otro. Pues bien, hay que procurar hacerlo si a lo que se aspira es a llegar a conclusiones que aporten valor a las dos partes.
7. Mantener la tranquilidad en todas las circunstancias, muy especialmente en los momentos de tensión. El impulso irreflexivo debe ser dominado —o cuanto, menos silenciado— ya que puede llevar a rupturas no queridas. Esto exige una de las competencias más difíciles de obtener: el autodominio sobre los propios impulsos. No es fácil, porque resulta mucho más sencillo dejarse llevar.
8. La flexibilidad es otra competencia que debería estar presente en los negociadores. Conecta de algún modo con lo ya dicho sobre la capacidad de mantener una actitud abierta y creativa ante todas las realidades. Habrá que saber avanzar y retroceder en los momentos y circunstancias precisos. Muchas veces, sólo es posible alcanzar el objetivo perseguido después de haber cedido previamente en otros aspectos. Quien nunca acepta una pérdida, siquiera parcial, difícilmente logrará obtener ventajas duraderas. De hecho, para cualquier conflicto pueden darse una multiplicidad de respuestas.
9. La perseverancia también debe estar presente. Hay que perseverar para alcanzar. Resulta pueril pretender obtener todo y enseguida. Muchas veces, la estrategia adecuada supone saber esperar, a la vez que se ponen los medios necesarios.
10. Una cierta carga de entusiasmo y ambición es precisa en toda negociación. Difícilmente se transmite ilusión si personalmente uno no está convencido de la propuesta de valor que representa y por la que negocia.
11. El negociador debe distinguir entre lo esencial y lo accidental. Esa capacidad de discernimiento le permitirá ceder en un determinado momento, para sacar nuevo impulso ante el siguiente aspecto que es el que realmente puede interesarle. No es posible ganar siempre, y por eso habrá que hacer concesiones en aspectos más periféricos.
12. Otra serie de competencias, muy unidas entre sí, son: ser razonable y realista. Como ya hemos puesto de manifiesto, la buena negociación es aquella en la que las dos partes obtienen suficiente ventaja. Difícilmente se entenderán las ventajas que el otro pretende, si se permanece en un mundo utópico.
13. Por muy grata que sea la negociación, siempre habrá algún punto de fricción. Por eso, el negociador deberá ser exigente consigo mismo. El eterno y universalmente complaciente es muy difícil que sea capaz de lograr objetivos, porque huirá de la tensión, y un cierto grado de tensión es prácticamente imposible que no exista en cualquier tipo de negociación.
14. Por último, la necesidad de una visión global del negocio. Lo que se trate en una negociación, influirá de manera más o menos importante en todos los departamentos de la Compañía y en ésta en su conjunto. Además, cualquier negociación, para que luego sea realmente aceptada por todos debe estar de acuerdo con la política general de la empresa. Eso no supone conocer todos los detalles, pero sí los suficientes para tomar decisiones adecuadas.

Se ha señalado que un creador es un hombre capaz de resolver certeramente los problemas con menos información que el resto, pero en cualquier caso precisará de los datos suficientes. Y eso exige que en la empresa circule adecuada y regularmente toda la información necesaria. De ese modo, quien tenga que negociar podrá hacerlo con suficiente conocimiento de causa.

## Incompetencias para la negociación

---

Entre los defectos de un negociador, pueden señalarse los siguientes:

1. Deseo de complacer a toda costa a la contraparte. Esto no es siempre posible, incluso aunque se trate de una negociación colaborativa. Existen algunos —aunque sean pocos— principios irrenunciables para cada uno. Puede ser que el otro también tenga su elenco de puntos de imposible cesión. Si se produce un desencuentro en una de esas cuestiones, es obvio que no se podrá ser complaciente. Esto no significa adoptar una actitud agresiva ni molesta ni altanera, pero sí mantenerse firme.
2. La ingenuidad es una equivocada apreciación de un entorno de negocio, que se puede producir en cualquier etapa de la vida profesional pero que es más frecuente en sus comienzos. Aunque en la vida personal y en las acciones en las que damos curso a nuestra conciencia social podemos comportarnos de manera desinteresada, en el trabajo y en las relaciones comerciales nos movemos por el interés. Por eso, cuando la orientación que está adoptando una negociación sorprenda por lo fácil que es obtener todos los objetivos, algo sucede y hay que procurar descubrirlo. En ocasiones, puede ser que la contraparte tenga tanto interés en alguna de nuestras aportaciones que está dispuesta a decir que sí a todo, sencillamente porque no tiene intención de cumplir con aquello a lo que está comprometiéndose...
3. Mal negociador resulta también el inflexible. De hecho, este defecto puede paralizar desde el primer momento cualquier intento de alcanzar un pacto. Negociar supone avanzar y retroceder, dar y recibir. Si la actitud es de inmovilidad, resultará prácticamente inviable llegar a un punto de acuerdo. Normalmente la inflexibilidad procede de falta de seguridad, y ésta, a su vez, de la ignorancia. Cuanto más preparada está una persona, más es consciente de que sus conocimientos no son absolutos. Quien sigue pensando que está en posesión de la verdad, suele adoptar posiciones arrogantes. El exceso de seguridades procede prácticamente siempre de la inmadurez. Es un mal que se pasa con el tiempo, pero a veces es bueno acelerar las etapas.
4. El que no maneja adecuadamente el impacto emocional ante los conflictos también suele ser mal negociador. La cabeza ha de permanecer muy fría en un proceso negociador. Emocionarse por algo que otra persona cuenta (necesidades familiares o personales) es una muestra de sensibilidad ante las necesidades ajenas, pero ese sentimiento debe conjugarse con un análisis objetivo y riguroso de la situación. Al igual que el médico o el juez, el negociador debe actuar con rectitud, que incluye los sentimientos, pero éstos no pueden ser determinantes de las decisiones porque de otro modo podrían cometerse graves injusticias.
5. La agresividad excesiva. Esta enfermedad, desafortunadamente presente en entornos profesionales, lleva a confundir firmeza con actitudes impositivas. Como si para obtener resultados fuese preciso imponerse de forma explícita a los demás. En casos extremos, la agresividad puede verse agravada por la suspicacia: un permanente descubrimiento de enemigos en todos lados, autocreando un complejo de perseguido, que lleva a considerar el mundo como una gran palestra en la que el único criterio es matar o ser matado. Quien sufre este tipo de patología suele luego derrumbarse ante la aparición de dificultades que no

pueden controlar a su gusto. De tropezar con personajes de este tipo, es mejor abandonar la negociación porque suele estar avocada al fracaso.

## Técnicas de persuasión

Negociar supone en alguna medida convencer al otro de que las propuestas realizadas son de alto interés también para él. Persuadirle de esto es algo esencial para llegar a buen puerto. Pues bien, entre las diversas técnicas que pueden mencionarse se encuentran las siguientes:

1. Prestar atención a los mensajes del otro. El interlocutor se encontrará más dispuesto a realizar concesiones siempre que considere que su punto de vista ha sido suficientemente valorado. Una actitud de desinterés o pasotismo, por el contrario, puede fácilmente llevar a reaccionar con distanciamiento.
2. El análisis del lenguaje no verbal resulta de interés para conocer la personalidad y el carácter del interlocutor. Como es bien sabido, muchas veces es más importante lo que no se dice que lo que se dice. Pero el cuerpo difícilmente engaña. Por eso hay que estar atento a ciertas circunstancias. Por ejemplo, una sudoración excesiva, el movimiento rítmico de las piernas, etc. indicará nerviosismo e inseguridad y, muy probablemente, la necesidad de cerrar el acuerdo del que se trate. Situar la mano delante de la boca al hablar suele interpretarse como manifestación de que algo se oculta. Mirar hacia abajo, en vez de hacia el frente, también puede ser signo de disimulo o engaño. Apretar excesivamente la mano, puede ser prepotencia o inseguridad.  
En todo caso, esos y otros muchos datos pueden ayudar a tomar decisiones sobre la orientación que el proceso negociador ha de ir tomando en cada momento.
3. Procurar no hablar demasiado es otro modo razonable de comportarse. Suele ser más fácil convencer al otro afirmando con la cabeza lo que él mismo va diciendo que presentándole ese mismo argumento con convencimiento pero desde fuera.
4. Preguntar con oportunidad, pero frecuentemente, suele ser otro buen método para persuadir al otro. De hecho, a casi todo el mundo le gusta que le interroguen por lo que sabe. Por este motivo, y también porque mediante preguntas se puede orientar la conversación hacia donde se desea, es bueno contar con una adecuada batería de cuestiones para ir formulando.
5. Manifestar con agrado las semejanzas y acercamientos en los diversos puntos de vista suele ser también un método oportuno para ir alcanzando los objetivos deseados. Mucho mejor que interrumpir en aquellos asuntos en los que puede haber distanciamiento, parece oportuno insistir en los aspectos en los que el acuerdo será viable. Luego, ya llegará el momento de ir solucionando eso que puede ser definido como retales de la negociación.
6. El autocontrol para callar llevará a saber encontrar el momento y modo oportunos para manifestar los puntos de vista propios en las circunstancias en las que el otro pueda aceptarlos de la mejor manera.
7. No hay por qué ser exhaustivo. Más vale obviar todas aquellas cuestiones no esenciales y avanzar con toda suavidad en los puntos que interesan en cada momento. Tampoco es bueno poner sobre la mesa todos los aspectos que separan a los dos bandos. Eso podría hacer que el otro considerara imposible el acuerdo. Más interesante es plantear un tema espinoso después de haber cerrado completamente otro previo. De ese modo, el asunto precedente no sólo no se convierte en una dificultad sino por el contrario abre la vía a argumentos como:

—Una vez que hemos logrado un pacto en el tema xx, sería desafortunado no ser capaces de alcanzarlo en el tema yy.

8. Los puntos fuertes propios han de ser siempre subrayados y ensalzados, mientras que los aspectos más frágiles deben ser soslayados.
9. Por el contrario, cualquier debilidad de la otra parte, por nimia que pueda parecer, puede ser utilizada para manifestar la incoherencia de sus posiciones. Esta doble táctica permite mejorar la ventaja en la negociación, incluso cuando se trate de una Compañía muy superior a la propia.
10. En el caso de que deba proponerse una idea negativa, que pueda suponer un jarro de agua fría en el proceso negociador, no ha de hacerse de golpe, sino siempre tras una explicación previa.
11. Cualquier argumentación de la propia posición debe ir acompañada de apoyos sólidos. Por ejemplo, de afirmaciones previas realizadas por la contraparte, o de procesos semejantes realizados en otros países más desarrollados, o incluso en citas de personajes famosos por sus logros.
12. Por el contrario, cualquier formulación de la contraparte que no nos interese aceptar, podemos unirla a contradicciones internas o a experiencias fallidas o a citas de personajes fracasados.
13. Aportar datos que apoyen las propias tesis siempre es interesante.
14. Paralelamente, presentar como algo ya desechado lo que la contraparte propugna.

En este juego en que la negociación consiste, habrá obviamente que conocer el Walk Away Point-WAP, para no excederse en el proceso de descalificación de argumentos, sabiendo además que cuanto más tiempo se haya empleado en negociar, más difícil resultar romper la baraja.

No hay que olvidar, en fin, que en el fondo, más que imponer opiniones, negociar es ir conduciendo a la contraparte a las conclusiones que nosotros deseáramos lograr.

## La aplicación de concesiones

---

En el desarrollo de toda negociación se producen momentos de bloqueo. En esas circunstancias, resulta posible realizar concesiones para continuar avanzando. Es lo que ha venido a denominarse aplicación de concesiones. He aquí algunas de las características de esta herramienta de negociación:

1. Resultaría improcedente ceder a la primera oferta que se recibe. Incluso el negociador de la contraparte podría sentirse ridículo. Si ha comenzado el proceso de negociación es porque se presupone que existe alguna tensión que es preciso resolver: si de forma inmediata se resuelve el problema, la parte que cede quedará en desventaja para la próxima ocasión en que surja un conflicto.
2. Precisamente por lo indicado, en un proceso negociador se impone reservar un espacio suficiente para retroceder: por este motivo es habitual pedir más de lo que el otro puede ofertar y, paralelamente, ofrecer menos de lo que se puede dar, evitando en cualquier caso realizar ya concesiones innecesarias en la primera oferta.
3. Las concesiones deben ser aplicadas con una determinada secuencia. En concreto:
  - a. Es mejor tarde que nunca.
  - b. Después es mejor que ahora, porque las concesiones aumentan de valor en la medida en que tardan más tiempo en ser ofrecidas.
4. Las concesiones hay que hacerlas lentamente —siempre que se pueda, pequeñas— y, dejando además constancia del esfuerzo que se realiza.

5. No debe aceptarse la dinámica de que ante una cesión de la contraparte uno debe ceder también. Pero, por el contrario, hay que procurar que ante cualquier pequeña concesión de los argumentos que uno defiende impliquen una de la contraparte.
6. En línea con la idea de tener elementos en los que ceder, puede resultar oportuno exigir desde el principio en aspectos que no son en absoluto esenciales para la postura que uno defiende. De ese modo, se contará con bazas para ganar posiciones.
7. Muchas veces será oportuno disimular por lo que se refiere a las verdaderas necesidades. Haciendo que el otro negociador fije su atención en otros aspectos, puede resultar más sencillo que ceda en lo que realmente nos importa.
8. Vale la pena siempre hacer sentir a la contraparte cada una de las concesiones que se realizan.
9. Puede ser útil esperar a tener resuelta la negociación en su práctica totalidad para replantear la necesidad insoslayable de recuperar alguna concesión previa. Cuando se lleva mucho tiempo negociando resulta mucho más difícil echar por tierra toda la negociación, y probablemente sea viable recuperar lo que uno desea.

Como hemos visto, todo proceso negociador tiene muchas características de juego en el sentido más profundo de este término. Es preciso aprender a jugar bien ya que de rematar adecuadamente o no una negociación pueden depender aspectos esenciales de la empresa, muy especialmente si de lo que se está tratando es de una Alianza Estratégica.