



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Grupo 9 *3 observadores para 7 habilidades*

Autores: Esteban Cura
Julio Filomía

Profesores: Ignacio Bossi
Gerardo Carchio

Indice

	Página
I. Introducción	3
II Desarrollo de habilidades negociadoras	3
a) Prepararse	4
b) Indagar	5
c) Escuchar	7
d) Empatía y Sinergia	9
e) Usar el Poder y el Tiempo	11
f) Subir al balcón para el fitting	13
g) Cerrar para tener éxito	14
III. Observadores	15
a) El enfoque Cartesiano	15
b) El enfoque Sistémico	17
c) Negociador Integrado	19
IV. Habilidades de los participantes según su propia observación	20
Habilidades de Julio	20
Habilidades de Esteban	25
V. Video de negociación de los participantes	33
VI. Conclusión	33
VII. Abriendo nuevos caminos	35
VIII. Anexos	36
IX. Bibliografía	46

I - Introducción

El presente trabajo se va a dividir en tres partes: la primera de ellas se basará en el desarrollo de las siete habilidades principales que debería poseer un negociador eficaz. Hemos seleccionado las siguientes habilidades: 1) Prepararse, 2) Indagar, 3) Escuchar, 4) Empatía y Sinergia, 5) Usar el poder y el tiempo, 6) Subir al balcón para el Fitting y 7) Cerrar para tener éxito. En la segunda parte, se describirán dos tipos de observadores: cartesiano y sistémico, y sus diferentes formas de ver el contexto en el cual se desenvuelve la negociación, y que papel juega cada uno para convertirnos en un negociador integrado. Luego, se realizará un análisis profundo de las habilidades negociadoras de los participantes desde su propia visión.

Por último, realizaremos una conclusión de la presente tesina, intentando que sea una herramienta útil para el lector.

II - Desarrollo de habilidades negociadores

Las habilidades de negociación incluyen estar bien preparado, mostrar paciencia, mantener la integridad, evitar las conjeturas de que existen malas intenciones, controlar nuestras emociones, comprender el papel que presenta la presión de tiempo, parcializar los grandes temas, evitar las amenazas y tácticas manipuladoras centrándonos primero en el problema en lugar de la solución, buscar las decisiones basadas en el interés mutuo y rechazar las soluciones débiles. A continuación, vamos a desarrollar las 7 habilidades negociadoras:

a) Prepararse



“Prepararse es conocer el bosque y no alistarse para un camino único”

Cotidianamente nos preparamos para realizar diferentes tipos de actividades. Algunas veces en forma casi inconsciente, como cuando nos preparamos diariamente para ir al trabajo; otras veces dedicamos mayor tiempo, como cuando nos preparamos para un examen.

Los deportistas habitualmente preparan su cuerpo para obtener un buen rendimiento durante las competencias. De la misma manera, los buenos negociadores desarrollan esta habilidad casi como una costumbre previa a cada negociación.

La inversión de tiempo y esfuerzo está directamente relacionada al grado de importancia que cada uno le otorgue al tema en cuestión

Según Ury, el proceso de preparación tiene diferentes facetas: descifrar los intereses de ambas partes, generar distintas opciones, encontrar criterios objetivos que apliquen al caso, descubrir que alternativas tiene cada uno y por último presentar diferentes propuestas de solución.

El denominador común de los cuatro primeros pasos se puede resumir en dos palabras: información y creatividad. Encontraremos que la primera está vinculada a la habilidad de indagar, y que la segunda tiene gran relación con nuestra propia apertura mental. Es muy común desechar una idea aún mientras se está gestando, en razón de que prevemos que la misma no tendrá éxito.

Por otro lado, la variable tiempo suele presentarse como un obstáculo para la preparación. Aparentemente no nos damos cuenta que la inversión realizada en este sentido seguramente tendrá como fruto un ahorro de tiempo durante la negociación, y como beneficio adicional un posible menor desgaste de la relación.

Un aspecto importante a destacar es la diferencia entre estar preparados y estar estructurados. La preparación, por el contrario, debe permitirnos ser más flexibles durante el proceso.

Conocer el terreno, y recorrerlo por el camino que se presente más adecuado.

Un ejercicio para prepararse puede ser pedirle a un colega que haga el papel de la otra parte y que ponga a prueba su poder de persuasión. Cuando terminen, pregúntele a su colega qué salió bien, qué impresión tuvo como receptor de sus palabras y que aspectos debe mejorar. Luego repitan el ensayo hasta que usted logre hacerlo bien.

Prevea las tácticas que quizá empleará la otra parte y piense anticipadamente en la mejor manera de responder. Estando preparado de antemano, es menos probable que a usted lo tomen por sorpresa.

Preguntas para prepararse

- ❖ ¿Tengo claras mis necesidades principales y secundarias? ¿Qué objetivos quiero conseguir?
- ❖ ¿Qué “tipo de planteo” tendrá mayores oportunidades de éxito?
- ❖ ¿Qué opciones he generado antes si no logro un acuerdo en esta mesa?
- ❖ ¿He identificado las posibles fuentes de poder de las partes?
- ❖ ¿Qué cosas debería saber de la persona que negociara como contraparte?
- ❖ ¿Qué puntos no deseo que se planteen?
- ❖ ¿El tiempo y el lugar tienen un rol importante en esta negociación?
- ❖ ¿Si llegáramos a un acuerdo que tipo de garantías debo pedir?
- ❖ ¿Qué concesiones voy a hacer? ¿Qué obstáculos voy a enfrentar?

b) Indagar



“Hay personas que empiezan a hablar un momento antes de haber pensado”

Jean de la Bruyère

La habilidad de indagar está estrechamente vinculada a la información, una de las cuatro puntas del llamado diamante negociador (poder, tiempo, información, espacio).

El proceso de investigación se centra generalmente en una serie de preguntas, realizadas de manera inteligente, con el objeto:

a) de develar los intereses de la otra parte

b) de obtener posibles opciones.

Es importante hacer que el otro perciba que la realización de preguntas redundará en beneficio mutuo, pues de otra manera se cerrará y nos resultará muy difícil obtener respuestas útiles.

El mejor momento para realizar preguntas es durante el inicio de la negociación, ya que en este punto las partes se encuentran más dispuestas a otorgar información.

Antes de efectuar una oferta, un buen negociador debe intentar recopilar la mayor cantidad de información posible sobre su contraparte y sobre la situación en general. “Se suele comparar al ajedrez con los negocios debido a que para ser un buen jugador, es necesario colocarse en la mente de su rival” - Las arenas del Tiempo de Sydney Sheldon. Existen diversas técnicas de cómo preguntar. Se pueden utilizar preguntas del tipo abierto, que sirven en general para obtener información amplia o confirmar suposiciones (¿quién? ¿dónde? ¿cuál? ¿qué? ¿cuándo? ¿cómo?), o preguntas del tipo cerrado, que induzcan a una contestación definida (si / no)

Marshall J. Cook, en su libro "Coaching Estratégico", enumera las siguientes como las principales cualidades de las preguntas efectivas:

- Breves
- Claras
- Centradas
- Pertinentes
- Constructivas
- Neutrales
- Abiertas

Un elemento importante a la hora de preguntar es chequear la respuesta del otro vía diferentes preguntas que generen respuestas coherentes entre sí. No olvidemos que existen innumerables motivos (aceptación social, engaño deliberado, compromiso con superiores, etc) por los cuales es probable que obtengamos una respuesta falsa. Desarrollando la habilidad de escuchar, que analizaremos más adelante, podremos inferir si la actitud del otro se corresponde con sus palabras. “Para saber hablar es preciso saber escuchar” - Plutarco

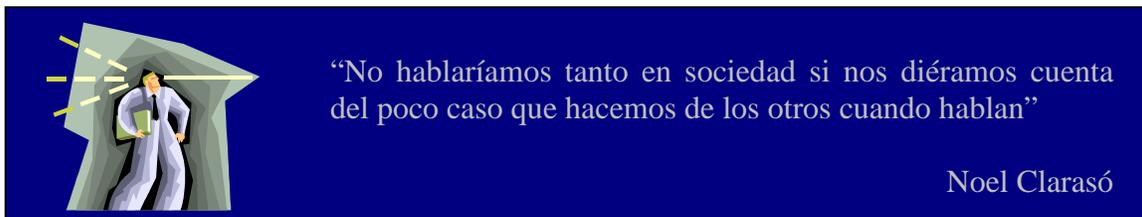
Existen también muchas otras maneras de indagar, por ejemplo vía internet, hablando con conocidos de la otra parte, hablando con otros que hayan negociado previamente con la otra parte, solicitando informes comerciales, visitando las instalaciones o el lugar de residencia del otro, etc.

Una buena alternativa es la de solicitar la crítica o la ayuda de la contraparte cuando se está tratando de conseguir información del otro. Por ejemplo, si se presenta una propuesta y ésta es rechazada de manera tajante por el otro, resulta inapropiado pasar inmediatamente a efectuar una nueva propuesta. Más provechoso es pedirle primero al otro que nos explique el por qué de su rechazo a nuestra propuesta ("ayúdeme a comprender por qué es que le parece tan molesta nuestra propuesta").

Preguntas para indagar:

- Ayúdeme a comprender sus necesidades. ¿Por qué?
- ¿Qué logrará esto para usted?
- ¿Qué sería lo malo de? ¿Por qué no?
- Según entiendo sus intereses, estos son...¿Qué es lo que no he entendido bien?
- ¿Qué tal si...?
- ¿Bajo que circunstancias acordaría usted...?
- ¿Cómo resolvería usted este problema?

c) Escuchar



El valor de escuchar al otro en las relaciones interpersonales es generalmente aceptado e indiscutido. Sin embargo, esta es una habilidad que pocas veces se utiliza en todo su potencial en la vida cotidiana. ‘Escucha, serás sabio, el comienzo de la sabiduría es el silencio’ - Pitágoras

Cuando nos referimos en este trabajo al verbo escuchar, lo hacemos en el sentido amplio de la palabra.

Escuchar con atención, utilizando todos nuestros sentidos, con el profundo afán de comprender. Escuchar no sólo en lo que el otro nos dice verbalmente, sino también en sus actitudes, en su lenguaje corporal, en el entorno en el que estamos.

Esta habilidad se encuentra fuertemente vinculada a la de estar presente. Existe una cantidad de ruidos que se generan en el proceso de escucha por diversos motivos, tales como: quedarse pensando en algo de lo que el otro dijo, sin prestar atención a lo que sigue diciendo; ir razonando una respuesta mientras el otro habla; escuchar solamente lo que queremos (¿o lo que podemos?), etc

"Escuchar a alguien es la concesión más barata que usted puede hacer. Todos necesitamos que nos comprendan. Si usted puede satisfacer esta necesidad, podrá dar vuelta la negociación" El arte de negociar en situaciones difíciles, por William Ury

Aunque a primera vista parezca que se trata solamente de una decisión, esta habilidad requiere ser desarrollada con paciencia y requiere de una permanente concientización.

En una de las sesiones de entrenamiento participamos de una actividad donde se nos invitó a escuchar determinados sonidos registrados en un cassette, y minutos más tarde a expresar lo que pasó por la mente de cada uno de los participantes. La variedad de respuestas que se obtuvo fue realmente asombrosa. Esto nos induce a pensar que ante un determinado estímulo, cada individuo recibirá en su mente un mensaje de acuerdo al observador que está siendo en ese momento de la relación.

Este mensaje también será percibido en forma diferente de acuerdo al lugar desde donde se lo esté recibiendo. Por ejemplo, si nuestra percepción es que el otro individuo está tratando de engañarnos, es probable que adivinemos en todas sus palabras, por verdaderas que estas resultaren, los hilos secretos de algún plan macabro.

Por esta razón es de gran utilidad realizar un chequeo constante del mensaje recibido. De esta manera minimizaremos la posibilidad de malos entendidos, y generaremos en el otro la satisfacción de haber sido escuchado.

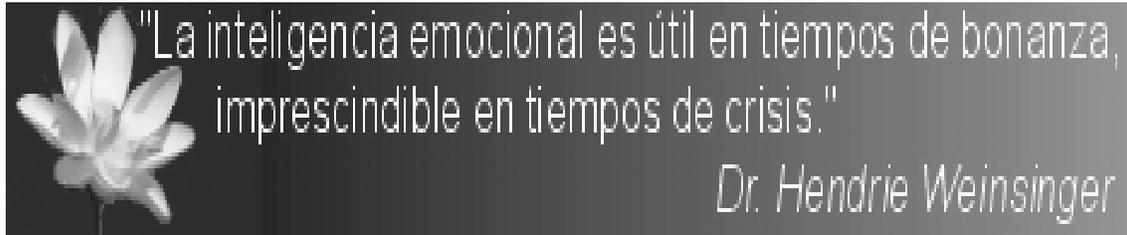
En la medida en que esto suceda, la confianza en la relación se irá sustentando y encontraremos en el otro una mayor disposición a recibir nuestras ideas.

Preguntas para escuchar:

- ¿En qué consiste saber escuchar? ¿Cómo lograr una escucha más efectiva?
- ¿Qué se necesita para que el escuchar ocurra?
- ¿Qué generan en mi las palabras emitidas por la otra parte?
- ¿Qué es lo que el otro me quiere decir en realidad?

- ¿Cuáles son las intenciones existentes detrás de lo que estoy escuchando?
- ¿Cómo podemos dejar a un lado las experiencias pasadas para lograr abstraernos de la escucha previa?

d) Empatía y Sinergia



En el seminario "El poder de la negociación", dictado por William Ury en el año 1998, el autor instaba a los participantes a "Ponerse en los zapatos del otro". Mahatma Gandhi sostenía que "las tres cuartas partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y entendieran sus puntos de vista"

Solamente la comprensión acabada del observador presente en cada individuo en cada momento nos permitirá visualizar que nuestra interpretación del conflicto es únicamente una cara de la realidad. Si logramos, utilizando el método que decidamos adecuado, enfocar el problema *desde el otro*, entonces quizá aparezcan nuevas opciones de solución que hasta ese momento ni siquiera se encontraban bajo análisis.

Por otro lado, "reconocer el punto de vista de la otra persona no significa que usted esté de acuerdo. Sólo significa que lo acepta como válido entre otros"

Si bien resulta relativamente fácil enunciarlo, ésta es una de las habilidades más difíciles de desarrollar, ya que mirar, escuchar, interpretar, sentir desde la otra persona requiere una profunda comprensión de sus intereses actuales, de su marco de referencia, de su estilo de vida, de su personalidad, etc.

Sin embargo, actuar de esta manera contribuirá a crear un clima de negociación favorable que permitirá potenciar las opciones de solución, sumando los enfoques de ambas partes y tomando de ellos aquello que contribuya a satisfacer los intereses mutuos. Es en estas situaciones donde aparecen las "tortas ampliadas", que dejan a los participantes más satisfechos aún de lo que imaginaban al comenzar la negociación.

Dicho de otra manera, la relación condiciona el contenido. El "como" condiciona al "que". En la medida que el otro se sienta comprendido y respetado, y perciba el esfuerzo que ponemos en ello, se abrirán las puertas necesarias para alcanzar y superar los objetivos planteados.

Uno de los elementos clave que forma parte la inteligencia emocional, es la empatía, la cual pertenece al dominio interpersonal. La empatía es el rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas.

La empatía no es otra cosa que ‘la habilidad para estar consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás’. En otras palabras, el ser empáticos es el ser capaces de ‘leer’ emocionalmente a las personas. ‘Camina un rato con mis zapatos’ – Proverbio indio

Debemos saber que nuestras relaciones se basan no sólo en contenidos manifiestos verbalmente, sino que existen muchísimos otros mecanismos llenos de significado, que siempre están ahí y de los que no siempre sabemos sacar partido. La postura, el tono o intensidad de voz, la mirada, un gesto, todos son portadores de gran información, que siempre está ahí, para ser decodificada y darle la interpretación apropiada. De hecho, no podemos leer las mentes, pero sí existen muchas sutiles señales, a veces ‘invisibles’ en apariencia, las cuales debemos aprender a ‘leer’. Un individuo que domina esta habilidad puede leer estas ‘pistas’, lo cual le facilita el camino para influenciar y regular de manera constructiva las emociones de los demás, beneficiando así sus relaciones interpersonales.

Una herramienta muy útil para desarrollar esta habilidad es la ‘Inteligencia Emocional’, que es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos, propios y ajenos. Las **habilidades prácticas** que se desprenden de la Inteligencia Emocional son **cinco**:

- a) La **autoconciencia** (capacidad de saber qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos sintiendo)
- b) El **control emocional** (regular la manifestación de una emoción y/o modificar un estado anímico y su exteriorización).
- c) La capacidad de **motivarse y motivar** a los demás.
- d) La **empatía** (entender qué están sintiendo otras personas, ver cuestiones y situaciones desde su perspectiva), y

- e) Las **habilidades sociales** (habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal, y que pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo).

Preguntas para mejorar esta habilidad:

- ¿Reconoce usted los sentimientos de las demás personas?
- ¿Comprende por qué los demás se sienten así?
- ¿Experimenta las emociones de los demás como si fuesen propias?
- ¿Comprende las perspectivas, pensamientos, deseos y creencias ajenos?

e) Usar el Poder y El Tiempo



“El tiempo y la paciencia son poder. La persona que está más restringida por el límite de tiempo proporciona a su oponente una base de poder”

Se podría decir que el poder y el tiempo son dos variables claves en cualquier negociación. Los analizamos juntos ya que están estrechamente vinculados siendo que el manejo adecuado del tiempo se convierte en una de las fuentes de poder.

En esencia, las múltiples definiciones de poder lo presentan como la capacidad de lograr que las cosas sucedan de acuerdo a nuestros deseos.

A veces se presentan situaciones de negociación en las cuales si se presentaran los hechos a un observador objetivo, ajeno a la misma, éste podría indicar que una de las partes tiene claramente poder sobre la otra. Sin embargo, si se preguntara a los participantes, quizá nos llevaríamos una sorpresa al descubrir de que manera *ellos perciben* el poder que tienen, y el que posee la otra parte desde su punto de vista. Es decir, podemos decir que el poder tiene un componente real (ej: recursos de una gran corporación versus los de un individuo), y un componente percibido (ej: la corporación puede sentir que un solo individuo puede generarle un gran daño mientras que lo opuesto no lo ve posible) .(Erin Broncovich)

De este sencillo análisis se desprende que el poder puede cambiar de manos varias veces durante el proceso negociador. Esto se puede dar a causa de diversos motivos, como cambios en el entorno, modificaciones en la información de las partes, necesidades de cumplir con determinados plazos, o simplemente que una de las partes haga creer a la otra que lo posee.

En este punto se presenta la variable tiempo en la siguiente forma: aquella parte que necesite resolver el conflicto en un plazo menor de tiempo presenta una gran debilidad, siempre y cuando la otra parte conozca esta información, y haga uso adecuado de ella.

Otra manera de analizarlo es la siguiente. Si logramos que la otra parte invierta una cantidad de tiempo importante, aumentan las probabilidades de que desee llegar a un acuerdo. El tiempo es un bien escaso, e irrecuperable. Quien haya invertido gran parte de él en cualquier tema, querrá obtener algo a cambio. Tendrá un nuevo interés que satisfacer. Otorgará algo nuevo para satisfacerlo. Y eso nos dará poder.

Una pregunta muy frecuente es ¿Cómo conseguir poder en la negociación?

Hay muchas fuentes de poder, pero ambas partes deberían entender que el poder no viene dado ‘per se’, aunque así parezca, ya que el mismo existe o desaparece en función a como interactúan las partes en una negociación. Sólo existe una manera de conseguir poder y es identificando las necesidades de la otra parte dando a entender que somos capaces de atenderlas. Las fuentes de poder son las siguientes:

- *Poder de la competencia*
- *Poder de la legitimidad*
- *Poder del compromiso*
- *Poder del conocimiento*
- *Poder de asumir riesgo*
- *Tiempo de esfuerzo*

Preguntas:

- *¿Conoce cuales son las fuentes de poder propias? ¿Y la de los competidores?*
- *¿Qué nivel de preparación y conocimiento poseo?*
- *¿Qué nivel de riesgo deseo asumir?*
- *¿Cuál es el tiempo límite? ¿Cuál es el tiempo límite de mi oponente?*
- *¿Podemos negociar los tiempos límite? ¿Son reales?*

f) Subir al balcón para el fitting



“La manera en que yo miro es el primer plano, si me pongo en el lugar de la otra persona estoy mirando desde un segundo plano. La mirada de helicóptero significa mirar desde un tercer plano; es decir, verme conversando con la otra persona”

El balcón es una metáfora que se utiliza para explicar una actitud mental y permite evaluar el conflicto con calma. Utilizar esta habilidad eficazmente, permite pensar constructivamente por las dos personas y buscar una forma de solucionar el problema que sea satisfactoria para ambas. “Subir al balcón” significa apartarse de los impulsos y las emociones naturales y romper el círculo vicioso de la acción y la reacción, que puede presentarse en determinada negociación y en muchos casos impide el consenso de las partes.

Esta es una habilidad muy importante para la negociación y es conveniente utilizarla antes de comenzar a negociar, para prepararse; como así también, durante el transcurso de la negociación. Suele denominarse “Mirada de Helicóptero” y es útil para mirar el contexto de toda negociación y permite replantear la conversación con la otra persona.

William Ury, ha escrito algunas técnicas de balcón que ayudan a incorporar esta habilidad, las mismas son las siguientes:

- Contar hasta diez
- "A ver si lo estoy entendiendo"
- Tome recesos frecuentes
- Utilice un socio
- Reconozca y neutralice

Preguntas:

- ¿Esto es lo que queremos que ocurra?
- ¿Estamos consiguiendo lo que deseamos en las negociaciones? ¿Nos concentramos para lograrlo?
- ¿Nos tomamos el tiempo para pensar en lugar de contraatacar? ¿Estamos subiendo al balcón?
- ¿Estamos controlando nuestras reacciones?
- ¿Estamos neutralizando la ira, el temor, la hostilidad del oponente? ¿Creamos una atmósfera favorable?

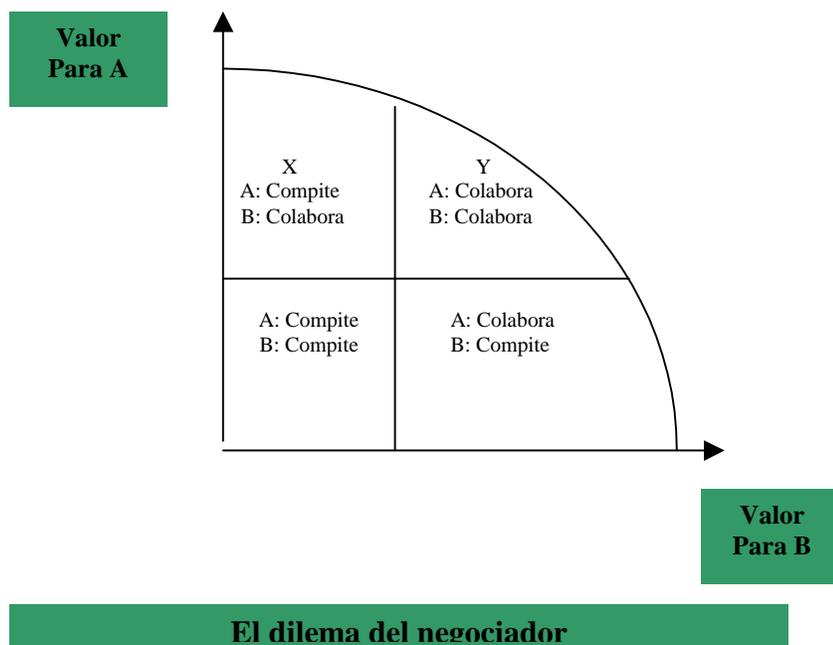
g) Cerrar para tener éxito



“Tradicionalmente, la negociación tuvo la curiosa cualidad de ‘ganar-perder’; sin embargo, cada vez más la gente busca métodos para arribar a soluciones que impliquen beneficio mutuo (negociar con un estilo cooperativo)”

William Ury

El cierre de un acuerdo, ya sea parcial o final, es un momento crítico en el que suelen asomar tensiones acumuladas. Al mismo tiempo, es el momento en que el resultado de la negociación se materializa, por lo que es de indudable importancia mantener la calma y saber gestionar los bloqueos y tensiones propios, y los de la otra parte. El dilema del negociador es cómo gestionar esta tensión central entre los movimientos colaborativos que crean valor y los competitivos que lo reclaman. La elección de una actitud colaborativa o competitiva dependerá de muchos factores, siendo un factor importante la confianza entre las partes, ya que maximizar el resultado de ambas partes, a través de la colaboración, requiere que exista un cierto nivel de confianza. Por el contrario, si las partes escogen adoptar una actitud competitiva, esto es, reclamar valor, el resultado será mediocre para ambos. La siguiente figura muestra una simplificación de los posibles resultados que se pueden obtener en la negociación, por la elección de una u otra opción adoptada por las partes.



Podemos adoptar dos tipos de negociación:

1. Negociación cooperativa: el principio básico de este tipo de negociación es que ambas partes ganen, por tanto siempre hay un trato mejor para ambos, si están dispuestos a tomarse el tiempo para buscarlo.
2. Negociación competitiva: en este tipo de negociación uno gana y el otro pierde, los beneficios de una parte salen del bolsillo de la otra parte.

Preguntas:

- ¿Qué estilo negociador vamos a adoptar?
- ¿Queremos una relación de corto, mediano o largo plazo?
- ¿Cuál es el mejor modo de comportarse desde un punto de vista competitivo?
- ¿Cómo hacemos para lograr una actitud cooperativa?
- ¿Cómo transmitimos a la otra parte que nuestra intención es colaborar?

III - Observadores

En cada uno de nosotros se encuentra “el observador” que se ha ido moldeando a lo largo de nuestras vidas. Así, observamos la vida y el mundo que nos rodea en función del observador que somos en cada momento.

Antes de pasar a observarnos profundamente deseamos hacer una pequeña reseña de dos enfoques de pensamiento que se suelen utilizar. Luego, mientras realizamos el análisis de nuestras habilidades, intentaremos expresar cuán arraigado se encuentra cada enfoque en nuestra manera de ver las cosas.

a) El enfoque Cartesiano

Nuestra “concepción tradicional”, nuestro sentido común, descansa entre otros, en dos supuestos que hemos heredado de la filosofía de Descartes, y que han servido de base al pensamiento moderno occidental. Los seres humanos devinimos cartesianos aun cuando no supiéramos quién era Descartes o no conociéramos su filosofía. Ello, por cuanto la

cultura lingüística dentro de la cual nos constituimos como individuos, asumí como válidos sus postulados.

Las reglas del método de crecimiento de la razón las compendia Descartes en sus famosos cuatro preceptos del correcto pensar, expuestos en el Discurso del Método. El primero expresa la necesidad de precaución, de partir de intuiciones claras y distintas para efectuar las posteriores deducciones, para garantizar así la fiabilidad del conocimiento. El segundo y el cuarto representan lo más genuino del método matemático, pues indican la necesidad de proceder por análisis y síntesis; para tener garantía de la verdad de nuestras síntesis, hemos de asegurarnos que la unión de una naturaleza simple con otra sea necesaria. El tercer precepto es una apelación a la necesidad de proceder ordenadamente, un orden desde lo simple a lo compuesto.

Podemos afirmar que aunque con mente abierta y profundo deseo de encontrar la verdad, Descartes se mostró al mundo como un racionalista que postulaba que la razón conoce sin ayuda de la experiencia, y más aún, que todo factor empírico (imágenes) debiera ser dejado de lado para que la razón funcione con plenitud. El filósofo, considerado como el padre del pensamiento moderno, basó toda la obra de su vida en la “duda”.

El objetivo de Descartes era buscar certeza o reducir la incertidumbre. Asumía que desde la razón podríamos conocer la verdad. Le da a la razón el carácter de absoluta y todopoderosa.

Un supuesto de nuestra concepción tradicional ha sido el sustentar que aquello que define al sujeto, aquello que nos caracteriza como seres humanos es el pensamiento, la conciencia, la razón, nuestra capacidad de deliberación. El ser humano, se sostiene, es un ser pensante, un ser racional. El supuesto de que la razón es aquello que nos constituye y define en el tipo de ser que somos, nos lleva a una comprensión racionalista de la acción humana. Supone que la conciencia, la razón o el pensamiento, antecede a la acción. Asume que los seres humanos actuamos en conciencia, guiados por la razón. Ello implica que la razón conduce la acción.

Desde niños aprendemos a clasificar el mundo en áreas. Esta manera de actuar y de transmisión del conocimiento nos ha facilitado el acceder a diferentes conocimientos en forma aislada. Así, hemos concurrido a clases de matemática, geografía, historia, y música, en las cuales se nos han impartido enseñanzas que prácticamente nunca estaban vinculadas entre sí. Este enfoque cartesiano permite adquirir conocimientos específicos

de la materia en cuestión, que contribuyen a encontrar explicaciones a la forma en que se comporta el mundo que nos rodea.

La sociedad nos ha educado de una forma estructurada, en la cual la realidad se explica por una relación **causa-efecto**.

De todas maneras, conviene llamar la atención sobre la circunstancia de que, partiendo de definiciones puramente conceptuales “racionales”, de las nociones de substancia y causalidad, se hayan podido construir sistemas muy diferentes al “cartesiano”.

b) El enfoque sistémico

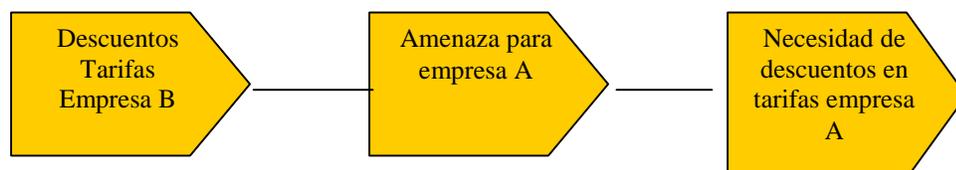
“El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas”

En este tipo de modelo mental, se intenta ver la realidad como un todo. Desde este observador intuimos que una determinada acción genera un innumerable número de consecuencias vinculadas entre sí. Esto nos lleva a una nueva comprensión de la realidad. Los procesos ya no son solamente causa-efecto sino que están íntimamente relacionados con otros procesos y con el entorno. Por otra parte, los mismos son dinámicos. Se realimentan continuamente reforzándose permanentemente o tendiendo al equilibrio.

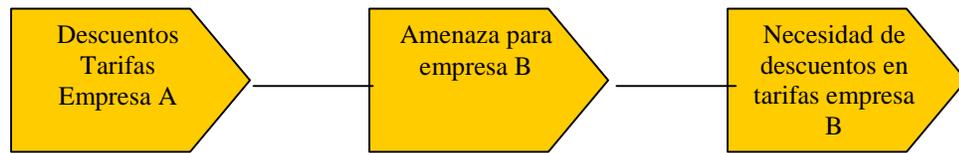
“La perspectiva sistémica enfatiza en el largo plazo. La realimentación reforzadora, la realimentación compensadora y las demoras son muy simples. Constituyen los ladrillos de los arquetipos sistémicos, estructuras más complejas que se repiten una y otra vez en nuestra vida personal y laboral”

Como ejemplo para clarificar este modelo podemos citar el caso de dos empresas competidoras que entran en una guerra de precios:

Los directivos de la empresa A tienen la siguiente percepción de la realidad:

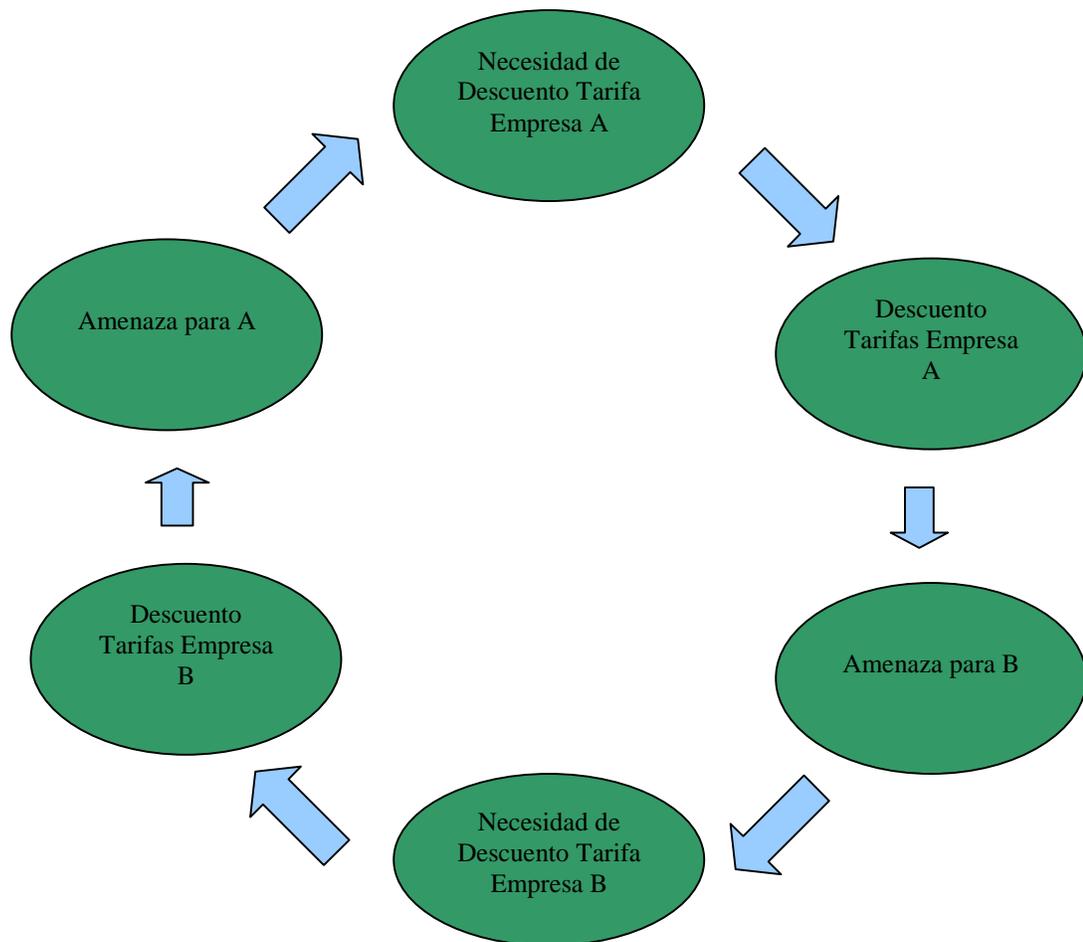


En tanto, los directivos de la empresa B perciben lo siguiente:



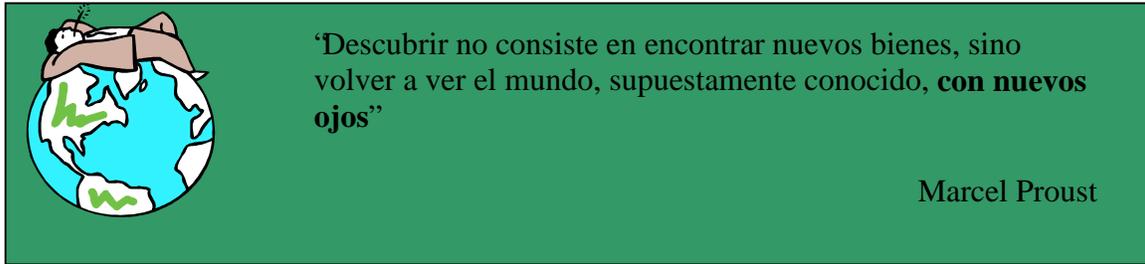
Los dos perciben la realidad como una relación causa-efecto en la cual el otro es el causante del conflicto. Por lo tanto concluyen que la decisión a tomar es bajar los precios para no perder market-share; esta decisión provoca bajas en los precios con la consecuente disminución de la rentabilidad del negocio..

Un observador sistémico percibiría la situación del siguiente modo:



Si los directivos de ambas empresas tuvieran una visión sistémica, no otorgarían los descuentos sino que mantendrían los precios actuales obteniendo beneficios para ambas partes y manteniendo la rentabilidad de la industria.

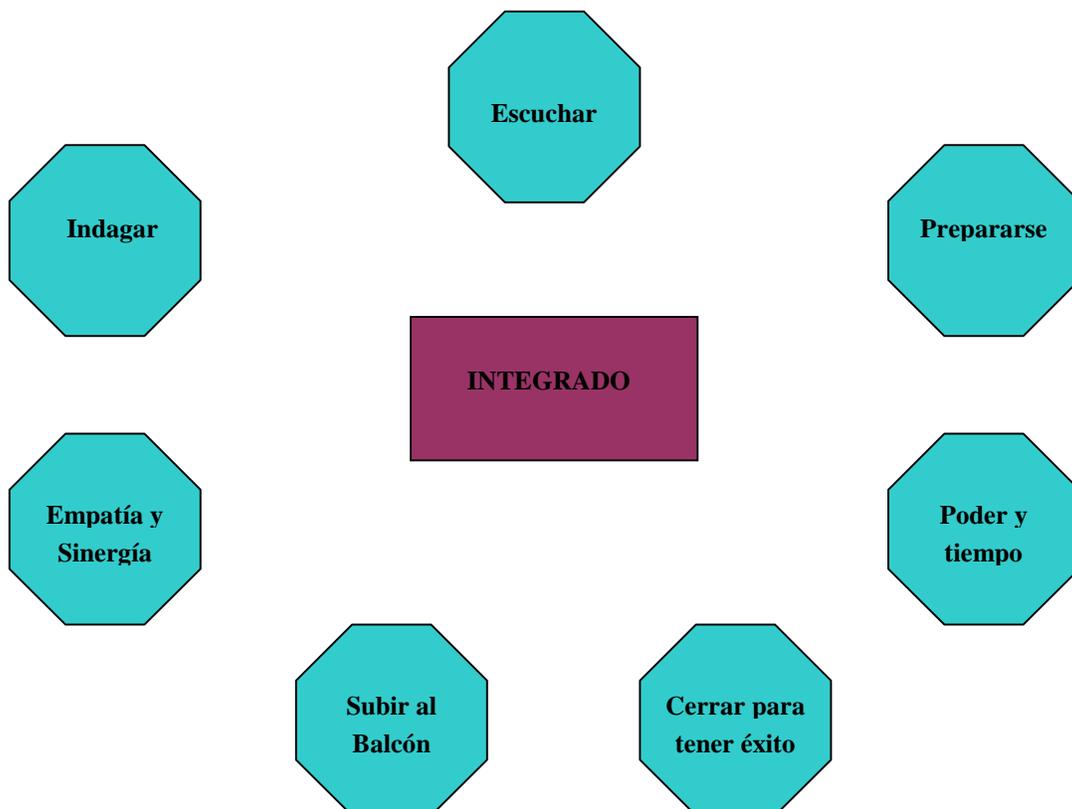
c) Negociador Integrado



Habitualmente desglosamos las cosas para facilitar su comprensión. A la hora de analizar las habilidades de un determinado negociador, nos sentimos tentados a enumerarlas y explorar cada una de ellas por separado.

Sin embargo, existe una íntima relación entre las diferentes habilidades, que actúan como los engranajes de un mecanismo de precisión. No se puede avanzar sobre una de ellas sin entender como afecta a las otras y como a su vez estas últimas impactan sobre las primeras en un proceso dinámico.

El negociador integrado posee el adecuado equilibrio en el manejo de las diferentes habilidades, y las complementa teniendo una visión global, como se muestra en el siguiente gráfico:



Este tipo de negociador tiene incorporado un enfoque sistémico que le permite ver la realidad en toda su dimensión, pero también es un observador cartesiano. Debido a que la Sociedad nos ha educado con una visión cartesiana, la gran mayoría de las personas tienen esta visión limitada. Es por ello, que un negociador integrado necesita tener esta visión para “ponerse en los zapatos del otro” y entender como piensa la otra parte y cual es su visión de la realidad.

IV - Habilidades de los participantes según su propia observación

Habilidades de Julio

En este punto intentaré explorar, desde el observador que soy en este momento, cuáles son aquellas habilidades que tengo más desarrolladas y en qué áreas tengo falencias y espacio como para mejorar.

Si bien intentaré respetar el orden establecido previamente al enumerar las habilidades, realizaré el análisis desde un punto de vista integral, buscando comprender como se entrecruzan las habilidades y como el adecuado desenvolvimiento en una de ellas afecta a otras.

Esta no es una tarea fácil, y cuando me pongo a pensar en qué escribir, me veo a mí mismo en este momento y miro solamente dos horas hacia atrás. En ese pequeño lapso, nos levantamos de la cama, desayunamos, cruzamos algunas impresiones y comentarios del día anterior con mi mujer. Luego ella se fue a un curso al que concurre los sábados, subí a la terraza a revisar un desperfecto que había en la línea telefónica y no me permitía conectarme a Internet, lo reparé; cuando bajé mi hijo menor se había levantado, le preparé el desayuno, cinco minutos más tarde la misma secuencia con mi hijo mayor, sendos pedidos de compartir juegos con ellos, llamé al hotel donde se encuentra vacacionando mi madre en Santiago del Estero para coordinar la hora en que debo ir a buscarla a aeropuerto, revisé un contrato de locación por un local que debo firmar el lunes, llamé a mi amigo Fede para coordinar ir a otra propiedad recientemente desocupada para ver que mejoras hay que realizar, estoy esperando un llamado de mi hermano,

Dos horas. La vida se desarrolla en forma vertiginosa. El famoso: "No paro un segundo"

El tiempo se ha convertido en el recurso más escaso, y ello conduce a que el entrenamiento que mis habilidades requieren no se produzca, y que me comporte en gran medida en forma intuitiva.

Por otro lado, a lo largo de mis once años de vendedor, he ido acumulando experiencias que han ido moldeando mi manera de negociar y de relacionarme y que de alguna manera me han ido estructurando. Esto hace que reaccione de determinadas maneras ante ciertas actitudes típicas. Por ejemplo, si siento que alguien me presiona, suelo reaccionar agresivamente o a la defensiva, según de quien se trate. Difícilmente dedico una pausa para entender sus motivos.

Nuevamente el factor tiempo se encuentra presente, ya que en la vorágine laboral diaria, aún en épocas recesivas, la relación con las personas pasa a ser una más de las múltiples actividades a realizar.

Sin embargo me resulta relativamente fácil conceptualizar los beneficios que produciría en mi vida el manejo completo y coordinado de las diferentes habilidades. Pero conceptualizarlo es una cosa, y otra muy diferente llevarlo a la práctica.

Creo que para poder mejorar mis diferentes competencias debería realizar primero un profundo replanteo y desapehender un enorme caudal de recetas adquiridas. De esa manera comenzar como una hoja en blanco las negociaciones que se presenten.

De esa manera podré encarar las negociaciones en forma más relajada, y estar abierto a las diferentes posibilidades que las mismas presenten.

Soy relativamente bueno al prepararme para negociar con mis clientes, aunque me ayuda en gran medida que el tipo de negociaciones que suelo realizar son repetitivas. Es decir, conozco por mi profesión mucha información respecto del mercado, sus jugadores, los precios que se manejan, etc.

En cambio, cuando debo negociar con mis pares o mis superiores por diferentes temas, en más de una ocasión *la ansiedad por resolver la situación* me lleva a ir a negociar sin tener un acabado conocimiento del tema.

Esta ansiedad afecta mi comportamiento en general. Afecta mi capacidad de indagar, por ende mi preparación. Afecta mi manejo de los tiempos. Me gusta terminar los temas rápido y pasar a otra cosa.

Más de una vez, a pesar de que la evidencia demuestra que debo esperar, me cuesta horrores esperar un llamado o la acción de la otra parte. Un método que encontré para resolver este tema es el de establecer inmediatamente después de un contacto cuál es el siguiente momento en el que debo actuar, agendarlo y obligarme luego a respetar mi

propia decisión. Oye, haciendo estas reflexiones acabo de descubrir que quizá el tiempo no me alcance *porque yo mismo así lo dispongo*.

Con el tiempo he ido mejorando mi capacidad de escucha. En mis primeras épocas de vendedor me esforzaba por recitar mi speech a la perfección. No deseaba olvidar mencionar ninguno de los beneficios de mi producto ni de mi compañía, ni de establecer todas las odiosas y para mí favorables comparaciones con la competencia. En muchas ocasiones yo mismo ponía en la mesa un tema escabroso que luego complicaba la operación. Me llevó bastante tiempo comprender que me convenía escuchar y llevar la negociación por donde el cliente la proponía o desviarla hacia terrenos más favorables. Hoy mismo suelo encontrarme interrumpiendo al otro y haciendo un enorme esfuerzo mental por detenerme e invitar al otro a seguir.

Encuentro muy difícil de resolver el escuchar sin realizar al mismo tiempo razonamientos mentales con los cuales ir guiando la conversación hacia donde prefiero. Prácticamente no puedo evitarlo. Considero esto una gran debilidad pues en muchos casos me conduce a encerrarme en posiciones que no resuelven el conflicto. Tiene que ver también con la ansiedad de la que hablaba previamente, que me impulsa a avanzar a más velocidad de la recomendada.

También suelo distraerme con el entorno y perder parte de la comunicación. No solamente de lo que se dice, sino quizá de gestos, actitudes, etc.

Deberé trabajar mucho en este sentido pues es quizá uno de mis mayores puntos débiles. Vinculado a este tema se encuentra el de la percepción del otro. Tiendo a clasificar en muy pocos minutos a la persona con la que estoy tratando. Si bien generalmente los hechos posteriores suelen darme la razón, en algunas ocasiones después de tratar un tiempo me doy cuenta que mi impresión inicial fue equivocada al conocer más de la otra parte.

Todas estas debilidades confluyen finalmente en una disminución de mi poder relativo al sentarme con la otra parte, que conduce a procesos de cierre más pobres, o más lentos.

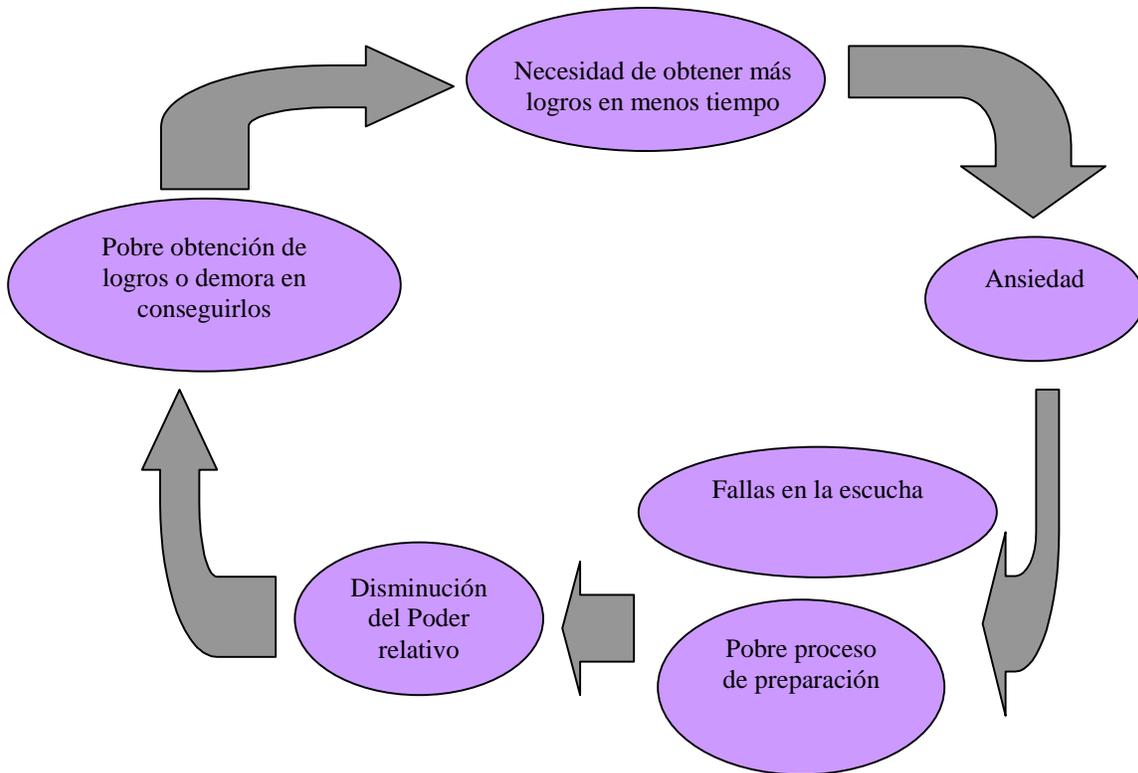
Pareciera en todos los casos que si tuviera más tiempo para razonar y para analizar el tema con calma, mi comportamiento sería diferente.

Lo que descubro en este instante es que el tiempo me maneja a mí y a mis procesos negociadores, en vez de la inversa.

El tiempo se ha convertido en una enorme presión.

Quizá esta manera de pensar y actuar se deba en parte a mi profesión. Mi éxito depende de vender la mayor cantidad de equipos en el menor tiempo posible. Debo decir que la vida cotidiana potencia esta manera de actuar. Tratamos de obtener los mayores logros en el menor tiempo posible. Pero esta actitud genera que no haga un adecuado manejo del mismo y alimenta mi ansiedad, que a su vez produce pobres procesos de preparación, fallas en la escucha, y por tanto los logros no se obtienen o se demora en lograrlos contradiciendo la filosofía global.

Esto podría ser visualizado de la manera siguiente:



En este punto me veo a mi mismo “parado en el balcón”. Si bien más de una vez en el pasado había detectado y hasta hice algunos pobres intentos de manejar algunas de estas falencias, que luego de transcurrido un tiempo pasaban al olvido, nunca había logrado verlo como un todo.

Esto me induce a pensar que debo hacer girar la rueda en sentido contrario. Pasar de un círculo vicioso a un círculo virtuoso.

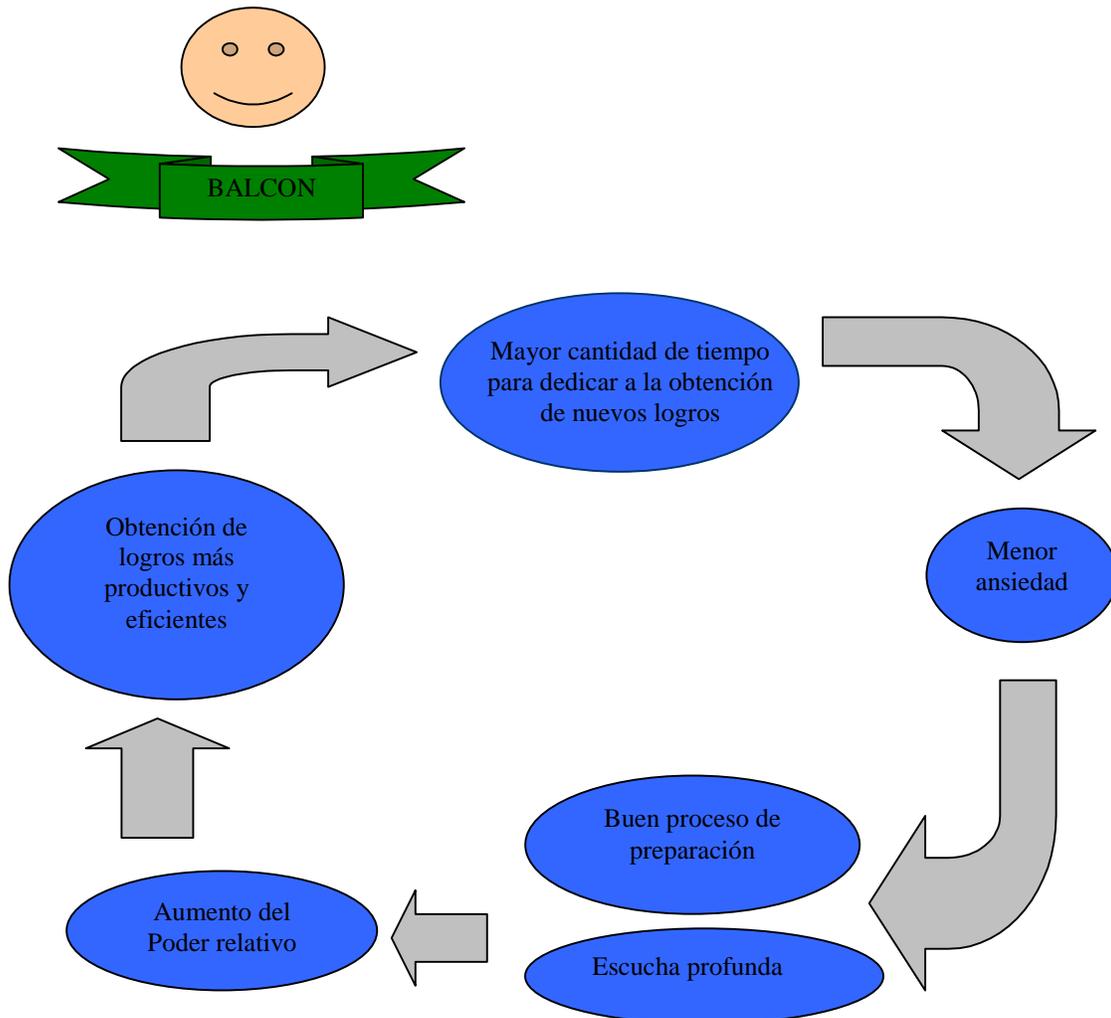
Y la clave en la que debo poner énfasis es en primer lugar a dedicar tiempo a organizarme, *y despojar el sentimiento de que esto no es productivo*, que a su vez me genera angustia o sensación de pérdida de tiempo, y potencia mi ansiedad.

Comprender esto significa un cambio muy profundo. Significa romper con viejas estructuras muy aferradas en mí, no sólo en los procesos negociadores sino en la visión global de mi vida. Significa un cambio de mentalidad. Un cambio de paradigma.

Nunca tan vigente el viejo refrán: “voy despacio porque estoy apurado”.

Dedicar tiempo a la preparación, a indagar, a la escucha, a ponerme en el lugar del otro, me colocará en una mejor posición. Dicho de otra manera, mi poder relativo aumentará. Esta situación me dará herramientas para generar procesos negociadores de mayor riqueza, que contribuirán a cierres más eficientes y más productivos.

El objetivo a lograr se podría representar de la siguiente manera:



Hasta aquí un razonamiento técnico bastante simple que comienza con la utilización adecuada del tiempo. Pero, ¿cómo manejar el tiempo de manera adecuada? Aquí es donde debo poner especial énfasis, ya que aparentemente en esto radica la solución fundamental. Penso que puedo lograrlo caminando lentamente y estableciendo prioridades. Para ello debo mantener claramente la vista fija en mis metas, teniendo una visión de largo plazo. Administrando el tiempo cuidadosamente, el proceso de mejora comenzará a funcionar al debilitar el factor limitativo (ausencia de tiempo)

Lograr este cambio requerirá una constante revisión de mis acciones, para pasar de la incompetencia consciente (se que no sé, o que no puedo) a la competencia inconsciente, (transformarlo en hábito). Siento que estoy en proceso de cambio, aunque requerirá de mí un esfuerzo importante.

Habilidades de Esteban

Hemos desarrollado las 7 habilidades que a nuestro criterio debería poseer un negociador, como así también, una descripción de las diferentes formas de ver el contexto en el cual se desenvuelve la negociación. En esta sección, voy a describir cuales son las fortalezas y debilidades que poseo como negociador y cuales son las falencias más importantes que he detectado en negociaciones pasadas, para poder comprender que acciones puedo tomar para mejorar mis habilidades y de esta manera poder obtener mejores resultados. En este sentido, considero importante describir previamente en que contexto me desenvuelvo diariamente. Actualmente, me desempeño como Responsable de Administración de 3 empresas societarias en el negocio de los medios de comunicación. Los ámbitos en los cuales diariamente me encuentro negociando son los siguientes:

- Negociación con proveedores: este tipo de negociaciones las subdividiría en dos tipos:
 - Negociación de plazos de pago y la moneda en que se cancela la operación (pesos, patacones, lecop, etc.)
 - Renegociación de tarifas por los servicios prestados o los bienes a entregar

- Negociación con el Gerente de Administración, del cual dependo, en cuanto a las exigencias laborales y los tiempos de entrega

- Negociación con las distintas áreas de la organización en los tiempos de entrega de información, tareas, etc.
- Otras negociaciones personales

La semana pasada en un seminario dictado por Jim Selman, el orador preguntó en qué usábamos nuestro tiempo y nos pidió que asignáramos un % del mismo en los siguientes ítems:

- ✓ Tiempo en reuniones
- ✓ Tiempo hablando por teléfono
- ✓ Tiempo escribiendo (incluye mails)
- ✓ Tiempo leyendo (incluye mails)

La conclusión fue que casi el 100% de mi tiempo lo utilizo para hablar con otras personas y escucharlas. Es por ello, que decidí enfocar el presente análisis en relación a tres puntos claves:

- Relación con el tiempo
- Relación con el mundo
- Relación conmigo mismo

Haciendo un análisis de mi persona, he detectado las siguientes características personales:

- Ansiedad
- Dejar todo para el final
- Hablar sin pensar
- Impulsivo
- En algunos casos obstinado
- En general apresurado
- Desorganizado

Cabe aclarar, que considero que tengo estas características, pero he desarrollado muchas herramientas para minimizarlas y creo haber logrado mucho en este aspecto, lo que me ha permitido tener mejores relaciones con las personas. Mi familia ha notado este cambio radical de la personalidad que tenía hace 15 años con la que tengo ahora. Si bien considero que tengo otras características personales que son muy importantes en mi vida cotidiana, me pareció importante destacar aquellas características que puedo mejorar para adquirir las habilidades descritas en el presente trabajo.

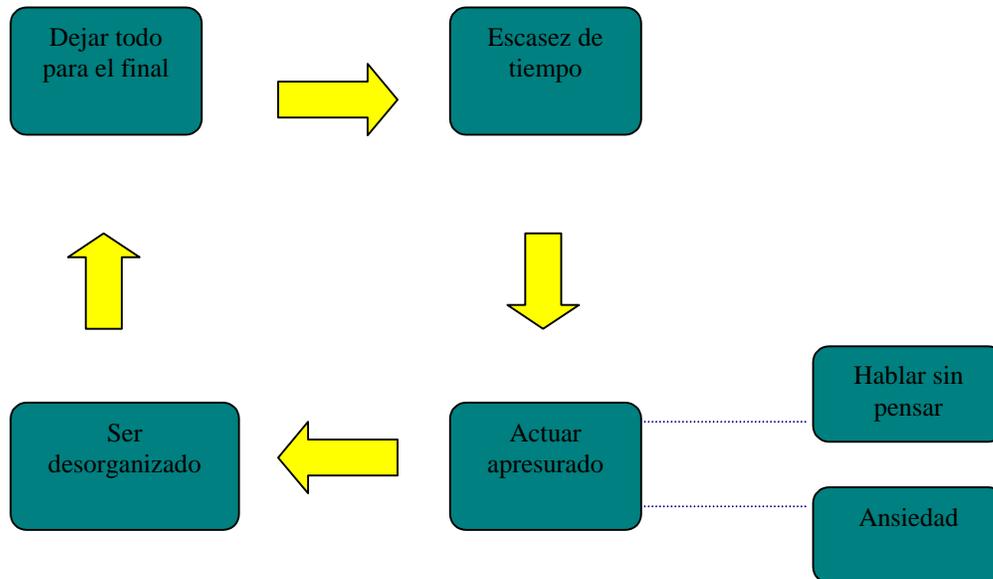
Mirando el contexto, sólo he detectado pocos factores externos, a saber:

- Escasez de tiempo
- Actitudes de la gente con quien tengo algún tipo de relación
- Contexto de crisis actual

Esto me lleva a pensar que me falta mucho camino por recorrer para desarrollar las 7 habilidades, pero como punto favorable veo que hoy estoy parando la pelota y por suerte puedo ver esta brecha en lo que soy y lo que podría ser.

Si bien existen muchos ejemplos en donde los factores externos impiden alcanzar determinadas habilidades en una negociación determinada, como por ejemplo, hace un mes atrás el Gerente de Administración me mando un mail 15 minutos antes de una reunión que él tenía programada y que no podía asistir y me dio poca información sobre el tema en cuestión y poco tiempo para prepararme. Estas situaciones pueden ocurrir pero hay muchos ejemplos en donde puedo prepararme y no lo estoy haciendo por una limitación de tiempo, en este instante estoy pensando porque el tiempo siempre es una limitación en mi vida. Hace 2 meses pensaba que no tenía tiempo y entonces decidí abandonar el curso de inglés para tener más tiempo y las 2 primeras semanas pensé que había encontrado la solución a esta limitación; sin embargo, hoy me encuentro de vuelta con esta limitación, la cual me lleva a pensar que algo está fallando en mi persona.

En general me gustaría disponer de más tiempo para experimentar algunas negociaciones y seguir aprendiendo de la experiencia personal y me doy cuenta que esto es consecuencia de una característica personal que debo mejorar y que es “dejar todo para el final”, esperar a tener la presión y luego actuar. Esto me lleva a repensar como se suceden los hechos y se me ocurrió hacer un esquema, que sería el siguiente:



Este gráfico me ayuda a ver que la limitación del tiempo es el factor más importante que obstaculiza desarrollar las habilidades negociadoras y ésta limitación se vió profundizada hace 2 semanas atrás debido a una reestructuración sufrida en la Compañía donde estoy trabajando actualmente y me obligó a postergar un seminario en la facultad, nuevamente por la limitación de tiempo. Estoy viendo que si no actuó inmediatamente sobre este factor, dentro de 2 meses me va a pasar lo mismo que me pasó cuando abandoné inglés y el problema sigue estando. En este sentido, he decidido cambiar de actitud y revisar la limitación de tiempo y ver en qué estoy usando el mismo y me estoy dando cuenta que gran parte del tiempo lo utilizo en tareas que no debería estar realizando. A su vez, revisando los procesos de Administración, me doy cuenta que muchas tareas que realizan compañeros de trabajo que me reportan no tienen utilidad para la organización. Esto me lleva a pensar que es necesario parar la pelota y ver que es lo que está pasando. En este sentido, creo que tengo que delegar más tareas, revisar la lista de prioridades, dividir los trabajos grandes en tareas manejables, revisar las tareas que se realizan y encontrar una forma más rápida (muchas de las tareas se hacen porque siempre se han hecho de esa manera en el pasado). Un punto que tengo que cambiar es que tengo la costumbre de empezar a trabajar con lo que más me gusta y dejar lo más complicado para el final; para mejorar este punto voy a armar mi día de manera tal de realizar los trabajos más difíciles en los momentos de máxima concentración, mayor eficiencia y en los períodos que tengo menos interrupciones.



Un aspecto que considero importante y que me ayuda a sacar estas conclusiones es que poseo una visión global de la organización y como se relacionan las áreas dentro de la misma. Creo que estoy más cerca de tener una visión sistémica (visión global) y lo que me falta mucho camino por recorrer es desarrollar las habilidades negociadoras para poder llegar a ser un negociador con una visión integrada.

Si bien considero que estoy más cerca de tener una visión sistémica, reconozco que hay muchos aspectos que tengo que mejorar para lograr esta visión, como por ejemplo, hace 2 semanas atrás solía culpar a la gestión de una empresa en la que se tercerizan ciertas tareas administrativas y no podía ver que por más que la culpa la tenga un tercero, el problema sigue estando presente, una vez que pude ver esto genere una reunión para solucionar el problema. Esta actitud me permitió olvidarme del problema porque fue resuelto, mientras que de no haber tomado esta acción iba a estar protestando que el problema estaba e iba a culpar a un tercero. En este sentido, me ayudo la lectura del libro La quinta Disciplina y en especial la siguiente frase: ‘El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema’.

Con respecto a las habilidades negociadoras, considero que es donde más tengo por aprender y experimentar, creo que en general las 7 habilidades descritas en esta Tesina se encuentran íntimamente relacionadas entre sí. Si bien existen técnicas para desarrollar estas habilidades, creo que es importante reconocer que es un campo que me falta experimentar a través de futuras negociaciones.

Con respecto a la habilidad de prepararse, creo que he avanzado con un factor que obstaculizaba que pueda prepararme para una negociación, como lo es la limitación de tiempo. A partir de la observación descrita en esta tesina, considero que puedo empezar a recorrer esta habilidad.

La habilidad de indagar creo que es muy importante de aplicar en la negociación y creo que me falta mucho por desarrollar en esta habilidad. La misma está muy relacionada con saber escuchar, ya que el fin de hacer preguntas es detectar las necesidades de la otra parte y así poder comprender el juego que estamos jugando. Creo que es muy importante “estar presente” en la negociación, los que nos permite ponernos en los zapatos del otro (Empatía y Sinergia) y también nos permitirá desarrollar la habilidad de Subir al Balcón y Cerrar con éxito la negociación.

En muchas negociaciones me pasa que soy estructurado en dividir la naranja a la mitad y no me doy cuenta que adquiriendo estas habilidades me puedo dar cuenta que tal vez a

la otra parte le interese la cáscara y me puedo quedar con lo de adentro (en algunos casos esta va a ser la mejor opción, pero si no poseemos estas habilidades no nos daríamos cuenta).

Creo que un punto de partida es poder concentrarme plenamente en lo que estoy haciendo, muchas veces me pasa que por ejemplo cuando estoy comiendo, estar pensando en lo que voy a hacer después de comer (ej. Fumar un cigarrillo mirando televisión) o cuando hablo con alguien estoy pensando en que preguntar luego o responder antes de que termine, esto me impide escuchar lo que está diciendo en ese momento. Esto me recuerda una frase de Edward de Bono: “Por saber defender bien sus puntos de vista, las personas caen en la trampa de la inteligencia, que les impide escuchar ideas mejores”.

En muchas ocasiones actúo impulsivamente y esta actitud puede no beneficiar en alguna negociación en particular, esta actitud impulsiva puede hacer que hable un minuto antes de haber pensado lo que voy a decir y luego me arrepiento de lo que dije. Esto lo resumiría en tres frases:

- Si los hombres han nacido con 2 ojos, 2 orejas y una sola lengua, es porque se debe escuchar y mirar 2 veces antes de hablar – Madame de Sevigné
- Más vale una palabra a tiempo que cien a destiempo – Miguel de Cervantes Saavedra.
- Muchas veces se arrepiente uno de haber hablado, y ninguna de haber callado - Simónides

Creo que en este momento, es interesante detenerme en el manejo de las relaciones con las personas. Hay estudios que han demostrado que aún en ramos técnicos como la ingeniería, sólo el 15% del éxito de cada profesional se debe al conocimiento técnico, y el 85% restante se debe a la habilidad en Ingeniería humana, la personalidad y la capacidad para tratar con las personas. Creo que estos porcentajes merecen que nos detengamos unos minutos en las relaciones personales y considero que es muy importante que nos relacionemos sensible y adecuadamente con las personas. En este sentido, una herramienta interesante es la Inteligencia Emocional, que se desarrolló cuando vimos la habilidad de Empatía y Sinergia. En general, me doy cuenta que dedico poco tiempo para aprovechar esta herramienta y me estoy perdiendo de todas las habilidades que esta herramienta brinda, como la “autoconciencia” o conocimiento de

mi mismo y esto me va a permitir conocer mis propias debilidades y hacer una evaluación correcta de mis propias fuerzas.

‘El cerebro humano es increíblemente capaz cuando se trata de absorber una gran cantidad de información, el de asimilarla con rapidez y de producir la mejor solución. Esto es algo positivo, cuando se trata de tomar decisiones durante una emergencia y bajo presión. Pero, desgraciadamente, el tomar decisiones rápidas a menudo puede impedirnos encontrar soluciones más efectivas y duraderas’. Me pareció importante transcribir este párrafo debido a que ayer tuve una experiencia en donde estuve a punto de tomar una decisión que iba a solucionar un problema en el corto plazo pero podía traer aparejado un problema con los auditores corporativos en el mediano plazo. Creo que esto sucede por trabajar bajo presión y apagando incendios, pero me tomé unos minutos para analizar la situación y busqué más información para tomar la decisión (revisar las políticas y procedimientos internos) y me dí cuenta que hoy estoy apagando incendios y muchos de ellos son provocados por no adoptar por la mejor decisión en el pasado. Y me pregunté: ¿No debería parar la pelota? ¿Será que estoy aprendiendo?

Me gustaría hacerme algunas preguntas, para detenerme a pensar:

- ¿Cómo hacemos para tener una conciencia exacta de lo que nos está pasando (en el cuerpo) y qué estamos sintiendo (en la mente)?
- ¿Cuáles son los agentes desencadenantes que me producen irritación? ¿Cómo puedo controlarla?
- ¿Por qué me resulta tan difícil explorar los intereses y necesidades de los otros negociadores?
- ¿De qué forma se puede lograr una mejor solución? ¿Qué es lo que me está faltando? ¿Qué no estoy viendo?
- ¿Por qué se ha desarrollado un negocio de mediación o arbitraje como un medio alternativo para solucionar los conflictos? ¿Será que no somos capaces de llegar a un acuerdo entre las partes y necesitamos a un tercero que se suba al balcón? ¿No es conveniente desarrollar estas habilidades para evitar el costo de un tercero?
- ¿Cuál es el problema que quiero resolver? ¿Cuál es el objetivo final?
- ¿Estoy viendo el juego desde la platea como un observador pasivo o desde el campo como un observador activo?

El camino que he recorrido haciendo esta Tesina, me ha dado algunas respuestas a estos interrogantes y los próximos pasos a seguir van a ser los siguientes:

- ❖ Desarrollar la habilidad de escuchar, que me permitirá explorar los intereses y necesidades de la contraparte. Debo ser más abierto en la negociación y no cerrarme en mis propios puntos de vista, que generalmente, me impiden escuchar. A veces, estoy convencido que tengo la razón y que la otra parte está equivocada y esto es un obstáculo para que pueda escuchar y me preocupo por convencer a la otra parte o sólo escucho lo que me conviene.
- ❖ Ser consciente que la única forma de detectar los intereses de la otra parte es desarrollando la habilidad de indagar, pero que por más que haga muchas preguntas no me asegura el éxito en la negociación, debo hacer preguntas inteligentes pero saber escuchar para utilizar la información del otro a mi favor.
- ❖ Recordar la historia de las naranjas, saber detectar que a la otra parte le interesa hacer un dulce de naranja y proponerle que se quede con toda la cáscara y a cambio nos entregue todas las pulpas.
- ❖ Muchas veces me preocupaba por desarrollar la habilidad de hablar, sin darme cuenta que necesito desarrollar la habilidad de escuchar
- ❖ Estar presente en las negociaciones y aprender de los aciertos y de los errores de los demás y posteriormente analizar la negociación para que me sirva de experiencia para reuniones futuras. Buscar un acuerdo alternativo que sea mejor para ambas partes. Hay mucho para aprender tanto del éxito como del fracaso de las personas.
- ❖ En algunas negociaciones buscar un socio que pueda aportar una segunda mirada y tratar de subir al balcón.
- ❖ Debo analizar cuales son las emociones negativas que se interponen para que pueda alcanzar una negociación más efectiva. A priori, considero que la ira y el orgullo son emociones que debo controlar mejor. Debo controlar mis emociones y responder “sin ponerme a la defensiva”
- ❖ Tengo que solucionar el problema de la limitación de tiempo para poder asumir un compromiso de prepararme para las negociaciones, vencer la ansiedad de resolver los problemas rápidamente cuando en algunos casos requiere un tiempo para evaluar la alternativa más conveniente. Hacerme tiempo para prepararme

me va a ayudar a tener claro cual es el objetivo final y que problema quiero resolver y no desviarme de mis objetivos.

V - Video de negociación de los participantes

Se adjunta en un video la filmación de dos negociaciones realizada por los participantes de esta Tesina, en el Anexo VIII se transcriben los casos negociados:

- Caso PMA: negociación de indemnización laboral, los participantes no llegaron a un acuerdo
- Caso BCG: negociación de supervisión de tareas laborales.

Los mismos sirvieron de ayuda en el proceso de autoanálisis.

VI - Conclusión

A lo largo de la preparación de la Tesina, nos hemos dado cuenta que existen diferentes maneras de observar nuestras realidades.

El proceso nos ha llevado por el siguiente camino:

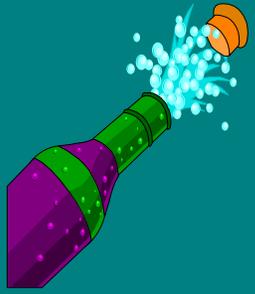
1. Dedicamos un tiempo a pensar en profundidad respecto de nuestras habilidades
2. Descubrimos algunas falencias
3. Comprendimos la forma en que las habilidades se interrelacionan
4. Detectamos la clave a modificar dentro del proceso de manera de transformar el ciclo de vicioso a virtuoso

Si bien no existen recetas universales o mágicas para mejorar nuestras habilidades, recomendamos al lector transitar este camino, de manera que cada uno pueda profundizar en sus diferentes capacidades.

Tenga en cuenta que esto no generará solamente un cambio en usted, sino que modificará sustancialmente el mundo que lo rodea.

Este trabajo nos ha servido para parar la pelota y darnos cuenta de nuestras falencias en la negociación

Proponemos al lector detectar sus falencias y no caer en la trampa del “yo lo sé”. Consideramos que no existe una receta única, sino que lo importante es, habiendo detectado las propias falencias, disminuirlas con la experiencia en las sucesivas negociaciones. No hay respuestas fáciles que se ajusten a cada necesidad de negociación, pero sí existen algunos principios importantes que nos ayudarán a ser más efectivos.



Este es un viaje en el cual uno se embarca, y el desafío es tan difícil, que uno nunca puede realmente decir ‘He llegado’. Nuestro principal objetivo es que su propia excursión esté llena de satisfacción y esperanza, satisfacción por haber logrado un compromiso propuesto por usted y esperanza para lograr futuros compromisos.
Les deseamos suerte en este viaje.

Esteban y Julio

VII - Abriendo nuevos caminos

El proceso de la tesina amplió nuestra percepción de la realidad. Nos hicimos algunos cuestionamientos, exploramos en opiniones ajenas, y generamos algunas respuestas. Detallamos habilidades, investigamos diferentes enfoques y autoanalizamos nuestras virtudes y defectos.

Pero ahora surgen nuevos interrogantes: ¿cómo aprender en forma continua de nuestras experiencias personales? ¿podemos enfocar la realidad desde otros enfoques?, ¿cómo vamos a utilizar lo aprendido en la tesina? y ¿qué nuevos desafíos nos propondremos?, ¿podemos extender estas dudas a otras áreas de nuestras vidas?,

Ahora nos planteamos qué sentido tiene hacernos estas preguntas, al encontrarnos en nuestro entorno con un estado de ánimo de resignación bastante generalizado, a causa de la situación actual de nuestro país. Escuchamos a menudo una conversación que dice: "Todo está mal, yo **quisiera** que todo fuera diferente, pero **no puedo hacer nada** para que la situación cambie"

Estas preguntas nos deben ayudar a salir del "quisiera" (deseo) para pasar a la acción (realidad). Bajar de la platea y entrar en el campo de juego.

No puedo hacer nada implica resignación. Para mejorar se puede pensar positivamente y creer que no es imposible, pensar que existe una posibilidad (crear el futuro como una posibilidad), La mayoría de las cosas que son reales hoy, se originaron como algo que era imposible en algún momento del pasado (internet, celulares, clonación, etc).

Amigo lector, este cambio requiere compromiso. El compromiso es una acción que puede cambiar el futuro, crear algo que anteriormente no existía.

"Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad. Es hacerse del tiempo cuando no lo hay. Es el poder de cambiar las cosas."

Shearson Lehman

"Las personas razonables se adaptan a las circunstancias. Las irrazonables adaptan las circunstancias a sí mismas. El progreso depende de las personas irrazonables"

George Bernard Shaw

VIII - Anexos

PMA (A)

JOHN ADAMS (Julio)

Socio Senior

Public Management Associates

Usted es un socio senior de Public Management Associates, una importante firma de consulting especializada en clientes del sector público, con sede en Washington D.C. La firma se ha ganado un puesto al servicio del Gobierno Federal, estados y municipios en una amplia variedad de campos -como transportes, educación. Y sistemas de defensa. Usted ha trabajado en PMA durante 10 años, en este tiempo los beneficios han pasado de \$3 a \$30 millones de dólares. En el período 1984-85, por primera vez, los beneficios de PMA han descendido ligeramente debido a los recortes de la Administración Reagan. Como socio senior, usted supervisa todas las actividades excepto las que se refieren al Pentágono. Disfruta enormemente con su trabajo. Usted es propietario de una casa y sus hijos van al colegio en Washington D.C. El principal respaldo de PMA es su presidente y fundador, Carl Wilson, una persona voluntariosa, egocéntrica y muy autocrática. Le atemoriza a usted y a los demás. En varias ocasiones ha considerado usted la posibilidad de irse de la empresa, pero a Wilson solo le faltan 5 años para retirarse y los ingresos que usted percibe de \$200.000, incluidas bonificaciones, le dejan "cubierto". Usted lo acepta como una realidad práctica, pero desagradable, de su vida.

Aunque en general trata de no pensar en estos aspectos poco agradables, hay hechos, como el que está a punto de afrontar, que se los recuerda. La situación de hoy es especialmente desagradable.

A finales de 1983, Carl Wilson convocó una reunión para tratar de la entrada en el mercado de la dirección de hospitales. Desde que el Gobierno federal estableció sus esquemas de reembolso con unos planes referidos a una base fija de precios, las instituciones médicas se han convertido en un mercado creciente y lucrativo para los consultores. PMA no tenía ninguna experiencia en este campo, sin embargo, con el

apremio de los recortes federales por un lado, y por otro con las oportunidades de mercado en expansión de la dirección hospitalaria parecía una orientación razonable.

Wilson, personalmente, dirigió la búsqueda de una persona que iniciara esta actividad. Seleccionó a Laura Wong, que estaba en 2º curso de MBA en Stanford, y le hizo una oferta. Laura Wong, de 32 años, parecía la candidata ideal con 4 años de experiencia como administradora de hospital y 4 años montando una pequeña empresa de consultores de instituciones médicas. El interés de Wilson por contratar a Laura aumentó al saber que tenía una oferta de Mc Kinsey.

El contrato de Laura era por un año durante el cual pondría en marcha este proyecto. Su salario se fijó en \$48.000 el primer año, con una bonificación opcional del 30% si conseguía facturar el primer año \$500.000. Además Laura pidió prestados a PMA \$ 10.000 para trasladarse de California a Boston. El préstamo sería perdonado si no dejaba la empresa dentro del primer año de contrato. Hoy 1 de abril de 1985, le gustaría poder despedir a Laura.

Cuando llegó Laura, ya existía el consenso de que PMA debía abordar el mercado hospitalario con cautela. En cierto modo esto contrastaba con la naturaleza agresiva de Wilson, y, por otra parte, esto representaba el esfuerzo, no visible, de otros directivos para impedir una nueva actividad que podría disminuir los recursos.

Laura no conocía esta actitud cuando llegó. (Ni usted ni Carl querían" desmotivarla"). Por el contrario, se le animó de distintas maneras a "probar" que el mercado existía antes de que PMA invirtiera en él, contratara personal, etc. Laura ha ido mostrando cada vez más su descontento desde que en enero de 1985 dice que perdió un contrato de \$400.000 en Atlanta porque PMA no disponía de suficiente personal. Aunque el descontento de Laura está parcialmente justificado, la verdad es que no ha conseguido convencer a Wilson y, además no ha conseguido establecer buenas relaciones con sus compañeros de otras áreas rivales. Ellos desmerecen continuamente sus proyectos ante Wilson.

Los acontecimientos recientes le han llevado a usted a una crisis. Entre otras cosas implica ciertos riesgos para su carrera. Hace unas cuantas semanas, Laura tuvo un serio enfrentamiento con Wilson, incumpliendo la primera regla de PMA (nunca decirle a Wilson que está equivocado), le contó todo sobre los problemas de su trabajo. Wilson irrumpió furioso en su oficina y le ordenó "¡deshágase de esa mujer!. Según Wilson es de usted y no de él la responsabilidad de haberse introducido en el área hospitalaria y de



haber contratado a Laura Wong. Usted trató de recordarle a Wilson lo que en realidad ocurrió, pero se puso furioso y salió dando un portazo.

Lo más fácil para usted es conseguir que Laura se vaya. Quizá pueda incitarle a que ella se vaya reprochándole los fallos que ha tenido en su actividad. Se ha mantenido reservada y puede ser vulnerable. Si se va tendrá que devolver los \$10000 del traslado. Esto complacería a Carl, el cual es muy sensible a los temas de dinero y lo consideraría como una respuesta a la manera en que Laura se comportó con él.

Es evidente que usted quedará mejor ante Wilson si ella se va con los menores gastos y problemas posibles. PMA está en estos momentos en una fase agresiva de reducción de gastos y la marcha de Laura representaría un gran beneficio en este sentido. Por otra parte, según las conversaciones mantenidas con la oficina de personal y con el consejo, usted sabe que Laura podría decidir quedarse sentada tranquilamente sin hacer nada los próximos 5 meses cobrando su sueldo. Hasta ahora no ha conseguido prácticamente ninguna facturación y esto hace que sea imposible encargarle trabajo en otras áreas. Además podría querellarse contra PMA por discriminación e incumplimiento de contrato. Aunque el consejo no está seguro de su éxito en los tribunales, el mero hecho de hacer que Wilson declare ante un tribunal (además de mala prensa ante los clientes del Gobierno Federal) podría significar el fin de su carrera en PMA

Usted ha hecho que los abogados informen a Wilson de lo que significaría un pleito contra Laura Wong. El sabe que le costaría \$90.000 y confía en usted para que concluya el despido con el menor gasto posible. Par usted ester es un trabajo desagradable pero necesario que refleja el lado oculto de la vida empresarial. No obstante, usted está preparado para enfrentarse valientemente con Laura, y luego, pedirle perdón.

PMA (B)

LAURA WONG (Esteban)

Administradora de Hospital

Public Management Associates

Dentro de unos minutos va a reunirse con su jefe inmediato, John Adams. Su intención es dejar su empleo. Es muy delicado acabar este asunto.

Hace un año, estando en 2º curso del MBA en Stanford, la vida parecía mucho menos complicada. Usted tenía muchas oportunidades de trabajo incluyendo ofertas de McKinsey y Goldman Sachs, todas ellas superiores a \$ 60.000 al año.



PMA es una destacada empresa de consulting especializada en clientes del sector público. Situada en Washington D.C. se ha ganado un puesto al servicio del Gobierno Federal, estados y municipios en un campo muy amplio – transportes, educación y sistemas de defensa. Sin embargo, la empresa no ha desarrollado actividades en el campo de la administración hospitalaria. Durante los últimos 4 años desde que el gobierno estableció sus esquemas de reembolso con unos pluses referidos a una base fija de precios, se han ejercido fuertes presiones sobre los hospitales y otras instituciones médicas para mantener bajos los precios. Esto ha hecho que crezca la demanda de asesoramiento. A finales de 1983, el Presidente de PMA, Carl Wilson, decidió penetrar agresivamente en este mercado. Después de una amplia investigación le pidieron a usted que se encargara del asunto. La base de la selección fue su adecuada compenetración con la filosofía de la empresa, su reciente MBA y su experiencia previa que incluía 4 años como administradora de hospital y 4 años como fundadora de una pequeña empresa de consulting de hospitales.

PMA ofreció una negociación difícil. La oferta de salario era de \$ 48.000, por debajo de las otras alternativas, pero PMA le ofrecía una bonificación del 30% del sueldo anual según la facturación obtenida con un mínimo de \$ 500.000 y, lo que es más significativo, le dieron libertad para formar un equipo e iniciar la actividad. En conjunto el trabajo combinaba la seguridad que proporciona una empresa ya establecida y el riesgo de emprender algo nuevo.

Las cosas no funcionaron. A lo largo de 1984 las agencias Federales (de las que dependen la mayoría de los beneficios de PMA) se vieron sometidas a los recortes de la Administración Reagan. Por primera vez en 10 años los beneficios de la empresa (de unos \$ 30 millones aproximadamente) disminuyeron ligeramente. Además usted se ha enterado de que cuando Carl Wilson “conquista” a un candidato (especialmente los que como usted tienen ofertas de empresas rivales) se siente satisfecho en su “ego”. Wilson tiene fama de ofrecer propuestas en cualquier cosa con tal de “ganar”.

Desde que usted llegó el 1 de septiembre de 1984, Carl Wilson (a quien usted considera una persona carismática pero muy autocrático) decidió por motivos fiscales, o por otras razones, frenar la entrada en el mercado de hospitales. Esto no le fue comunicado personalmente. Pero después de algunos meses de tratar de conseguir algún contrato, establecer una estrategia y unas prioridades, se hizo evidente la falta de entusiasmo.

Su jefe inmediato, John Adams, aunque se mostraba exteriormente agradable y simpático, parece estar asustado, como los demás socios, de las iras del Presidente y no

está dispuesto a defender su causa. También se ha entrevistado usted directamente con Carl Wilson y ha sido una auténtica batalla. Wilson es un maestro en delegar las responsabilidades. La experiencia ha sido todo un ejemplo: “usted consigue al candidato” dijo al principio “y luego yo le consigo el presupuesto”. Después de examinar varios potenciales proyectos cambió su postura y dijo “aseguremos un buen cliente antes de contratar todo un equipo”. Hace unas semanas tuvo usted un enfrentamiento con Wilson en el que llegaron a levantarse la voz. Usted le reprochó que no respaldaba el proyecto y él le echó a usted la culpa. En conjunto, estos seis meses han sido frustrantes, la han dejado con menos confianza en sí misma y con menos fe en los demás.

A principios de enero de 1985, después de perder una operación de consulting de \$ 400.000 por falta de apoyo interno, usted decidió dejar PMA. Sin embargo como en la empresa hay mucho cotilleo (debido a las separaciones tan finas que hay entre los distintos departamentos) ha tenido que llevar sus gestiones en el mayor secreto. El pasado 21 de marzo aceptó un trabajo con una importante inmobiliaria. Trabaja usted en una oficina en Boston.

La cuestión ahora, es cómo salir de PMA. Aunque parezca sencillo usted aceptó un préstamo de \$ 10.000 para trasladarse desde California a Washington D.C. Esto debe ser devuelto, según el contrato, si usted se va antes de un año. El otro punto importante es que tiene usted un contrato garantizado por un año, con su sueldo actual.

Usted sabe que se plantean algunas preguntas: ¿debe irse o es mejor esperar a que la echen?, ¿puede conseguir que le descuenten parte de la deuda? La tensión psicológica de aguantar hasta agosto le parece insostenible. Usted sospecha que la empresa estaría encantada de liberarse de usted porque su sueldo es alto y no ha producido beneficios y , además han puesto en marcha un programa de reducción de costes. Por otra parte, Carl Wilson es vengativo y dicen que se toma como asunto personal el que alguno de sus colaboradores le deje.

Va a entrar en el despacho de John. Usted sabe que no sólo debe negociar con él sino que, en caso de llegar a un acuerdo, debe convencerle de que hable con Carl Wilson.

Este caso fue preparado por Richard T. Pascale como base de una discusión de clase. El incidente, aunque basado en situaciones reales en varias empresas, es totalmente ficticio. Empresas y nombres son meramente ilustrativos. Prohibida la reproducción sin permiso del autor.

BOSTON CONSULTING GROUP A

SAM MOWBRY (Esteban)

Vicepresidente

Usted está sentado en su oficina esperando la llegada de uno de sus consultores jóvenes, Betty Jonson. El sábado ella le llamó a usted para concertar una entrevista para esta mañana a primera hora. Usted ha llegado temprano para pensar la reunión. Betty es una asociada relativamente nueva que se unió a la firma el año pasado. Ella demuestra tener grandes cualidades. Lo que sobre todo necesita es mayor madurez y experiencia. Le recuerda a su propia hija: se altera fácilmente y tiende a echar la culpa de sus inseguridades a otros.

Uno de los mayores problemas que presentan los jóvenes asociados es que tratan de llevar cada situación como si se tratara de un caso en la escuela de negocios y carecen de la perspectiva y el juicio necesarios para saber cuando deben interpretar, un poco, el libro de texto. Betty, como muchos jóvenes asociados, necesita hacer sus deberes con cuidado para evitar sobresaltos y apuros; podría usar el trabajo para presentar sus capacidades.

En términos generales, usted se siente frustrado por la inexperiencia de los nuevos colaboradores contratados por BCG. Su formación no les prepara para el mundo real, y todos carecen del aspecto “maduro” que causa una impresión favorable en los clientes. Esto resulta especialmente preocupante ya que se ha criticado a BCG por ser demasiado fuerte en el análisis y débil en los criterios de organización. Muchos, como ocurre con Betty, tienden a interrumpir con cierta frecuencia a los clientes. Y lo que aún empeora más las situaciones es que pasan de un empleo a otro. No acaba usted de enseñar a un colaborador cuando tiene que empezar con otro. Usted ha recomendado que se contraten colaboradores con una experiencia en la industria de 3 a 5 años y que no se les permita trabajar primero con un Vicepresidente y luego con otro. Hasta ahora estas propuestas no han tenido éxito. Recientemente ha habido dos ocasiones en que ha tenido que llamar la atención a Betty – una el jueves durante la reunión con Bauxita Internacional y otra el viernes, durante la visita a Productos Davis, un pequeño cliente del que ella es responsable.

Usted había asistido a su presentación de cliente a Bauxita Internacional. Las cosas fueron bien las dos primeras horas. Era evidente que Tony Anthony, otro colaborador,



había hecho sus deberes y estaba bien preparado. Betty parecía estar bien preparada también, aunque tal vez estaba algo rígida y un poco pesada con la jerga técnica. Estas eran sólo unas impresiones vagas, ya que usted estuvo ausente de la habitación durante gran parte de su presentación atendiendo una llamada telefónica urgente. Sin embargo, cuando se presentó el sistema de control de inventario, se hizo evidente que ni Betty ni Tony estaban al corriente de las últimas técnicas usadas en industrias de extracción, las cuales se basan en un muestreo estadístico de las pilas de mena almacenadas en localizaciones clave.

Básicamente, el nuevo método simplificaba mucho la recogida de datos y resulta exacto dentro del 3 por ciento para la mayoría de los usuarios. Usted comprendió que no tenía más remedio que intervenir y ofrecer a los directivos de Bauxita esta nueva alternativa. Cuando los directivos empezaron a discutir entre ellos y empezaron a hacer preguntas a Betty, usted pensó que lo mejor sería que ella saliera de la habitación. Como era casi la hora de comer, le pidió que fuera a comprobar los preparativos. Usted continuó explicando las nuevas técnicas. Finalmente, los directivos solicitaron algo más de tiempo para pensárselo y no se consiguió cerrar la operación en aquella ocasión.

El viernes acompañó usted a Betty a una visita a un pequeño cliente, Productos Davis. Conoce al propietario, Jim Davis, desde hace años y trato de que Betty estableciera una buena relación con él. Aunque BCG rara vez trata con pequeñas empresas, Productos Davis es una compañía muy agresiva y altamente competitiva. Han sido extremadamente competitivos en el mercado y han obtenido mayores beneficios a otros del mismo ramo. Considera a Jim Davis un amigo personal y ha compartido con él acontecimientos sociales en muchas ocasiones.

Betty había convencido a Davis para emprender un ambicioso programa de expansión de planta como parte de su plan estratégico de cinco años destinado a captar nuevos mercados. Al embarcarse en ello, se fue haciendo cada vez más evidente que pedir préstamos para financiar una nueva planta y un nuevo equipo iba a resultar más caro de lo previsto. Si bien Productos Davis puede afrontar los costes adicionales, la firma se precia de ser la que mayores beneficios obtiene en la industria.

Recientemente, usted asistió a un seminario sobre mercado monetario y pudo escuchar argumentos bastante convincentes sobre el posible descenso de los índices de interés el próximo trimestre. Comentó esta información con Betty y Jim Davis en la reunión. Usted consideró muy desafortunado que Betty no estuviera al corriente de este tema. Lamentablemente, tuvo que irse pocos minutos después para tomar el vuelo de las dos,



y no sabe cómo habrá afectado esa información a los planes de Davis para su programa de expansión de planta.

Su próximo compromiso importante es un estudio para Continental Can. Betty es una de las tres personas que forman el equipo. La primera presentación al cliente está fijada para el 12 de octubre, dentro de seis meses.

Betty entra en su oficina.

BOSTON CONSULTING GROUP B

BETTY JOHNSON (Julio)

Consultor

Es lunes por la mañana y usted va a encontrarse con su jefe, Sam Mowbry, Director Senior de Contratos y uno de los socios del Boston Consulting Group. Algunos acontecimientos de la semana anterior le han obligado a llamar a Sam y concertar una entrevista con él. Usted considera que es dominante y condescendiente - y en diversas ocasiones le ha hecho comentarios que, en cierto modo, están dañando seriamente su credibilidad y confianza en sí misma.

Está usted enfadado por dos situaciones que se produjeron la semana pasada. La primera sucedió durante una reunión con uno de sus clientes más importantes, Bauxita internacional, el pasado jueves. Usted y otro colaborador, Tony Anthony, habían fijado y planeado la reunión. Se había establecido la agenda; ambos habían trabajado mucho y muy duramente para desarrollar un complejo sistema de control de inventario de las pilas almacenadas de Bauxita. Los miembros más influyentes del equipo directivo de Bauxita habían sido entrevistados. Usted invitó a Sam a la reunión porque se sentía orgullosa de su presentación.

La reunión empezó bien aunque Sam se perdió gran parte de su presentación a causa de una llamada telefónica. Los dos primeros elementos del temario fueron aceptados casi sin discusión. Pero cuando empezó la presentación del tercero, Sam volvió a entrar, escuchó brevemente, interrumpió y manifestó su desacuerdo con el método que usted y Tony habían ofrecido. A continuación, procedió a venderles un nuevo concepto de control, basado en un muestreo estadístico de varias pilas representativas, en lugar de



seguir según sus propias palabras, "con un sistema más pesado y detallado de recogida de datos"

Al surgir el desacuerdo entre los directivos acerca del método a seguir, Sam le indicó a usted que fuese a comprobar los preparativos de la comida. Durante la comida, se enteró usted de que la reunión acabó sin que los directivos de Bauxita llegaran a un acuerdo sobre el sistema de control de inventario. Para alcanzar uno de sus objetivos de realización para este año, es necesario que consiga que este cliente entre en la fase de implantación de este programa.

Al día siguiente, viernes, Sam la acompañó en una visita a Productos Davis, un cliente pequeño. Jim Davis, el propietario es un viejo amigo de Sam. También es un individuo con el que le ha costado establecer una buena relación. Oficialmente, usted es el principal contacto con BCG. Uno de los temas que tuvo que discutir fue su programa de cinco años de expansión de planta. Le había convencido previamente de la necesidad de embarcarse en esta inversión de capital si quería lograr los ambiciosos objetivos de captación de mercado que se habían fijado en el plan estratégico que ambos habían elaborado en una ocasión anterior. Sin embargo, Davis había tropezado con dificultades para encontrar capital barato para la expansión. Si bien el banco está dispuesto a concederle el préstamo, los intereses le han hecho cambiar de idea.

Usted estaba segura de que Davis podía afrontar el préstamo incluso con intereses altos. Una de las debilidades de Davis es "contar hasta la última peseta" usted argumentó que las consecuencias de demorar la expansión serían mucho peores debido a los costes más altos de construcción y la pérdida de captación de mercado debido a las limitaciones de la capacidad de producción. Justo cuando había conseguido hacer cambiar de opinión a Davis y le había puesto en el buen camino, Sam salió con que los tipos de interés iban a bajar pronto e insinuó que no le perjudicaría esperar unos meses más. La reunión acabó sin ninguna decisión. Sam se marchó antes de que terminara para tomar el avión de los dos y usted se quedó sola con Davis, tratando de explicarle porque usted y su jefe no estaban de acuerdo en cuanto al comienzo del plan de expansión. Usted siente que ha perdido cierta credibilidad.

Se da cuenta de que al menos otra mujer de BCG tiene los mismos problemas con Sam. Lamentablemente, tiene usted por delante un estudio de 18 meses para Continental Can en el que Sam intervendrá de nuevo. En el futuro preferiría no trabajar para Sam de ninguna manera, pero tendrá que haber estado en BCG durante tres años antes de que pueda empezar de nuevo con otro directivo. Tiene que darle la vuelta a la situación



como sea. Teme que sus problemas van más allá de estos dos incidentes y que van a formar parte de una situación continuada que podría perjudicar su credibilidad, su relación con los clientes clave y, finalmente, sus oportunidades de convertirse en socia de la empresa. Se siente vulnerable ante ester tipo de situaciones aunque nada más ha estado con BCG durante once meses.

En este momento entra usted en la oficina de Sam.

Este caso fue preparado por Richard T. Pascale como base de una discusión en clase. El incidente, aunque basado en situaciones reales en varias empresas, es totalmente ficticio. Empresas y nombres son utilizados sólo a efectos ilustrativos. Prohibida la reproducción sin permiso del autor.

IX - Bibliografía

- ✓ La quinta disciplina – Peter Senge
- ✓ Supere el no – William Ury
- ✓ Si, de acuerdo - William Ury - Roger Fisher
- ✓ Seminario internacional "Crisis o Posibilidad" - Jim Selman
- ✓ Seminario internacional "El Poder de la Negociación" - William Ury
- ✓ Compromiso y cambio - Jim Selman
- ✓ Coaching Estratégico - Marshall Cook
- ✓ Ontología del Lenguaje - Rafael Echeverría
- ✓ Todo es Negociable - Herb Cohen
- ✓ Resumen de Filosofía Cartesiana para Coaching Ontológico
- ✓ Negociación: Proceso de resolución de problemas y de creación de valor proceso –
Nota técnica de la División de Investigación del IESE
- ✓ Revista Gestión
- ✓ Refranes, proverbios y sentencias – José Calles Vales
- ✓ Casos de Negociación – Universidad del CEMA
- ✓ Internet