



Universidad del CEMA  
Maestría en Dirección de Empresas

# **El propietario PYME: de negociador todo terreno a negociador selectivo**

Autor: Fabián García  
Profesor: Ignacio Bossi



## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. ACLARACIÓN AL LECTOR .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>II. INTRODUCCIÓN: PERIPECIAS DE UN EMPRENDEDOR.....</b>                          | <b>3</b>  |
| <b>III. NEGOCIADOR TODO TERRENO: DE LA EFICIENCIA A LA SATURACIÓN....</b>           | <b>5</b>  |
| <b>IV. LA SELECCIÓN DE LAS NEGOCIACIONES .....</b>                                  | <b>6</b>  |
| A) Motivos para seleccionar las negociaciones                                       | 6         |
| B) Propuesta para seleccionar las negociaciones                                     | 8         |
| <b>V. NEGOCIACIONES ESTRATÉGICAS .....</b>  | <b>10</b> |
| A) Negociaciones estratégicas de intervención directa                               | 10        |
| B) Negociaciones estratégicas de intervención indirecta                             | 10        |
| <b>VI. MIS COMPETENCIAS PARA NEGOCIAR ESTRATÉGICAMENTE .....</b>                    | <b>11</b> |
| A) Como negocio hoy   | 11        |
| B) Como necesito negociar   | 14        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>25</b> |
| <b>ANEXO 1 .....</b>  | <b>26</b> |
| “De la estructura solar a la estructura de negociaciones estratégicas”              | 26        |
| <b>ANEXO 2 .....</b>  | <b>29</b> |
| “Conflictos de incentivos en negociaciones con asimetrías en la toma de decisiones” | 29        |
| <b>ANEXO 3 .....</b>  | <b>31</b> |
| “Contando los sueños antes de desayunar”  | 31        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....</b>   | <b>32</b> |
| <b>AGRADECIMIENTOS.....</b>   | <b>33</b> |

## **I. Aclaración al lector**

Me he propuesto llevar a cabo este trabajo utilizando un lenguaje sencillo y amigable que me permita generar un espacio de confianza tal que, a partir de anécdotas y otras referencias del quehacer del propietario PYME o emprendedor, el lector perciba cierta cercanía e incluso algún grado de complicidad que lo acerque a la temática a tratar de manera simple y en un contexto reconocible.

## **II. Introducción: Peripecias de un emprendedor**

Hace más de 16 años que dirijo la empresa de mi familia. Mi padre comenzó a vender artículos de librería desde muy joven, primero como empleado de un distribuidor mayorista y luego, a partir de la experiencia que había adquirido, con su propio negocio. Trabajé arduamente durante más de treinta años antes que mis hermanos y yo comenzáramos a acompañarlo. Siendo el más joven entendí desde niño que la empresa y la familia eran un todo que nos vinculaba e identificaba y por lo tanto me involucré en el trabajo naturalmente. Creía que las cosas no podían ser de otra manera y no sentía ninguna incomodidad al respecto.

En los primeros años de trabajo realicé las más variadas tareas, desde las más básicas hasta algunas que requerían cierto conocimiento de la industria, pero era mi padre quien tomaba las decisiones importantes. Cierta vez y sin su autorización, negocié con el más importante proveedor una gran orden de compra utilizando argumentos diferentes a los habituales y valiéndome de información que hasta ese momento parecía poco relevante. La negociación fue exitosa y mi mérito fue generosamente reconocido por mi padre, mis hermanos e incluso por los directivos de la empresa proveedora. El suceso alimentó mi confianza y le dio nuevos bríos a mi interés por desarrollarme y desarrollar a la empresa y eso también significaba para mi saber que podía defender los intereses de toda la familia.

A partir de lo acontecido procuré incorporar una visión de más largo plazo acerca de lo que me proponía hacer en y con la empresa. Sin saberlo comenzaba a pensar como un emprendedor. Lo que era un pequeño distribuidor pasó a ser el líder del sector, con inversiones en tecnología y operaciones y con una creciente nómina de empleados. Los buenos resultados alentaron nuevos proyectos cada vez más ambiciosos y uno en particular, una nueva organización de

ventas de insumos de oficinas, se convirtió en la división de mayor venta y rentabilidad, innovadora y con una sólida construcción de su marca.

Para ese entonces ya habíamos acordado con mi padre y mis hermanos que sería yo quien, por mis características y avalado por el éxito de los proyectos que había impulsado, asumiría la posición de gerente general.

Hasta aquí una bonita historia de empresa familiar exitosa, cuyos integrantes reconocen el valor del otro y asumen roles definidos y complementarios. No es poca cosa, pero como mi padre suele decir “nunca mucho costó poco” y entonces que mejor para ilustrar las peripecias de un emprendedor y/o propietario PYME que frases tales como “atender todos los frentes”, “vivir apagando incendios”, “atajar todos los penales” y muchas más. Las he escuchado en boca de amigos, colegas, proveedores y competidores en referencia a todo tipo de cuestiones y debo decir que la mayoría de las veces me he sentido solidarizado con quienes las pronunciaban.

A lo largo de los últimos años me he visto involucrado en negociaciones con proveedores de bienes de cambio y clientes de todos los tamaños, competidores, empleados, asesores contables, legales y financieros, con fondos de inversión y compañías multinacionales que deseaban comprar nuestra empresa, sindicatos que representaban a un grupo de empleados y sindicatos que pretendían adjudicarse esa representación, proveedores de servicios tercerizados, bancos etcétera. Muchas veces he sentido que no me había preparado lo suficiente, que no conocía los objetivos de quienes se sentaban a la mesa negociadora e incluso no tenía claramente definidos mis propios objetivos, que no manejaba la emocionalidad en la mesa negociadora (que emergía como un componente subyacente e indomable) y que mis ganas de tener razón me impedían lograr mejores resultados.

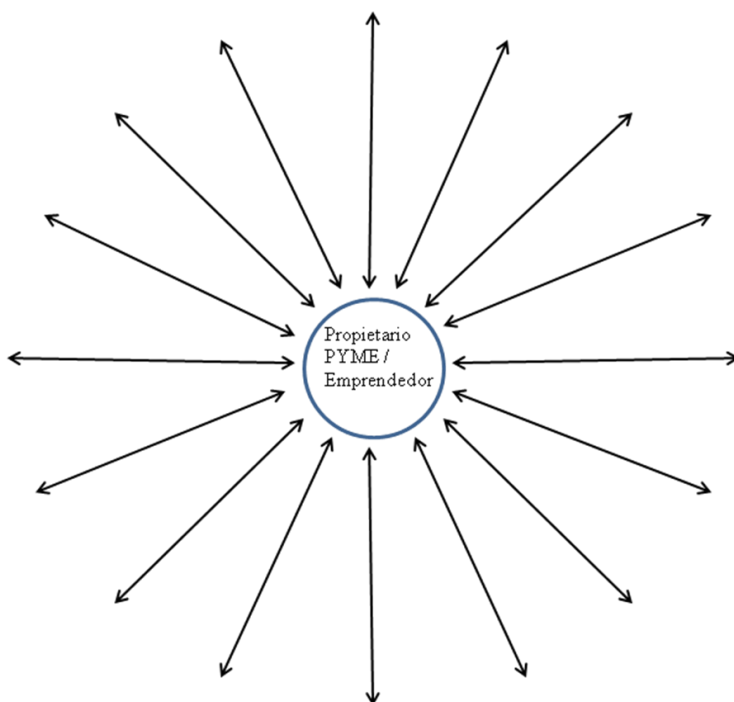
Demasiados frentes que atender, penales que atajar o incendios que apagar que en mi experiencia personal parecen originarse en sesgos fuertemente arraigados en aquellos que han forjado sus empresas en base al esfuerzo y talento personal y que aún no han podido delegar eficientemente la potestad de negociar. Sin ánimo de excederme en la utilización de frases, considero que afirmaciones tales como “el ojo del amo engorda al ganado” o “nadie va a defender mis intereses como yo mismo lo haría” reflejan la falta de una buena elección de que y cuando negociar en forma directa y cuando confiar a terceros las negociaciones o ciertas instancias de las mismas.

Lo expuesto no implica que no existen innumerables cuestiones que el emprendedor y/o propietario PYME deba negociar sino que debería indagarse acerca de cuales de esas cuestiones

requieren de su valiosa intervención y consecuentemente acerca de la debida preparación para negociar efectivamente. En las cuestiones restantes la experiencia del emprendedor y/o propietario PYME resultará fundamental para quien se siente en la mesa negociadora a defender sus intereses.

### III. Negociador todo terreno: de la eficiencia a la saturación

En las primeras épocas de una empresa es frecuente que la estructura gire en torno a su fundador. En su trabajo “Arquitectura en la empresa familiar” Ernesto Barugel se refiere a esa etapa como “edad fundacional” y describe a quien lidera la organización como un “dios-sol” que administra la totalidad de los recursos y se erige en el centro de lo que parece ser una estructura radial donde todos o casi todos interactúan con el líder. Dicha estructura puede resultar muy eficiente pero a medida que la empresa se desarrolla, la centralización pasa de ser una fortaleza a una gran debilidad producto de la saturación a la que es expuesto el líder.



Estructura Solar ó Radial

Greiner define a estas edades como fases en las que se suceden etapas de evolución y revolución condicionadas no solo por el paso del tiempo sino también por el crecimiento.

Ambos autores identifican con claridad las presiones que los fundadores deben enfrentar, las consecuentes crisis y las posibles soluciones que pueden hallar construyendo ámbitos delegativos y/o colaborativos.

He pasado por situaciones como las descritas, transitando el camino desde “lo puedo todo” a “tengo que cambiar algo, no puedo más”. Recuerdo que, inmerso en una situación en la que sentía que mi capacidad de negociar en “demasiados frentes” se había saturado, vi por primera vez “Zelig”, película de 1983 escrita y dirigida por Woody Allen en la que el mismo Allen personifica a Leonard Zelig quien tiene la capacidad de adaptar su apariencia según el entorno y sus interlocutores. Semejante habilidad para empatizar, para ir de viaje al mundo del otro, aunque improbable me sugirió que debía desarrollar mis competencias para negociar aunque debería seleccionar mejor mis negociaciones: No podría ser Zelig !

#### **IV. La selección de las negociaciones**

##### **A) Motivos para seleccionar las negociaciones**

¿Qué aspectos de tu trabajo te impiden ser más efectivo, relacionarte mejor con las personas y sentirte más satisfecho como profesional y ser humano? ¿Qué cosas quisieras que ocurran más (o menos) frecuentemente en tu trabajo (o en tu vida) para ayudarte a crecer y madurar como profesional y ser humano? Estas son las preguntas que hace al lector Fredy Kofman en su obra “Metamanagement” y que he interpretado como un desafío para asumir la necesidad de cambiar. Kofman propone salir de las situaciones “de dolor” que nos generan insatisfacciones. En ocasiones los propietarios PYME suelen demorar los cambios y utilizan ciertas negociaciones, sobre todo operacionales, como anclas de su “zona de confort” y solo ante el miedo a sufrir un perjuicio inminente actúan para abandonar el status quo en pos de lo que debieran ser situaciones más satisfactorias. A continuación ofrezco algunos ejemplos.



| Situación Insatisfactoria  | Miedo que genera el cambio   |
|--|--|
| No puedo controlar mis emociones en las negociaciones porque estoy defendiendo los intereses de mi propia empresa ( y a veces de mi familia) | Seré visto como alguien impulsivo con quien no se puede negociar                   |
| Las cosas no van bien en un área de la empresa que no manejo eficientemente  | Pondrá en riesgo a toda la empresa en general                                      |
| No tengo tiempo para mis asuntos personales, o cuando lo tengo no dejo de pensar en el trabajo   | Generará un desequilibrio tal que mi vida familiar/social se verá afectada         |
| Quiero estar, ver y oír todo lo que pasa en mi empresa   | Mi presencia será percibida como un acto de control y no como un acto colaborativo |
| Nadie hace las cosas como yo, no se preocupa ni entiende lo que la empresa necesita  | No motivaré a los empleados y por lo tanto nadie hará propuestas relevantes        |

He citado estos ejemplos con el fin de explicar los motivos por los cuales debemos indagar en la selección de las negociaciones, pero existen situaciones que no resultan para el propietario del todo insatisfactorias, al menos no con claridad. Cierta vez un asesor contable que a su vez trabajaba como asesor de un importantísimo empresario me contó que este empresario recorría a última hora del día el inmenso edificio que albergaba las oficinas centrales de su compañía ocupándose personalmente de verificar que no quedaran luces encendidas. Mi asesor le preguntó si no le molestaba hacerlo a lo que el empresario respondió que lo que le molestaban eran las luces sin apagar y que no podía marcharse tranquilo si no se ocupaba personalmente del asunto. A mi parecer esta anécdota devela por sí misma la insatisfacción (tal vez varias insatisfacciones) del empresario pero no aún el miedo generador del cambio. Me permitiré por lo tanto proponer un ratio que, siguiendo el ejemplo del importante empresario y el indudable valor de su tiempo como un activo muy relevante para la organización, ayude a distinguir la necesidad del cambio cuando el miedo como generador del mismo no se ha hecho presente:



## Rentabilidad de la empresa (efectiva o esperada)

---

### Mis horas para negociar estratégicamente

El resultado del ratio propuesto debería brindar una idea de la importancia, en términos monetarios, de cada hora que el propietario PYME o emprendedor utiliza para negociar estratégicamente.

#### B) Propuesta para seleccionar las negociaciones

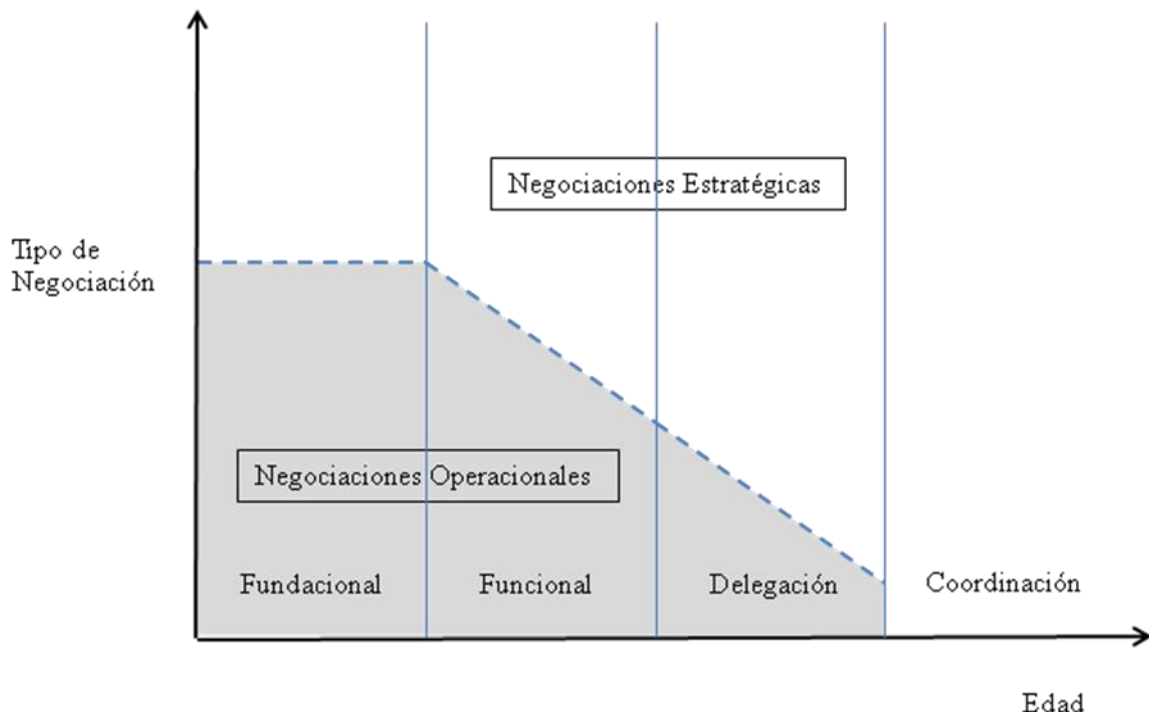
Dados los motivos para seleccionar las negociaciones, ya sea por necesidades insatisfechas claramente percibidas o por la búsqueda de un uso más eficiente del tiempo y por lo tanto de la experiencia y talento del Propietario PYME, trataré de establecer una forma de seleccionar aquellas negociaciones que favorezcan el aprovechamiento de las capacidades del propietario PYME a la vez que le resulten más interesantes para el y contribuyan a su desarrollo profesional y personal.

Podemos dividir las negociaciones que el propietario PYME enfrenta en dos categorías: Operacionales y Estratégicas. Las primeras están relacionadas a productos y servicios y a los procesos que los generan o los soportan, se refieren entonces a la forma en que hacemos las cosas todos los días para que nuestra promesa con los clientes se cumpla cotidianamente. Las negociaciones estratégicas son las que permitirán alcanzar la visión que tenemos acerca de nuestra empresa como un proyecto de largo alcance. También y comprendiendo que las estrategias pueden resultar cambiantes por el contexto ya sea interno o externo, las negociaciones estratégicas pueden relacionarse con aquellas que aseguren la continuidad y/o viabilidad de nuestro proyecto.

Tanto las negociaciones operacionales como las estratégicas pueden y deberían en todo los casos basarse en datos que las sustenten, pero quisiera resaltar que en el caso de las operacionales, los datos basados en métricas y por consecuencia en objetivos serán los que abrirán las puertas a procesos de delegación que deslinden al propietario PYME de su participación en dichas negociaciones.



En el siguiente gráfico y en base a lo hasta aquí presentado describo una manera de identificar la relevancia de las negociaciones según la edad o fase de la empresa.



En el gráfico intento delimitar la preponderancia que las negociaciones operacionales y estratégicas deberían tener a lo largo de las diferentes edades de una empresa. Como el objeto de este trabajo no es profundizar en los mecanismos de delegación y entendiendo que a medida que la empresa se desarrolla el propietario PYME deberá privilegiar las negociaciones estratégicas por sobre las operacionales (1), avanzaré acerca de los siguientes conceptos:

- Negociaciones estratégicas
- Mis competencias para negociar estratégicamente
- Como desarrollar negociadores autónomos en la organización

(1) Ver Anexo 1: “De la estructura solar a la estructura de negociaciones estratégicas”



## V. Negociaciones estratégicas

Como lo mencioné en IV, podemos considerar negociaciones estratégicas a aquellas que contribuirán a alcanzar la visión de largo plazo ( en las PYMES el mediano y largo plazo pueden ser lo mismo) que tenemos acerca de nuestra empresa así como también aquellas que podrían influir en la continuidad o viabilidad de la organización.

### A) Negociaciones estratégicas de intervención directa

Son las negociaciones en las cuales el propietario PYME o emprendedor participa como principal referente de la parte que representa y donde, si bien puede ser asistido por empleados o asesores, asume el rol de decisor de última instancia a partir de su conocimiento del negocio y de los objetivos que se ha fijado para la negociación. Este tipo de negociaciones se ajustan a las que se plantean con proveedores, clientes, competidores etc. ya sea en un contexto comercial o técnico en el que el propietario PYME o emprendedor se desenvuelve como un experto.

### B) Negociaciones estratégicas de intervención indirecta

Son las negociaciones en las cuales el propietario PYME o emprendedor es representado por un tercero independientemente de su presencia en la mesa negociadora. Si bien al igual que en las negociaciones de intervención directa el propietario PYME o emprendedor es el decisor de última instancia, el aporte de quien lo representa suele ser muy relevante y demanda una alineación de objetivos previa a la negociación. El ejemplo más claro de este tipo de negociaciones es el del asesor especializado (técnico, contable, financiero o legal) que complementa al propietario PYME en áreas de conocimiento y desarrollo profesional que no le son propias.

## VI. Mis competencias para negociar estratégicamente

### A) Como negocio hoy

Asumiendo que puedo seleccionar en que negociaciones participar y que las mismas serán importantes para la empresa, desafiantes y a la vez motivadoras para mi desarrollo profesional y personal, revisaré como estoy negociando. Lo haré en un sentido amplio esperando que el lector reconozca en mi diagnóstico aspectos que le resulten conocidos, que haya experimentado o que haya notado en algunos interlocutores y/o contrapartes.

### El sesgo del dios-sol

Antes de avanzar con un diagnóstico acerca de mi forma de negociar debo asumir un sesgo presente a partir de la edad de la empresa en la que yo como propietario PYME o emprendedor negociaba todo con todos. Llamaré a este sesgo “el sesgo del dios-sol”.

- Negocio todo con todos por lo tanto me preparo de manera similar para las distintas negociaciones (o ni siquiera me preparo adecuadamente)
- Entiendo que mi “poder” para negociar es relativo al poder de la contraparte pero como soy quien decide todo en esta empresa, la otra parte deberá ajustarse a mis pretensiones si quiere lograr resultados
- Creo que es natural que en mis negociaciones emerjan referencias de otras negociaciones, es una forma de demostrar cuanto negocio

Las características mencionadas son las que, en mi parecer, definen al “sesgo del dios-sol” y todas reflejan excesos propios de quien se encuentra al borde de la saturación. También se observa claramente que impera un marcado egocentrismo que el propietario PYME o emprendedor justifica a partir de la hiperactividad propia de quien negocia todo con todos.(2)

(2) *Ver Anexo 2: “ Conflictos de incentivos en negociaciones con asimetrías en la toma de decisiones ”*

### **¡Sería bueno hacerme un chequeo general !**

Estimado lector: Permítame adentrarme en el diagnóstico de mi forma de negociar imaginándonos que, producto de mis insatisfacciones como negociador, por fin me he decidido a visitar a un especialista en la materia para pedirle su consejo.

Describiré entonces una situación donde el propietario PYME o emprendedor (PP) visita al especialista en negociaciones (DOCTOR) agobiado por las insatisfacciones que su manera de negociar le generan.

*PP: “Doctor, no puedo más! Ya no soy el mismo, antes negociaba con dureza y sentía que me llevaba el mundo por delante, ahora me siento insatisfecho, no logro resultados. Hasta he llegado a sentir que los que antes me veían como alguien con mucha energía hoy ya no me soportan e incluso algunos ya no quieren negociar conmigo”*

*DOCTOR: “Entiendo su preocupación. A lo largo de mis años como doctor he visto varios pacientes en situaciones similares. Cuando me visitó por última vez le indiqué que debía seleccionar mejor sus negociaciones. ¿Hizo algo al respecto?”*

*PP: “Por supuesto! He ido delegando paulatinamente las negociaciones operacionales para enfocarme solo en las estratégicas y debo decir que he tratado de sobrellevarlo de la mejor manera!*

*DOCTOR: “¿Sobrellevarlo?”*

*PP: “Si! No sabe lo que me ha costado dejar de sentirme culpable por no estar en todas esas negociaciones en las que participaba!”*

*DOCTOR: “Ha dado el primer paso seleccionando las negociaciones en las que debe participar activamente, ahora tal vez deba revisar su forma de negociar”*

*El DOCTOR le recetó a PP un análisis completo de su forma de negociar. PP no dudó en solicitar de inmediato un turno en el laboratorio de análisis de negociación más cercano. A los pocos días retiró el informe e impaciente abrió el sobre...*



**Laboratorio de análisis de negociadores de la cátedra de negociación de UCEMA**

**Paciente: Propietario PYME o emprendedor**

#### Comprensión de la negociación

Conflicto: Reconoce las dimensiones del conflicto (qué, cómo, cuando, quién o para qué) pero por lo general sesgado por los propios intereses en detrimento de los intereses de la contraparte

Contexto: Ingresa a la negociación sin hacer una lectura adecuada del contexto. Tiende a generalizar (a creer que todas las negociaciones se desarrollan en contextos similares)

Contraparte: Si bien tiene relaciones con las contrapartes proporcionales a los resultados buscados, a veces no indaga en los intereses de la contraparte para comprender su relevancia (la del propietario PYME o emprendedor) como "proveedor" en la mesa negociadora

#### Inventario de competencias de base o genéricas

Adaptabilidad: Firmeza 35% (40-60) Flexibilidad 35% (40-60) Rigidez 30% (0) *Se recomienda reducir a cero la rigidez*

Conciencia Subjetiva: Mapeo: regular Enfoque: regular Interpretación: regular Distingue opiniones: regular *El negociador se encuentra en la estación de objetividad incompetente*

Escuchatoria: Predominancia de escucha dirigida y escucha previa. *No se observa escucha ausente pero se recomienda mejorar la escucha empática*

Inteligencia corporal (test de corporalidad) Fuego 38% Aire 29% Tierra 17% Agua 17%

Inteligencia emocional: Reconoce sus creencias: poco Posee vocabulario emocional: en desarrollo Reconoce sus hábitos pos-emocionales: Si

#### Estilo negociador (test de Thomas y Kilmann)

Boina Verde / Competitivo: Alto Win-Win / Colaborativo: Alto Transador: Bajo Huidizo / Evasivo: Bajo Obsequioso: Alto

*“Uh!!!! ¿Para que lo abrí? ¿No entiendo nada, no puede ser! , ¡no puedo esperar a visitar al DOCTOR nuevamente!”. PP se adentró en un mar de dudas respecto a su situación actual como negociador, hasta ese momento el se veía a sí mismo como un buen negociador, incluso antes de su primera visita al DOCTOR creía que este le confirmaría lo buen negociador que era. Sin embargo el análisis parecía derrumbar esas creencias.*

*Por fin llegó el día de la nueva visita....*



PP: "Doctor aquí tengo el análisis que me prescribió, por favor dígame como estoy ¿es grave?"

DOCTOR: ofreciéndole a PP un amplia sonrisa a la vez que palmeaba su hombro mientras sujetaba el análisis con su otra mano "No se preocupe mi amigo, lo ayudaré a entender el análisis pero antes necesito saber si está dispuesto a hacer algo"

PP: "Por supuesto, lo que usted me indique"

DOCTOR: "Le propongo que, a partir de entender su situación actual, o dicho de otro modo el negociador que usted ES hoy, trabajemos para que usted pueda CREAR el negociador que desea ser" (2)

PP: "Suena muy bien, empecemos cuanto antes"

## B) Como necesito negociar

Describiré ahora el análisis al que fue sometido el propietario PYME o emprendedor ofreciendo a la vez las mejoras propuestas en cada caso.

### Comprensión de la negociación

**Conflicto:** La negociación como búsqueda de un acuerdo debido a divergencias (desacuerdos), percepción de escasez de recursos o ambigüedades acerca de derechos o propiedad, debe enfocarse en algunas de las dimensiones del conflicto (el qué, el cómo, el cuándo, el cuanto, el quién o el para qué).

| Situación actual  | Situación deseada   |
|---|---|
| Sesgado por sus propios intereses prioriza su visión particular acerca de las dimensiones del conflicto | Atiende los intereses de todas las partes y las dimensiones del conflicto en función de dichos intereses. Se pregunta ¿ - qué, cómo, cuando, quién o para qué - necesita o desea la otra parte? |

(3) Ver Anexo 3: "Contando los sueños antes de desayunar."



Podría citar muchísimos ejemplos del sesgo en los intereses propios que hacen que el negociador, en este caso el propietario PYME o emprendedor, se enfoque en las dimensiones del conflicto en forma casi unilateral. Pero existe uno, observable mayormente en la relación proveedor de materiales-comprador de materiales, que resulta habitual. Me refiero a la negociación de precios donde el comprador reclama descuentos e incluso argumenta consistentemente los porqué de su reclamo pero no advierte que es lo que desea “pagar” el proveedor con el otorgamiento de dicho descuento, es decir cuáles son las dimensiones que interesan a la contraparte y otorgan una mirada amplia sobre el conflicto. Por supuesto el ejemplo puede aplicarse a los más variados tipos de negociaciones que puede enfrentar el propietario PYME o emprendedor.

**Contexto:** es el ámbito donde acontece la negociación y esta influenciado por cuestiones sociales, organizacionales, relacionales, emocionales o particulares. Es por lo tanto lo que le da sentido a los textos expresados.

| Situación actual   | Situación deseada   |
|--|---|
| Ingresa a las negociaciones sin hacer una lectura adecuada del conflicto. No repara en los detalles que pueden ilustrarlo acerca de cuál es el contexto y se arriesga a generalizar o dar por sentado aspectos que pueden ser muy relevantes en la mesa negociadora. | Efectúa una lectura acabada de los factores que influyen en el contexto y se prepara para abordarlos de forma eficiente. Podrá comprender mejor el "mundo del otro", ya que cada negociador vive un determinado contexto. |

**Contraparte:** se refiere a la/las otras partes que participan de la mesa negociadora, a lo que manifiestan (columna derecha) y a lo que ocultan (columna izquierda). Si bien el desafío de comprender los aspectos “biológicos/culturales” que hacen al entendimiento de la contraparte resulta muy complejo, debemos considerar toda la información a la que podamos acceder acerca de la contraparte tratando de evitar sesgos, los que demonicen a la contraparte e incluso a aquellos que nos hagan sobrevalorar la bonhomía de la contraparte.

En “Bargaining with the devil” Robert Mnookin nos ilustra acerca de lo que él considera “trampas negativas y positivas”. Según Mnookin, las trampas positivas promueven la negociación mientras que las negativas promueven el rechazo. Cuando habla de trampas el autor se refiere a ciertos factores que pueden influir positiva o negativamente en la percepción que tenemos de la contraparte como trampas en las que podemos caer y que, según su características, promoverán o no la negociación. Dichos factores son:

| <b>Trampas negativas</b>    | <b>Trampas positivas</b>                                  |
|-----------------------------|---|
| Tribalismo                  | Universalismo   |
| Demonización                | Racionalización (acerca del otro) y capacidad de perdonar |
| Deshumanización             | Redención   |
| Moralismo / Justicia Propia | Culpas compartidas / Responsabilidad                      |
| Falacia de la "suma cero"   | Ganar-Ganar   |
| Pelear y huir               | Apaciguamiento  |
| Llamado a la batalla        | Llamado a la paz  |

Cada columna representa un agrupamiento de factores que influirán en nuestra percepción. Según Mnookin, las trampas negativas prevalecen cuando tendemos a ver a nuestra contraparte como un adversario malicioso y que promoverán resistencia a negociar, en cambio las positivas cuando la vemos como alguien honesto y/o afable y por lo tanto promoverán la negociación.

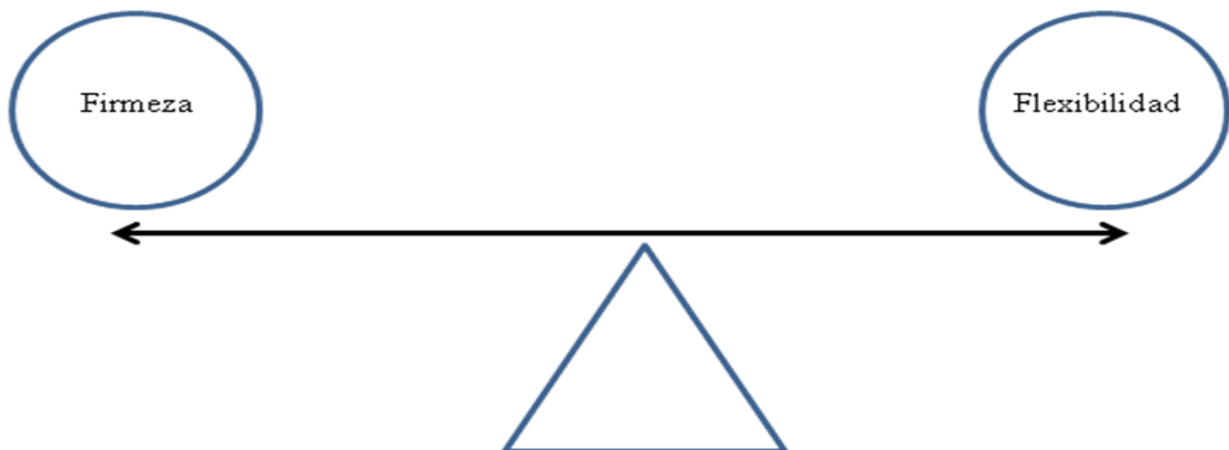
Por lo tanto y como parte de la preparación adecuada para negociar eficientemente, el propietario PYME o emprendedor debería evolucionar en su conocimiento de la contraparte de acuerdo al siguiente cuadro:

| <b>Situación actual</b>   | <b>Situación deseada</b>   |
|---|--|
| Si bien ha establecido relaciones que se condicen con los resultados esperados, no ha profundizado en la comprensión de los intereses, los hábitos, las creencias y paradigmas de la contraparte. | Profundiza su conocimiento acerca de los intereses de la contraparte e indaga acerca de sus hábitos, creencias y paradigmas.”Va de viaje al mundo del otro”. |



### **Inventario de competencias de base o genéricas**

**Adaptabilidad:** Este concepto sitúa al negociador en un eje de adaptabilidad en el que se mueve conforme se desarrolla la negociación. Dicho eje oscila entre la firmeza y la flexibilidad. Por fuera de ese eje encontramos la rigidez, que si bien puede parecerse a la firmeza, se diferencia porque es un comportamiento que no se elige, que emerge de ciertas creencias del negociador. Para explicarlo regresaré al ejemplo del propietario PYME o emprendedor en el rol del comprador. Si el comprador plantea una necesidad de acceder a un descuento dándole la oportunidad al vendedor de manifestar en la mesa negociadora sus intereses y por lo tanto atendiendo las inquietudes de la contraparte para luego asumir el rol de “proveedor” persiguiendo los objetivos que se propuso previamente, podemos decir que el propietario PYME o emprendedor (en este caso comprador) se movió durante la negociación a lo largo del eje de adaptabilidad. En cambio si el comprador solicita un descuento, incluso construyendo una sólida argumentación, pero no atiende los intereses de la contraparte y persiste en su planteo original podemos decir que el propietario PYME o emprendedor en su rol de comprador ha sido rígido.



Considero que colocar a la firmeza y la flexibilidad en un “sube y baja” que requiere cierto equilibrio es una buena forma de explicar el concepto.



Como ejemplo de rigidez creo oportuno mencionar una frase que he escuchado muchas veces, por lo general antes de una negociación y frecuentemente siendo repetida durante la negociación misma como una manera de reafirmar los objetivos que una de las partes se propone. Me refiero a “fijar posición”. No puedo evitar imaginar a alguien fijando su posición literalmente, por ejemplo clavando sus zapatos al piso o sujetándose con una soga a una columna. Cuando escucho esa frase presumo que la rigidez será un obstáculo para negociar eficientemente. Lo que a priori puede parecer una fortaleza termina resultando un margen de acción acotado, que no me deja moverme por el eje de adaptabilidad y por lo tanto que me impide aprovechar la oportunidad de negociar mejor.

| Situación actual   | Situación deseada  |
|--|--|
| Hay aún en mi forma de negociar un dejo de rigidez que me impide aprovechar mejor lo que se plantea (o puede plantearse) en las mesas negociadoras. Al “fijar posiciones” doy por sentado cuestiones que pueden presentarse de maneras diferentes al interactuar con la contraparte. | Evitar todo indicio de rigidez cuando me preparo para negociar y cuando negocio, propiciando una mayor apertura hacia mis contrapartes y sus intereses e incluso hacia quienes negocian junto conmigo. |

**Observabilidad (Conciencia subjetiva):**

**subjetivo, va. /** (según el diccionario de la real academia española versión vigésimo tercera)

(Del lat. *subiectīvus*).

1. adj. Perteneiente o relativo al sujeto, considerado en oposición al mundo externo.
2. adj. Perteneiente o relativo a nuestro modo de pensar o de sentir, y no al objeto en sí mismo.



¿Tengo acceso a la realidad? Esta pregunta explica de qué trata la conciencia subjetiva. Comprender que solo podemos hacer interpretaciones subjetivas de lo que nos sucede nos permitirá avanzar en las siguientes etapas:

Objetividad inconsciente: cuando vivimos nuestros juicios como hechos

Objetividad táctica: cuando presentamos nuestros juicios como hechos

Objetividad válida (de hechos): cuando argumentamos presentado hechos verdaderos y relevantes

Subjetividad consciente: Cuando nos apropiamos de nuestros juicios y los presentamos como opiniones

Debemos entonces distinguir entre opiniones y hechos. Esto se refiere a nuestras opiniones y las de los demás.

Para ello y en línea con el análisis al que fue sometido el propietario PYME o emprendedor, encontramos ciertos aspectos que pueden describir lo que observamos y ayudarnos a “hacer mejores distinciones”:

Mapeo: En base a nuestras posibilidades (restricciones) estructurales, es decir en base a nuestra capacidad perceptiva limitada, debemos captar datos que incorporaremos en forma asociada y serán el material que nos dará información sobre la negociación. Cuanto mayor sea nuestra capacidad de relacionar los elementos percibidos con conocimientos previos mejor será la forma en que podremos asociarlos.

Enfoque: Producto de las restricciones en nuestra percepción y el orden que le damos a lo que captamos tendemos a enfocarnos en algunos aspectos y lo mismo hacen aquellos con los que negociamos. El desafío es entonces revisar nuestro enfoque y preguntarnos cuál es el enfoque de nuestra contraparte.

Interpretación: Estamos “teñidos” por nuestras emociones y condicionados por nuestra historia personal. No debemos renegar de la interpretación que hacemos a partir de nuestro mapeo y enfoque siempre y cuando seamos conscientes de la subjetividad en la que estamos inmersos.



Habiendo presentado los aspectos que debemos considerar para entender cómo observamos, podemos preguntarnos si hacemos una correcta distinción de las opiniones que pueden presentarse en una negociación. En su libro “Subjetividad, la llave del conflicto” Ignacio Bossi clasifica las opiniones de acuerdo al grado de conciencia lingüística del negociador y a sus intereses de la siguiente manera:

Apropiadas o no apropiadas: El negociador manifiesta sus opiniones como propias (apropiadas) por ejemplo “considero que..” o como sentencias impersonales (inapropiadas) “es recomendable que...”

Válidas o inválidas: Las opiniones tienen mayor o menor validez según la autoridad formal o conferida (por ejemplo por su experiencia) de quién las emite.

Fundadas o infundadas: Cuando el negociador expresa sus opiniones basándose en hechos y argumenta a partir de ello (construye inferencias) podemos decir que dichas opiniones son fundadas, caso contrario (cuando el negociador no basa sus opiniones en hechos y por lo tanto no construye la argumentación) consideramos que sus opiniones son infundadas.

Que abren posibilidades o que cierran posibilidades: Se refiere a la manera en que una opinión condiciona el futuro

*Es posible que algunas opiniones que distingamos según las características antes mencionadas, puedan además clasificarse como “que abren puertas o cierran puertas”. Por ejemplo, una opinión que consideremos fundada, válida o apropiada puede también cerrarnos o abrirnos puertas.*



**Escuchatoria:** En su libro "La empresa emergente", Rafael Echeverría nos habla de competencias conversacionales como punto de partida para comprender el valor transformador de la palabra. Esto supone poder reconocer en toda conversación tres subdominios: el lenguaje, la emoción y la corporalidad. Dichas competencias conversacionales no solo tienen que ver con la palabra sino también con lo gestual (corporalidad) y la emoción. Nos ocuparemos ahora de la escuchatoria, que nos permite enfocarnos en el lenguaje y distinguir los actos del habla. Estos actos son:

- Opiniones o valoraciones
- Descripción de hechos
- Pedidos
- Ofertas
- Promesas
- Declaraciones
- Quejas
- Reclamos

Estos actos del habla pueden ser percibidos en lo que decimos y en lo que nos dicen. Esto nos lleva a identificar diferentes tipos de escuchas:

Escucha ausente: Foco en otra conversación

Escucha previa: Foco en el pasado o en los prejuicios

Escucha dirigida: Foco en las inquietudes propias

Escucha empática: Foco en escuchar las inquietudes del otro

En el análisis efectuado al Propietario PYME o emprendedor observamos que debe mejorar la escucha empática, esto significa que se está perdiendo la oportunidad de distinguir con precisión actos del habla manifestados por la contraparte, entender sus inquietudes y por lo tanto ser un mejor "proveedor" en la negociación.



El experto en escuchatoria (él se presenta como un estudioso del sonido) Julian Treasure, define la escucha como el proceso de extraer significado del sonido, lo que nos permite reconocer patrones como por ejemplo un constante ruido de fondo y separarlo de otros sonidos en los que deseamos enfocarnos, por ejemplo las palabras de un orador. A la vez Treasure menciona filtros que nos llevan de la escucha total a la escucha en la que nos enfocamos. Dichos filtros son: cultura, lenguaje, valores, creencias, actitudes, expectativas e intenciones. Su preocupación por el modo en que la palabra está siendo utilizada y la impaciencia en la que nos sumergimos producto de las nuevas formas de “transmisión personal” (por ejemplo mensajes de texto) han llevado a Treasure a desarrollar el concepto de “escucha consciente” como forma de escucharnos mejor los unos a los otros. Treasure propone los siguientes pasos para efectuar una escucha consciente:

Recibir: Prestar atención a quien está hablando

Apreciar: Dar a entender con gestos o exclamaciones que estamos prestando atención

Sintetizar: Dar sentido a los que se escucha o dice, por ejemplo utilizando la palabra “entonces” para resaltar la causa y el efecto de lo que se dice.

Preguntar: Para reafirmar el entendimiento de lo que se dijo.

| Situación actual   | Situación deseada  |
|--|--|
| Ingreso a las negociaciones pendiente de lo que voy a decir (escucha dirigida) e incluso de lo que supongo que mi contraparte va a decir producto de experiencias anteriores con la misma contraparte o en situaciones que considero similares (escucha previa). | Desarrollar la escucha equilibrada como medio para comprender mejor al otro siendo consciente de los filtros que empleo. |



**Inteligencia corporal:** El análisis efectuado al propietario PYME o emprendedor relaciona elementos de la naturaleza con disposiciones corporales para explicarnos cuál es su situación actual

Éter=Centrado

Fuego=Determinación

Aire=Flexibilidad

Tierra=Estabilidad

Agua=Apertura

Podemos asumir entonces que la inteligencia corporal se refiere a la posibilidad de administrar nuestra disposición corporal según las circunstancias lo requieran y prestando especial atención a nuestras tendencias corporales actuales.

En el caso del propietario PYME o emprendedor se destaca su tendencia a la determinación (fuego) por lo tanto deberá prestar especial atención a esa tendencia corporal para administrarla según las circunstancias lo requieran y para que esta no emerja indómita e inapropiada.

*Las características de cada disposición corporal y las recomendaciones para su utilización según las diferentes circunstancias que pueden darse en una negociación, exceden el alcance de este trabajo. Recomendando abordar el tema accediendo a la bibliografía sugerida.*

| Situación actual  | Situación deseada   |
|---|---|
| No administro mi disposición corporal adecuadamente. Me dejo llevar y mi tendencia corporal actual (Fuego) es predominante. | Administrar mi disposición corporal según las circunstancias lo requieran haciendo más efectiva mi comunicación como producto de una complementación más adecuada con mi escuchatoria y mi forma de manejar mi emocionalidad. |



**Inteligencia emocional:** El análisis del propietario PYME o emprendedor revela “áreas a desarrollar” que merecen ser profundizadas pero tal vez en un contexto donde la inteligencia emocional se aborde como el tema principal. En este caso he decidido explayarme en mi experiencia respecto a las emociones en la mesa negociadora.

Las “conversaciones internas” (reflexiones) más frustrantes que he tenido son aquellas en las que reconocí mis excesos en las negociaciones y estos excesos tienen que ver con la forma en que manejo, o a veces no manejo, mis emociones en la mesa negociadora. “¡Me pasé de rosca!”, “¡Podría haber negociado mejor pero me calenté y lo arruiné!”, “¡Debí haber sido más cuidadoso y no herir a la contraparte con mis palabras y actitudes!”, “¡Ojalá pudiese regresar el tiempo atrás y negociar nuevamente en forma más calmada!”.

Se me ha brindado la posibilidad de identificar las emociones en la mesa negociadora a través de un “Monitor emocional”. Esto me permitió entender que ingreso a la negociación con un estado de ánimo previo, que dadas determinadas circunstancias puede producirse un “Pico emocional” y que luego se presenta una instancia “Pos emocional” que en base a lo previo genera una predisposición para la acción.

Me resulta interesante analizar cómo algunos elementos que he descrito con anterioridad pueden influir en mi estado de ánimo previo a la negociación y condicionar mi tolerancia a determinados sucesos en la mesa negociadora que pueden generar un pico emocional. Dicho de otra forma, como mi preparación para la negociación puede predisponerme para manejar la emoción en la mesa negociadora.

**Mayor escucha previa y escucha dirigida = Menor tolerancia a discrepancias emergentes = peor manejo de las emociones**

Por lo tanto infiero una interrelación entre diferentes aspectos del “como negocio” necesaria para un mejor manejo de las emociones en la mesa.





## Conclusiones

El propietario PYME o emprendedor forja su empresa a partir de su participación en todo tipo de negociaciones. A medida que su empresa crece, el tiempo del que el propietario PYME o emprendedor dispone se vuelve un bien escaso y su eficiencia se reduce producto de la saturación a la que se expone.

Este trabajo se propone brindar herramientas para identificar en qué edad se encuentra la empresa y en base a ello seleccionar las negociaciones en las que el propietario PYME o emprendedor debería enfocarse y en cuales debería obtener asistencia o delegar. Una vez seleccionadas dichas negociaciones, esta tesina ahonda en el diagnóstico del propietario PYME o emprendedor a partir del análisis de sus competencias básicas como negociador.

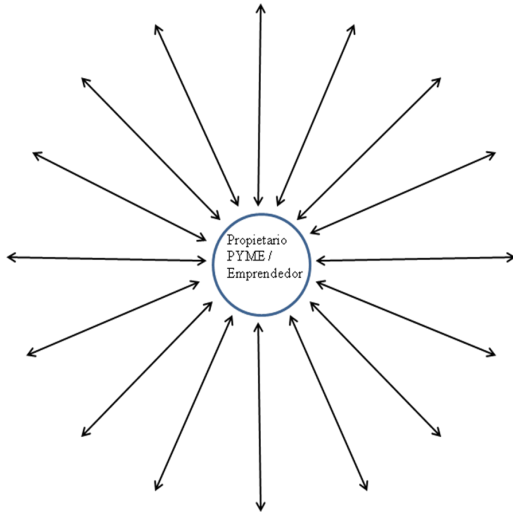
Mi intención ha sido sugerir una progresión tanto en la elección de las negociaciones como en la mejora de las competencias básicas para negociar que no genere sobresaltos ni cambios bruscos. La velocidad que el propietario PYME o emprendedor imprima a la evolución de un “negociador todo terreno” a un “negociador selectivo” dependerá de las circunstancias y del ímpetu del propio interesado.

En mi caso personal, el desarrollo de este trabajo me ha permitido no solo comunicar sino comprender mejor los aspectos que hacen al mejor aprovechamiento de mis tiempos para negociar, la importancia de ese tiempo para mi empresa, la mayor efectividad que puedo esperar a partir de preparar mejor mis negociaciones (que ahora son menos y más relevantes), de profundizar el entendimiento de mis objetivos y los de los demás y sobre todo me ha permitido reflexionar acerca de cuan trascendente es para el propietario PYME o emprendedor no abandonar la búsqueda continua y ardua de un equilibrio entre lo laboral y lo “no laboral” que mejore día a día su calidad de vida.

## Anexo 1

### “De la estructura solar a la estructura de negociaciones estratégicas”

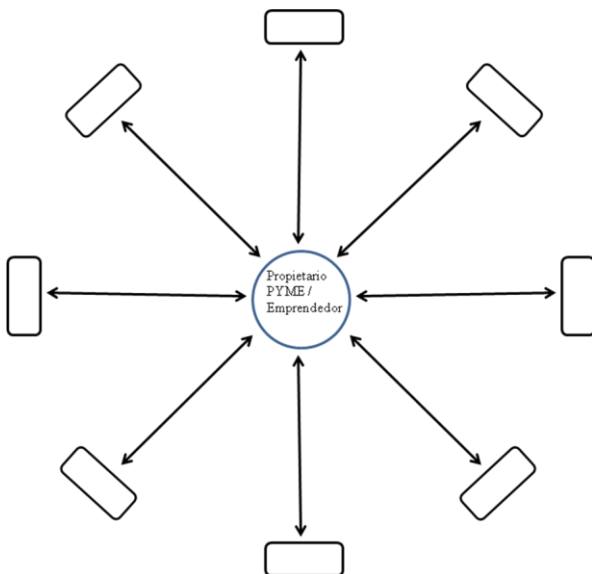
#### Edad fundacional



En la edad fundacional de la empresa, el propietario PYME negocia con todos los interlocutores y suele priorizar las negociaciones no por sus características o tipo sino por el sentido de urgencia que les adjudica.

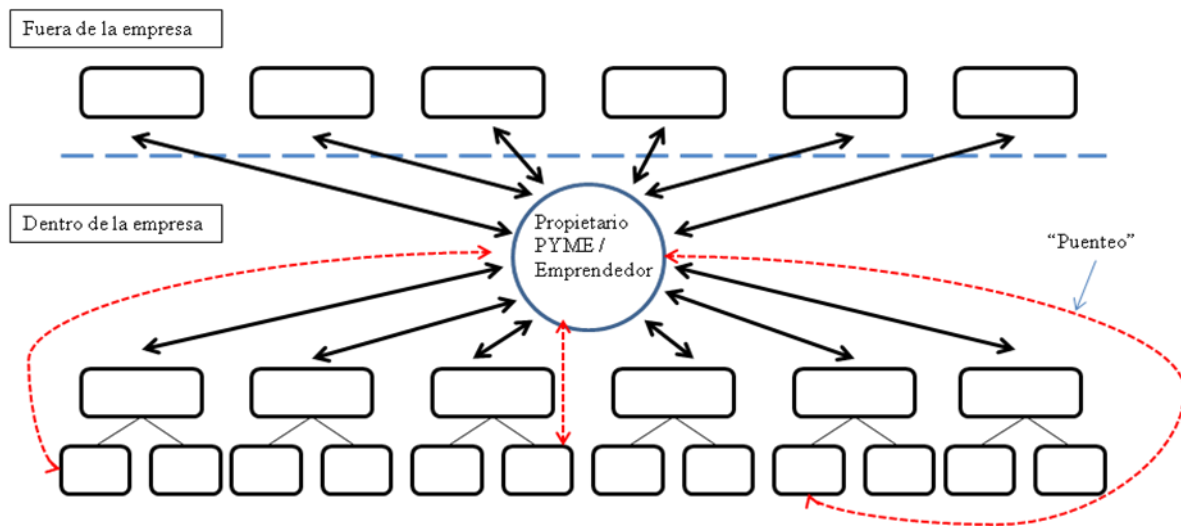
Si bien la estructura puede resultar eficiente, la saturación será el camino a la insatisfacción que emergerá como agente del cambio necesario.

#### Edad funcional



Tratando de mitigar los impactos de la saturación, el propietario PYME suele redefinir sus negociaciones agrupándolas según sus características funcionales. Esto significa que las negociaciones quedan sometidas al que o al quien independientemente de si son operacionales o estratégicas.

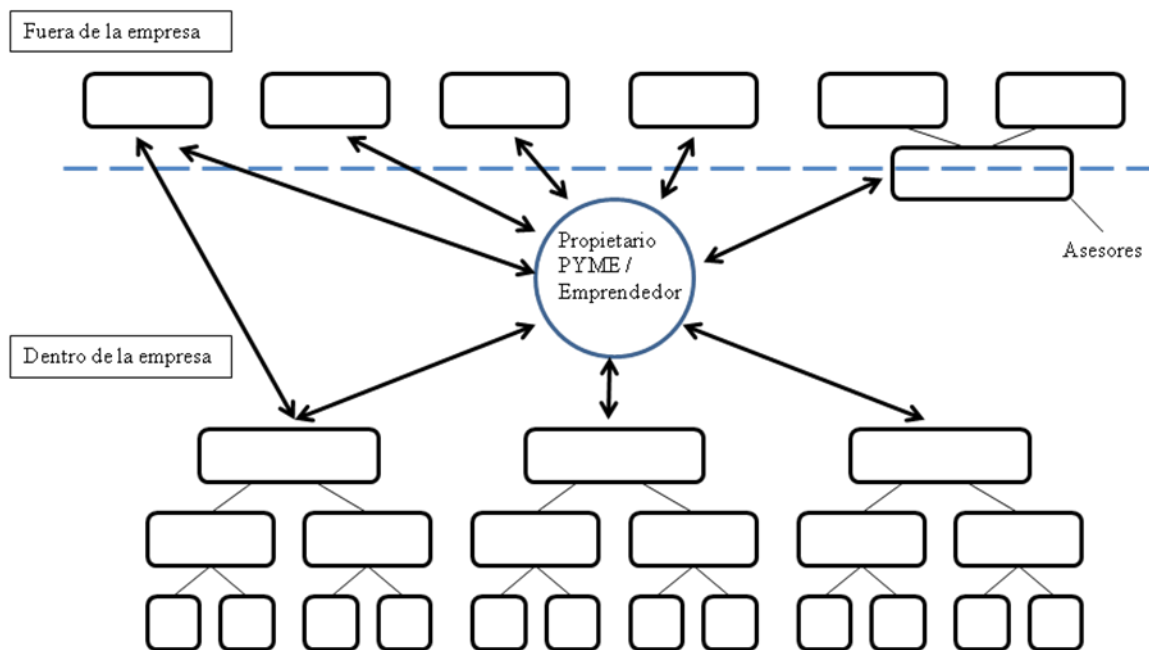
## Edad de delegación



En los inicios de la edad de delegación, el propietario PYME comienza a identificar las negociaciones más relevantes, reconoce el valor de las estratégicas por sobre las operacionales pero por lo general asumiendo un sentido de propiedad de las mismas tal que, en pos de continuar en contacto directo (viendo, escuchando, sintiendo el día a día), lo lleva a corromper el tramado “delegativo”, a “puentear” a sus colaboradores más directos. Existen jefes y supervisores pero probablemente no haya aún lugar para gerentes.

Por otra parte, el propietario PYME mantiene, incluso retiene, la representación de su empresa en los casos que le resultan críticos.

### Edad de coordinación (estructura de negociaciones estratégicas)



En la edad o fase que puede denominarse “de coordinación” el propietario PYME reconoce las negociaciones estratégicas en las que desea ingresar, promueve el soporte de sus gerentes y la asistencia de sus asesores y comienza a ser visible la separación entre propiedad, negocio y familia. El gráfico describe entonces la situación donde el propietario PYME ha podido construir para si mismo una estructura de negociaciones estratégicas

## Anexo 2

### “Conflictos de incentivos en negociaciones con asimetrías en la toma de decisiones”

El propietario PYME o emprendedor suele participar en negociaciones en las que él, como representante de su empresa, es lo que podríamos denominar un “decisor de última instancia” y la contraparte es representada por un directivo que, si bien tiene una autoridad conferida para negociar, no lidera la organización a la que pertenece. Esta situación puede presentarse tanto en una negociación con terceros (proveedores, clientes, sindicatos, organismos fiscales, asesores etc.) así como también con directivos de la propia empresa perteneciente al propietario PYME o emprendedor.

Sucede entonces que el propietario PYME o emprendedor es el máximo representante de su empresa y por lo tanto de los intereses de la misma que a su vez están conectados a sus intereses personales. Por otra parte el directivo representa los intereses de la empresa para la que trabaja pero sus intereses personales están conectados directamente con su trabajo y con los beneficios que este le otorga (salario, incentivos, compensaciones, estabilidad laboral etc.) e indirectamente con los intereses de la empresa.

En su libro “Managerial Economics and Organizacional Architecture” J. Brickley, C. W. Smith, Jr. y J. Zimmerman llaman a estos conflictos “conflictos de incentivos”. El argumento que esgrimen para explicar estos conflictos se basa en la teoría económica según la cual los individuos son maximizadores creativos de su propia utilidad y por lo tanto es posible que individuos y empresas no tengan los mismos objetivos. Los autores distinguen algunas razones que generan dichos conflictos, a continuación detallo las tres que me parecen más relevantes para nuestro análisis:

**Elección del grado de esfuerzo:** Si el directivo se esfuerza más puede aumentar el valor de la empresa pero no su propia utilidad (es decir que si bien puede ser recompensado también aporta mayor esfuerzo)

**Diferente exposición al riesgo:** Tanto el propietario como el directivo arriesgan su capital financiero y su capital humano pero la percepción que cada uno de ellos tiene es de una gran asimetría del uno respecto al otro.



Diferentes horizontes: El propietario se preocupa por el flujo de fondos de la empresa a lo largo de su existencia, en cambio el directivo se preocupa por el flujo de fondos de la empresa durante el tiempo en el que permanece en la misma

## Anexo 3

### “Contando los sueños antes de desayunar”

Cuando era niño mi madre me recordaba frecuentemente a la hora del desayuno que si contaba mis sueños de la noche anterior antes de desayunar estos se harían realidad y que si contaba mis pesadillas estas nunca ocurrirían. Añoro esos desayunos y agradezco a mi madre que haya promovido una manera de hablar en la mesa acerca de mis deseos y mis miedos. Ha sido tan satisfactorio para mí, que he ejercitado manifestar mis inquietudes, visualizarlas y compartirlas como una manera de iniciar mis proyectos con ímpetu y optimismo. Un ejercicio de “decir” a mí mismo y a los demás primero para que el “hacer” fluya con mayor naturalidad.

Tengo ganas de hacer tal cosa, me gustaría probar tal otra. Me escucho decirlo para ver cómo suena y se lo digo a los demás para ver (oír y sentir) como les suena a ellos. Por supuesto hay sesgos propios y ajenos, pero los sesgos no hablan por sí solos sino de quienes los “poseemos” y por lo tanto manifestar o “decir” adonde quiero ir me ayuda a percibirlos mejor.

Entonces: ¿Qué me propongo diciendo esto? (el juego de palabras es deliberado....)

Durante el curso de negociación ontológica que me impulsó a elegir desarrollar mi tesina como una manera de reducir las brechas entre el negociador que soy y el que quiero ser, se me brindó la oportunidad de comprender que a partir del lenguaje y luego de trabajar profundamente en conocerme a mí mismo, podría crearme (o recrearme) a mí mismo. El lenguaje no es inocente, genera acción y la acción genera cambios.

Lo que propongo entonces es que quienes queremos ser mejores negociadores nos animemos a utilizar el lenguaje como un medio transformador, a comunicarnos a nosotros mismos y a los demás como somos y como deseamos ser.



## **Bibliografía y Referencias**

Ernesto Barugel, Dirección estratégica de empresas familiares, un modelo de creación de valor UCEMA

Ernesto Barugel, Gobierno Corporativo en la empresa familiar, arquitecturas diseñadas para superar la crisis de delegación. UCEMA 2010

Ignacio Bossi, Subjetividad: La llave del conflicto, Dunken 2011 2da edición

J. Brickley, C. W. Smith, Jr. y J. Zimmerman, Managerial Economics and Organizacional Architecture, McGraw Hill – Irwin, 2007 4ta Edición

Rafael Echeverria, La empresa emergente, Granica 2010 7ma edición

Larry Greiner, Evolution and revolution as organization grow, Harvard Bussines Review 1972

Fredy Kofman, Metamanagement-La nueva con-ciencia de los negocios Tomo 3, Granica 2001

David A. Lax, James K. Sebenius, The manager as negotiator, Simon and Schuster 1986

Robert Mnookin, Bargaining with the devil, Simon and Schuster 2010

Julian Treasure, Five ways to listen better, Ted Global Talk 2011





## **Agradecimientos**

### **Ernesto Barugel,**

La excelencia de sus trabajos acerca de empresas familiares y su generosidad para compartir conmigo su experiencia resultaron fundamentales para el desarrollo de esta tesina. Ha sido para mí un honor acceder a su persona a través de la lectura y de una charla cálida y llena de conceptos claros y reveladores.

### **Ignacio Bossi,**

¡Profesor y Maestro! ¿de cuantas personas uno puede decir que han cambiado su forma de ver las cosas, en definitiva de ver la vida? Afable y riguroso a la vez, me ha permitido llevar adelante este trabajo con responsabilidad y con alegría. Su obra como autor y docente resulta precisa y “abarcativa” y sin embargo, lejos de intimidarme, tener acceso a sus persona me ha impulsado a desafiarme a mí mismo en busca de una tesina superadora de mi aprendizaje previo. ¡Muchas Gracias!