

Información complementaria para asistentes al Seminario Integración, Motivación y Trabajo en equipo.

Contenido

CAPÍTULO I: RELACIONES HUMANAS.	3
Relaciones Humanas	3
Concepto De Relaciones Humanas	3
El Ser Humano Como Ser Sociable	4
Relaciones Individuales.....	5
Relaciones Individuo - Grupo	5
CAPÍTULO II: LIDERAZGO	6
Liderazgo.....	7
Tipos De Liderato	7
Diferencias Entre Los Directores De Grupos Y Los Líderes De Equipos	9
Diferencias Entre Un Jefe Y Líder:	11
Preparación Personal Para El Liderazgo	11
CAPÍTULO III: NEGOCIACIÓN	15
Definiciones.....	15
Negociacion.....	15
Estilos De Negociación	20
Tipos De Negociadores	22
Estrategias	24
Tácticas.....	26
Asertividad.....	30
Lugar De La Negociación	33
Momento De Iniciar La Negociación.....	34
Fases De La Negociación	35
Preparación	37
Conocer La Propia Oferta	39
Conocer A La Otra Parte	40
Objeto De La Negociación.....	43
Resultado Óptimo: Es El Mejor Resultado Posible.....	43
Agenda De La Reunión	45
Desarrollo	46
Presentación	48
Discusión.....	50
Centrarse En Los Intereses.....	53
Argumentos Y Objeciones.....	56
Aplicación De Criterios Objetivos	57
Flexibilidad Y Creatividad	59
Concesiones.....	60
Bloqueos En La Negociación	62
CAPÍTULO IV: MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	64
Definición De Conflicto.	64
Estilos De Solución De Conflicto	66
Estilos De Solución De Conflictos	66

Características De Los Equipos De Trabajo	68
El Reto De Integrar Un Equipo De Trabajo	69
Los Siete Movimientos De La Integración	70
El Proceso De Integración.....	73
Comunicación Y Aprendizaje	74
Comunicación Dinámica.....	74
Aprendizaje Constante	77
Aprendizaje Emocional.....	78
Facilitar El Aprendizaje.....	78
Desempeño Y Retribución.....	79
Comunicación.....	82
Lenguaje	83
La Comunicación Y Relaciones Humanas	87
Calidad Total	88
Concepto De Calidad Total	88
Negociación.....	89
Tipos De Negociaciones	90
FUENTES:.....	92

CAPÍTULO I: RELACIONES HUMANAS.

RELACIONES HUMANAS

Es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos: Visual Comunicación no verbal, lenguaje icónico o lenguaje de las imágenes, que incluye no sólo la Apariencia física, imagen corporal sino también los movimientos, las señas), lingüística, chat, Comunicación oral, afectiva y, también, los lenguajes creados a partir del desarrollo de las sociedades complejas: Lenguaje político, económico, gestual etcétera.

Las relaciones humanas son básicas para el desarrollo intelectual e individual de los seres humanos, pues gracias a ella se constituyen las sociedades tanto pequeñas (simples, como las aldeas) como grandes (complejas, como las megalópolis). Para que pueda hablarse de "relaciones humanas" es necesario que se vinculen.

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

CONCEPTO DE RELACIONES HUMANAS

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de

sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

EL SER HUMANO COMO SER SOCIABLE

El ser humano es un ser social, es un ser histórico, es un ser encarnado de una realidad y es allí en donde se manifiesta como ser de posibilidades.

Abarca la realidad físico-química, mas lo espiritual. La persona humana goza de un carácter singular que la convierte en entidad única e irrepetible; por esto mismo, la persona humana goza de unas cualidades que la constituye la definen y la distinguen. Definir el ser humano constituye tener en cuenta las distintas cualidades que en el se destacan.

La persona humana es un subsistente en el orden del espíritu, tiene una profunda anterioridad, es auto consiente, libre y puede auto determinarse, goza de una corporalidad, posee como dimensiones que lo caracterizan la coexistencia, la alteridad y la comunicabilidad, y su dimensión trascendente la libertad como elemento fundamental y la dignidad como valor absoluto del ser humano.

El ser humano es un ser social por naturaleza, trascendente e irrepetible, se diferencia de los animales por su inteligencia y razón, los animales tienen reacciones instintivas que los obligan a hacer ciertas cosas y les impide hacer otras.

Los seres humanos por el contrario vivimos conformes a reglas y normas. El hombre en su devenir no ha dejado de inventar cosas nuevas. Los seres humanos tenemos razón además de instintos, el hombre es el único ser que posee la palabra, posee el sentido de lo bueno y lo malo y es capaz de participar en comunidad, como decía Aristóteles “El hombre es un animal político”.

El ser humano es libre, tiene conciencia de su grandeza y de sus limitaciones y lucha por cada vez vivir más y mejor. Las ciencias humanas han constituido un avance en la medida que estudian al ser humano en sociedad.

RELACIONES INDIVIDUALES

Las relaciones laborales individuales son las que establece un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante.

En la relación laboral individual, el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación del empleador. Esa desigualdad jurídica dificulta la posibilidad de una relación contractual entre ambas partes, ya que la voluntad del trabajador está afectada. Adicionalmente, el trabajador suele encontrarse en una situación de debilidad económica frente al empleador.

RELACIONES INDIVIDUO - GRUPO

Las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato o un grupo de sindicatos con una empresa u organización patronal, o un grupo de unas u otras.

La conducta social depende de la influencia de otros individuos y la interacción social es una de las claves de este proceso. Si la conducta es una respuesta al estímulo social producido por otros, incluido los símbolos que ellos producen, la interacción social puede ser concebida como la secuencia de esas relaciones estímulo – respuesta.

La interacción social produce efectos sobre la percepción, la motivación y, especialmente sobre el aprendizaje y la adaptación del individuo.

CAPÍTULO II: LIDERAZGO

Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

También se define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Puede decirse que el liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma.

Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

LIDERAZGO

Dirección de un proceso para que las personas actúen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de sus objetivos.

LIDERAZGO: capacidad de ejercer una influencia dominante sobre un grupo, influyendo en las actividades del mismo para establecer y alcanzar metas previamente establecidas

Liderazgo: Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

TIPOS DE LIDERATO

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

-EL LÍDER AUTÓCRATA: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa

los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-EL LÍDER PARTICIPATIVO: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

-EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo

singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian

DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.	-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.	-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero	-Puede hacer que la gente se involucre

<p>dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
---	---

DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:

<p>JEFE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Existe por la autoridad. · Considera la autoridad un privilegio de mando. · Inspira miedo. · Sabe cómo se hacen las cosas. · Le dice a uno: ¡Vaya! · Maneja a las personas como fichas. · Llega a tiempo. · Asigna las tareas. 	<p>D</p> <p>I</p> <p>F</p> <p>E</p> <p>R</p> <p>E</p> <p>N</p> <p>C</p> <p>I</p> <p>A</p> <p>S</p>	<p>LÍDER</p> <ul style="list-style-type: none"> · Existe por la buena voluntad. · Considera la autoridad un privilegio de servicio. · Inspira confianza. · Enseña como hacer las cosas. · Le dice a uno: ¡Vayamos! · No trata a las personas como cosas. · Llega antes. · Da el ejemplo.
--	---	---

Lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

PREPARACIÓN PERSONAL PARA EL LIDERAZGO

El primer paso en la preparación para el liderazgo personal consiste en reconocer mentalmente la existencia de nuestras reservas vitales. Necesitamos conocernos a nosotros mismos, conocer nuestra fuerza.

OPINION DE SI MISMO: un segundo paso en la preparación para el liderazgo personal es el desarrollo de una buena opinión de sí mismo. Una buena opinión de sí mismo no es igual a orgullo o vanidad. Es un genuino respeto propio, una autoimagen positiva, una muestra de respeto hacia la obra de Dios en cada uno. Sin esta imagen las posibilidades de éxito en el liderazgo personal se verán muy afectadas.

La opinión que un hombre o mujer tiene de sí mismo levanta una barrera invisible, fija su propio límite, traza una línea detrás de la cual no se intenta caminar.

Sí se tiene una opinión negativa de sí mismo, cada decisión que se tome se filtrará a través de una red de temores y dudas inconscientes. Irónicamente el mundo está lleno de personas que, teniendo todos los atributos necesarios para el liderazgo personal, carecen de confianza en sí mismos. Son su peor enemigo. se valúan muy bajo. Se juzgan demasiado severamente. Se estiman tan poco que se ven relegados a las filas de los que pasan por la vida arriesgando poco y ganando menos.

Sí una persona tiene confianza en sí mismo tendrá confianza y fe en lo que hace. Su éxito estará en proporción directa con la autoevaluación de sus fuerzas y habilidades. Un ser humano actúa como la persona que cree ser. El que se considera a sí mismo un fracaso, fracasará sin remedio por más que trate conscientemente de tener éxito. Si una persona tiene que luchar constantemente con sus dudas y temores internos, se vuelve amargado y envidioso.

Una de las razones por las que cuesta tener una imagen positiva de sí mismos se debe al hecho de que a la mayoría nos han enseñado que está mal amarse a sí mismo. Es ésta una falsa concepción de la humildad. El hombre es la creación más importante de Dios, y Dios vio que todo era bueno. A nadie lo envió Dios al mundo sin talentos.

Para mejorar la imagen de sí mismo, hay que rectificarla dirección del propio pensamiento. Debemos aprender a apreciar y respetarnos. El hombre es la máquina más elaborada que jamás se ha diseñado. Su potencial es ¡limitado, No hemos sido creador para pasarnos la vida en un marasmo de autocompasión y empequeñecimiento. Cada quien es Único en toda la creación.

AUTOMOTIVACION: un tercer aspecto para el desarrollo del liderazgo personal es un flujo constante de automotivación. La automotivación se define como la causante del comportamiento o lo que induce a la acción o una presión interna del hombre o una necesidad o impulso interior o una deseo mantenido como firme esperanza en la creencia de que será realizado.

La importancia de la automotivación en el desarrollo del liderazgo personal es demasiado grande. Ya se hablará de ello ampliamente en este curso.

Lo que hace envejecer al hombre antes de tiempo no son los años, sino la falta de motivación, de una motivación personal o interna.

ACERCA DEL ELEGIR: un hombre puede vivir una vida rica y plena o, por el contrario, vegetar en una existencia superficial y vacía. Puede aprovechar las oportunidades o sentarse plácidamente a verlas pasar. ¿De qué depende? El ser humano tiene libertad de optar por lo que quiere ser o hacer. Su mayor poder estriba en que puede escoger su propio destino,

Elegir es un talento que debe desarrollarse: No se puede vivir una vida renunciando a optar y a tomar decisiones. No hay que tener miedo a fracasar y a equivocarse si se sale uno en la vida de lo convencional.

El hombre debe elegir por sí mismo. El que no hace nunca una elección enteramente suya, nunca se compromete con lo que ha escogido. El líder es el que ha hecho elecciones personales y está comprometido en ellas. El mundo se abre ante el hombre que sabe a dónde va.

La elección determina las consecuencias: Hay que estar dispuestos siempre a afrontar las consecuencias de nuestras elecciones, por costosas que sean.

Preeminencia de la libertad que el hombre tiene para escoger: El poder de razonar y de tomar decisiones sólo se encuentra en el hombre. Su elección es al mismo tiempo un talento y una responsabilidad. Debe, por ello, proteger su libertad de elección celosamente porque es lo que lo permite obtener de la vida todo lo que pueda imaginar.

El Liderazgo Gerencial: es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, el liderazgo implica a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes. En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. El cuarto es la combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán.

CAPÍTULO III: NEGOCIACIÓN

DEFINICIONES

La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

NEGOCIACION

La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos.

La negociación se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes.

Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar.

La negociación busca eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.

Para iniciar una negociación tiene que haber además interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo.

Sólo con que una de las partes no tuviera esta voluntad de entendimiento no habría negociación.

Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el respeto a la otra parte.

No se le debe considerar como un enemigo al que hay que vencer. Muy al contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

Hay que tener muy claro que cuando se negocia uno no se enfrenta con personas sino que se enfrenta con problemas. Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.

No obstante, frecuentemente no se respeta esta regla fundamental y la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente.

En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente y en caso de alcanzarse se corren ciertos riesgos:

Que la parte perdedora no cumpla luego lo acordado.

Que la parte perdedora cumpla lo acordado pero no esté dispuesta a negociar nunca más con quien le ha vencido, imposibilitando establecer relaciones económicas duraderas.

En definitiva, hay que tratar de encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los intervinientes.

De este modo todos ellos considerarán el acuerdo como algo propio y no como una solución que ha venido impuesta.

Además, todos saldrán satisfechos de la negociación, con intención de cumplir lo pactado y con interés en mantener esta relación profesional que ha resultado tan beneficiosa.

Puede que esta forma de entender la negociación basada en la cooperación no sea compartida por la otra parte, que trate de imponer su estilo particular basado en la confrontación.

Uno no debe seguirle el juego. Justo al contrario, hay que continuar buscando la colaboración, tratando de convencer a la otra parte de sus ventajas.

Son muchas las características que definen al buen negociador y que lo diferencian del "negociador agresivo" o del mero "vendedor-charlatán". Entre ellas podemos señalar las siguientes:

Le gusta negociar: la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.

Entusiasta: aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.

Gran comunicador: sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.

Persuasivo: sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.

Muy observador: capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe "leer" el lenguaje no verbal.

Psicólogo: capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intención real de cerrar un acuerdo, etc.).

Sociable: una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.

Respetuoso: muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.

Honesto: negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.

Profesional: es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.

Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad. Conoce con precisión las características de su oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.

Es meticuloso, recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.

Firme, sólido: tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).

En la negociación no se puede ser blando (se podría pagar muy caro). Esto no implica que haya que ser duro, agresivo o arrogante; lo que si es fundamental es tener las ideas muy claras y el coraje de luchar por ellas.

Autoconfianza: el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.

Ágil: capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.

Resolutivo: busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.

Acepta el riesgo: sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).

Paciente: sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.

Creativo: encuentra la manera de superar los obstáculos, "inventa" soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

Por último, es importante resaltar que si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender asistiendo a cursos de formación y base de práctica.

ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica.

No se puede tratar de utilizar siempre el mismo esquema de negociación.

No hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado.

No obstante, se podría hablar de dos estilos básicos de negociación: la negociación inmediata y la negociación progresiva.

La negociación inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.

La negociación progresiva busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación.

A algunas personas les gusta ir directamente al grano mientras que otras prefieren establecer un vínculo personal antes de entrar a discutir posiciones.

Los primeros suelen basar su decisión en datos objetivos (precio, financiación, características técnicas, garantía, plazo de entrega, etc.), mientras que los segundos valoran también muy especialmente consideraciones subjetivas (confianza, amistad, honestidad, etc.).

Una variable que resulta determinante para ver que estilo de negociación conviene utilizar es si se trata de una negociación puntual, aislada, o si por el contrario se pretende mantener una relación duradera con la otra parte.

La diferencia fundamental entre una negociación aislada (por ejemplo, la compra de una vivienda) y una relación duradera (la relación con un proveedor) está en la importancia o no de establecer una relación personal con el interlocutor.

En una negociación puntual no hay necesidad de tratar de estrechar lazos. En este tipo de negociación cada parte puede tratar de maximizar su beneficio a

costa del otro. El deterioro de las relaciones que esto puede producir no tiene mayor trascendencia ya que probablemente no haya que volver a negociar con esta persona.

Por el contrario, cuando se negocia con un cliente o con un proveedor con el que interesa mantener una relación duradera resulta primordial cuidar la relación personal.

No sería lógico en este caso negociar con prisas, tratando de imponer a toda costa nuestros planteamientos, con el consiguiente deterioro de los lazos afectivos.

Cuando interesa mantener un vínculo duradero hay que preocuparse porque cada negociación que se realice sea beneficiosa para todos y sirva para estrechar la amistad.

TIPOS DE NEGOCIADORES

Es difícil clasificar los distintos tipos de negociadores ya que cada persona tiene su manera particular de hacerlo, no obstante se podrían definir dos estilos muy definidos.

Negociador enfocado en los resultados: lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa, intimida, presiona, no le importa generar un clima de tensión.

Tiene una elevada (excesiva) autoconfianza, se cree en posesión de la verdad. Considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con objeto de conseguir el máximo beneficio posible.

Las relaciones personales no es un tema que le preocupen, ni tampoco los intereses del oponente.

Si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento. Utilizará cualquier estratagema para presionar y lograr sus metas.

Este tipo de negociador puede ser efectivo en negociaciones puntuales pero es totalmente inapropiado para establecer relaciones duraderas.

Negociador enfocado en las personas: le preocupa especialmente mantener una buena relación personal. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte.

Es un negociador que busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones.

Le gusta jugar limpio, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula.

Este negociador puede resultar excesivamente blando, de una ingenuidad de la que se puede aprovechar la otra parte, especialmente si el oponente responde al modelo anterior.

En la vida real los negociadores se situarán en algún punto intermedio entre estos dos extremos.

Ninguno de estos dos extremos resulta adecuado: el primero porque puede generar un clima de tensión que de al traste con la negociación y el segundo por una excesiva bondad de la que se puede aprovechar el oponente.

El negociador debe ser exquisito en las formas, en el respeto a la otra parte, considerando y teniendo en cuenta sus intereses. Pero al mismo tiempo tiene que defender con firmeza sus posiciones.

Esta firmeza no se debe entender como inflexibilidad. Muy al contrario, el negociador debe ser capaz de ajustar su posición a la información nueva que reciba, a los nuevos planteamientos que vayan surgiendo durante la negociación.

Resulta de gran interés conocer el tipo de negociador al que uno se aproxima con el fin de detectar sus fortalezas y posibles carencias, y en este caso tratar de corregirlas.

Asimismo, conviene identificar el tipo de negociador al que se ajusta el oponente con vista a poder interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y si fuera necesario tratar de contrarrestarlos.

ESTRATEGIAS

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

Estrategia de "ganar-perder" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso.

En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente.

No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la "tarta" a repartir puede ser mayor que la inicial.

Por ejemplo, se comienza negociando una campaña publicitaria para el lanzamiento de un producto y se termina incluyendo también la publicidad de otras líneas de productos.

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

Por su parte la estrategia de "ganar-perder" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.

Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que terminar en los tribunales.

Para concluir se puede indicar que la estrategia de "ganar-ganar" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales y haciendo más difícil que un tercero se haga con este contrato.

Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace falta voluntad por ambas partes de colaborar.

La estrategia de "ganar-perder" sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

TÁCTICAS

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión.

Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.

Las tácticas de presión tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

Las tácticas de desarrollo no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:

Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante.

Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.

Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien de el primer paso.

Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

Por el contrario, las tácticas de presión sí pueden deteriorar gravemente la relación personal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Algunos ejemplos de este tipo de tácticas son:

Desgaste: aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.

Ataque: atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incomoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.

Tácticas engañosas: dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.

Ultimátum: presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico "o lo tomas o lo dejas", "tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido". Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente.

Exigencias crecientes: consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.

Autoridad superior: consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias.

Esta táctica también consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno.

Hombre bueno, hombre malo: dos personas representan a una de las partes: una de ellas se muestra intratable, amenazante, exigente, sin el menor interés de hacer concesiones, mientras que la otra trata de granjearse la confianza del

oponente, se muestra comprensiva, cordial, y trata de convencerlo de que acepte su propuesta, antes de que su compañero tome las riendas de la negociación.

Lugar de la negociación: cuando ésta tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estratagema.

Por ejemplo, se le hace esperar un buen rato antes de iniciar la reunión, se le ofrece una silla más baja que la del anfitrión, se le sitúa de cara a una ventana por donde entra una claridad muy incómoda, se le coloca en el extremo de la mesa, quedando relegado, se interrumpe la negociación continuamente con llamadas de teléfono, etc.

Tiempo: consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio.

Por ejemplo, se alarga la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento, se fija la reunión a primera hora de la tarde tras una copiosa comida regada con vino. Se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge a cerrar un acuerdo de prisa y corriendo.

Por regla general estas tácticas engañosas hay que evitarlas, pueden ser beneficiosas en un momento dado pero a la larga uno se termina granjeando una imagen de negociador deshonesto, falso, poco fiable.

Si se emplean tiene que ser de forma discreta, tratando de que la otra parte no lo perciba.

Si uno es descubierto el deterioro de las relaciones personales puede ser importante.

La única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.

Para finalizar destacar algunas ideas:

Ante una negociación no se puede dejar a la improvisación la estrategia a seguir ni las tácticas a utilizar. Todo ello tiene que estar definido y convenientemente preparado antes de sentarse a la mesa de negociación.

Esto no impide que en función de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos uno vaya ajustando su actuación.

Resulta también muy importante detectar la estrategia que sigue la otra parte y las tácticas que utiliza. De este modo es más fácil anticipar sus movimientos y tomar las medidas oportunas.

ASERTIVIDAD

Decir "NO" a veces resulta difícil, requiere cierta dosis de valor y tener las ideas muy claras.

En ocasiones es más fácil asentir, aún no estando de acuerdo, con objeto de evitar un conflicto.

No obstante, este tipo de cesiones al final se suelen terminar pagando.

Es frecuente encontrar dos tipos de personas.

Aquellas a las que les cuesta decir "NO", les resulta especialmente violento y prefieren evitarlo, cediendo si hace falta.

Otras que dicen "NO" de manera prepotente, brusca, sin importarles el impacto negativo que pueda tener en la otra persona.

La asertividad define la capacidad de decir "NO" de manera natural, espontánea, sin generar tensión y sin deteriorar la relación con la otra parte.

Estas personas saben decir "NO" cuando entienden que hay que decirlo, pero sin brusquedades, sencillamente, sin que ello les suponga ninguna dificultad especial. Son personas asertivas por naturaleza.

Aquellas personas que no gozan de esta habilidad pueden llegar a aprenderla con una buena práctica.

Para un buen negociador la capacidad de decir "NO" cuando sea necesario resulta fundamental, no sentirse cohibido si hay que contradecir al oponente.

Es preferible decir "NO" en un primer momento que dejar que las negociaciones sigan avanzando y en el último momento desdecirse de las opiniones emitidas.

El buen fin de la negociación depende en gran medida de saber comunicar claramente lo que uno piensa, asintiendo cuando se esté de acuerdo y diciendo "NO" en caso contrario.

Por último, señalar que es preferible no llegar a ningún acuerdo que cerrar uno que no convenga.

En relación con el lugar donde tendrán lugar las negociaciones caben tres posibilidades.

Negociar en nuestras oficinas

Negociar en sus oficinas

Negociar en terreno neutral

Cada una de estas opciones tiene algunas ventajas.

A.- Negociar en nuestras oficinas

Mayor tranquilidad emocional al sentirse uno en casa.

Se dispone de toda la información necesaria. Además, es fácil consultar con algún especialista de la empresa si fuera necesario.

Permite elegir la sala de reunión (tamaño, tipo de mesa, disposición de las personas,), seleccionando aquella que nos resulte más cómoda.

Permite disponer mejor de los tiempos: comienzo, pausas, almuerzo, café, reanudaciones (se puede utilizar en beneficio propio).

El actuar de anfitriones permite atender al interlocutor y ganarse su agradecimiento (recogerle en el aeropuerto, invitarle a almorzar, enseñarle unas modernas instalaciones, tener todo perfectamente organizado...).

B.- Negociar en sus oficinas

En este caso las ventajas señaladas en el punto anterior pasan a beneficiar a la otra parte. No obstante, también esta opción nos ofrece algunas ventajas.

Permite presionar a la otra parte para que haga las consultas necesarias y tome una decisión sobre la marcha.

Permite jugar con las interrupciones y ganar tiempo: con la excusa de que no se dispone allí de ciertos datos o de que hay que consultar con algún especialista de la empresa, se puede solicitar levantar la reunión y quedar en reanudarla más adelante.

C.- Terreno neutral

En este caso ambas partes se encuentran en igualdad de condiciones, por lo que ninguna de ellas se podrá sentir cohibida por negociar en terreno ajeno.

Puede ser, por ejemplo, en algún hotel de la ciudad (hay que verificar previamente que reúne las condiciones necesarias para celebrar este encuentro).

Se puede elegir una ciudad a medio camino entre las sedes de las dos compañías (se evita que una de ellas tenga que hacer todo el desplazamiento).

Un inconveniente de esta opción es que ninguno de ellos cuenta con los recursos que dispone en su oficina y que también podría poner al servicio del visitante.

Negociar en terreno neutral puede ser una manera adecuada de comenzar las negociaciones, especialmente cuando las partes no se conocen. No obstante, a medida que se vaya avanzando resultará probablemente más cómodo seguir negociando en una de las sedes.

LUGAR DE LA NEGOCIACIÓN

Sala de reunión

Una vez decidida la sede donde tendrán lugar las negociaciones, hay que elegir una sala de reuniones apropiada.

Hay que buscar un entorno adecuado, confortable, que facilite la negociación.

Entre los aspectos que hay que cuidar:

Buena luz y temperatura agradable.

Acústica (que se oiga con claridad, sin ruidos incómodos).

Amplitud suficiente.

Colocación: que no haya privilegios en la distribución de las personas (no se puede situar a los miembros de un equipo en un lugar preferente y a los otros en los sitios peores).

Material de apoyo (proyector, ordenador, teléfonos, etc.).

Sala reservada: poner a disposición de los visitantes una sala privada por si necesitaran estar a solas para sus deliberaciones.

No debe comenzar la negociación mientras uno no se sienta plenamente cómodo con las condiciones del sitio.

Negociar exige una gran concentración por lo que uno no puede tener la mente distraída por culpa de la incomodidad del lugar.

No se puede admitir que el anfitrión disfrute de ciertas ventajas.

MOMENTO DE INICIAR LA NEGOCIACIÓN

Cuando se pretende iniciar negociaciones hay que saber elegir el momento más oportuno para hacerlo.

Por ejemplo, si uno quiere alquilar una casa de verano, un momento adecuado para iniciar contactos pueden ser los meses de marzo y abril. No resulta conveniente esperar a julio (demasiado tarde), ni tampoco hacerlo en octubre del año anterior (demasiado pronto).

Si una empresa juguetera quiere vender sus productos a través de una cadena comercial debe iniciar negociaciones con tiempo suficiente para la campaña de navidad y no esperar al mes de diciembre para iniciar conversaciones.

Tampoco resulta oportuno iniciar unas negociaciones complejas en julio si en agosto se van a tener que interrumpir por vacaciones. Parece más lógico esperar a septiembre para ponerlas en marcha.

Hay que planificar el momento de iniciar las negociaciones.

Hay que estimar el tiempo que éstas pueden prolongarse, con vista a poder tener cerrado un acuerdo en una fecha oportuna.

No obstante, a veces las oportunidades surgen en los momentos más inesperados, en cuyo caso no cabe más que reaccionar con agilidad.

Hay que evitar negociar con prisas, cuando el tiempo apremia, ya que nuestra posición negociadora sería muy débil, de lo que se podría aprovechar la otra parte.

Por ejemplo, si vamos a comprar una nueva casa y para financiarla necesitamos vender la actual, no podemos cerrar la compra de la nueva sin tener medianamente avanzada la venta de la antigua.

Si las cosas se presentan así y no hay más remedio que negociar con prisas, habrá que tratar por todos los medios que la otra parte no perciba esta urgencia.

Por último, señalar que una vez que comienzan las negociaciones hay que respetar, dentro de lo posible, el ritmo de negociación de la otra parte.

Hay negociadores que toman decisiones con rapidez mientras que otros necesitan un periodo de reflexión antes de tomar una decisión. No es conveniente atosigar en exceso al interlocutor, ya que se corre el riesgo de que se ponga a la defensiva dificultando la negociación.

FASES DE LA NEGOCIACIÓN

En toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas, todas ellas igualmente importantes.

1.- Preparación

2.- Desarrollo

3.- Cierre

La preparación es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir nuestra posición:

Recopilar toda la información pertinente sobre nuestra oferta, sobre nuestros competidores y sobre la empresa con la que vamos a negociar.

Definir con precisión nuestros objetivos, la estrategia que vamos a utilizar y las tácticas que vamos a emplear.

También hay que contactar con aquellos departamentos de la empresa a los que les pueda concernir esta negociación con objeto de informarles y unificar criterios.

Hay que conocer con exactitud nuestro margen de maniobra: hasta dónde podemos ceder, qué tipo de acuerdos podemos firmar y qué otros requerirán autorización de los órganos superiores.

El desarrollo de la negociación abarca desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo.

Es la fase en la que ambas partes intercambian información (definen sus posiciones), detectan las discrepancias y tratan de acercar posturas mediante concesiones.

Su duración es indeterminada, requiriendo frecuentemente altas dosis de paciencia. Por lo general no es conveniente precipitar acontecimientos, siendo preferible esperar a que las ideas vayan madurando.

El cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él.

Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados.

Una vez cerrado hay que recoger por escrito todos los aspectos del mismo. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el documento se tienen que precisar muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se hayan tratado.

Por ejemplo, cláusulas de incumplimiento, indemnizaciones, prórrogas tácitas o expresas, jurisdicción pertinente, etc.

Un malentendido que no se detecte a tiempo o una cláusula del contrato que quede ambigua puede dar lugar el día de mañana a una disputa legal.

La negociación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia.

Más vale no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo.

Por último, señalar que una vez que finaliza la negociación conviene analizar con sentido crítico cómo se ha desarrollado, detectando aquellos aspectos que conviene mejorar.

La negociación es un arte que exige un aprendizaje permanente.

Cada negociación es un ensayo general de la siguiente.

PREPARACIÓN

En la fase de preparación hay que realizar un trabajo de investigación muy concienzudo.

Una buena preparación determina en gran medida el éxito de la negociación, permitiendo además que ésta se desarrolle con mayor fluidez.

Una buena preparación contribuye a aumentar la confianza del negociador, lo que le hará sentirse más seguro de sí mismo y, en definitiva, negociar mejor.

Un negociador preparado sabrá moverse, adaptando su posición a las circunstancias, mientras que un negociador poco preparado tenderá a permanecer inmóvil, sin capacidad de respuesta.

En esta primera fase hay una serie de puntos sobre los que hay que trabajar:

1. Conocer con detalle la oferta que presentamos: sus características técnicas, gama de productos, plazos de entrega, garantías, servicio post-venta, condiciones de pago y financieras, etc.
2. Determinar los objetivos que se quieren alcanzar, distinguiendo entre un resultado óptimo (el mejor posible), un resultado aceptable y un resultado mínimo (por debajo del cual no interesa cerrar un acuerdo).

Aparte de estos objetivos, es interesante desarrollar posibles alternativas por si estos objetivos se muestran inalcanzables.

Llevar alternativas a la mesa de negociación puede marcar la diferencia entre no cerrar ningún acuerdo o alcanzar uno interesante para ambas partes.

3. Contactar dentro de la empresa con las áreas involucradas para que todas estén al tanto y se pueda definir una postura común. Hay que conocer cuál es el proceso de autorización, hasta dónde tiene una delegación y cuándo tendrá que remitir la propuesta a niveles superiores.

4. Informarse sobre la otra parte: quién es, qué hace, cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuáles pueden ser sus objetivos y su manera habitual de negociar, qué pueden querer de nosotros.

5. Informarse sobre los competidores: cuáles son sus productos, cómo comparan con los nuestros, puntos fuertes y débiles, rango de precios, etc. En qué aspectos nuestra oferta es superior y en cuáles no.

6. Otras informaciones: operaciones similares realizadas en el mercado (precios y condiciones pactadas) que podrían servir de referencias, otros indicadores (valor en bolsa, multiplicadores bursátiles, etc.), precios en mercados de segunda mano, tasaciones de expertos, etc.

Para obtener información sobre los tres puntos anteriores se puede acudir a diversas fuentes:

Revistas especializadas, informes anuales de las compañías, páginas web, consultas a expertos del sector, cámaras de comercio, etc.

Una vez que se dispone de la información anterior hay que determinar los argumentos que se van a utilizar para tratar de persuadir a la otra parte.

Hay que ser muy convincente y para ello nada mejor que llevar la lección aprendida, evitando tener que improvisar.

Hay que ser muy selectivo, utilizando los argumentos de mayor peso y no ofrecer una lista interminable de argumentos menores. Podría dificultar la claridad de nuestra posición. La otra parte centraría sus ataques en los argumentos de menor peso.

Conviene anticipar las posibles objeciones que la otra parte pueda plantear y preparar las respuestas oportunas.

En definitiva, cuando uno se sienta a la mesa de negociación todo debe estar perfectamente estudiado, nada puede quedar a la improvisación ya que se corre el riesgo de sufrir un serio varapalo.

Y por último, una norma que siempre conviene recordar:

Nunca subestimar al oponente.

CONOCER LA PROPIA OFERTA

Cuando se acude a la mesa de negociación uno debe tener un conocimiento muy exacto de la oferta que presenta.

Características principales del producto o servicio, con cierto nivel de detalle.

Variedad de la gama (colores, tamaño, potencia, etc.).

Plazo de entrega.

Garantía.

Rango de precios, posibles descuentos negociables (por volumen de compra, pronto pago, etc.).

Facilidades financieras.

Puntos de asistencia técnica.

Etc.

No obstante, habrá aspectos más precisos (de tipo técnico, jurídico, financiero, etc.) que uno puede desconocer.

En dicho caso quedará en hacer la consulta al departamento correspondiente y facilitar una respuesta lo antes posible.

También se pueden poner en contacto los departamentos correspondientes de ambas empresas.

Lo que no se debe hacer bajo ningún concepto es tratar de salir del paso inventando una respuesta (uno podría quedar en evidencia perdiendo toda su credibilidad).

También hay que tratar de conocer en qué medida el producto o servicio que uno ofrece puede satisfacer las necesidades de la otra parte.

Hay que comparar nuestra oferta con la que ofrecen los competidores.

Un buen conocimiento de todos estos aspectos permitirá una mayor seguridad durante la negociación, la cual podrá desarrollarse con mayor agilidad. Además, uno proyectará una imagen de profesionalidad, ganándose el respeto del oponente.

CONOCER A LA OTRA PARTE

En la fase de preparación hay que dedicar una especial atención a tratar de conocer a la otra parte.

Cuanto más conozcamos sobre nuestro interlocutor mejor preparados estaremos para la negociación.

Entre otras informaciones nos interesan las siguientes:

Datos generales de la empresa: actividad, volumen de ventas y beneficios, gama de productos, mercados geográficos, cuota de mercados.

Estrategias, objetivos, metas que persigue.

Estilo de negociar (cooperativo o confrontación), tácticas que suele emplear, característica personales del los negociadores (modales, honestidad, cordialidad, etc.).

Conocer toda esta información permite:

Adecuar mejor nuestra oferta a sus necesidades.

Utilizar aquellos argumentos que puedan resultar más convincentes.

Elegir la estrategia de negociación y las tácticas más adecuadas.

Anticipar el previsible desarrollo de las negociaciones, evitando sorpresas.

Relación de poder

El conocimiento de la otra parte también nos permite estimar la posible relación de poder durante la negociación:

No es lo mismo negociar con una gran empresa que con una pequeña.

No es lo mismo tratar un tema que afecte al núcleo del negocio de una compañía que tratar un asunto marginal.

No es lo mismo negociar tratando de establecer una relación duradera con la otra parte, que buscar simplemente un acuerdo puntual.

No obstante, si bien todos estos aspectos y muchos más influirán en la relación de poder entre las partes, en último caso ésta vendrá determinada por el interés que tenga cada una de ellas en alcanzar dicho acuerdo.

Aquella que más necesidad tenga en cerrar un acuerdo, aquella que se juegue más, es quién tendrá una posición negociadora más débil.

Este posible interés de cada parte por llegar a un acuerdo va a depender de la mejor alternativa que tenga cada una de ellas en el supuesto de que no se alcance dicho acuerdo.

Por ejemplo, supongamos que la empresa A negocia con la empresa B la comercialización de sus productos a través de la cadena de tiendas de ámbito nacional que ésta posee.

En caso de no llegarse a ningún acuerdo la mejor opción de A será tratar de vender sus productos por catálogo (con muy mala experiencia en años anteriores), mientras que la mejor opción de B será contactar con otra empresa juguetera (son numerosas y todas ellas están deseando trabajar con B).

En este caso está claro que si no hay acuerdo, la opción alternativa de B es sustancialmente más atractiva que la de A, por lo que B negociará desde una posición de fuerza.

En todo caso, aunque la relación de poder nos sea desfavorable, uno no puede comenzar una negociación con un sentimiento de inferioridad, con el convencimiento de que la otra parte es más fuerte, más inteligente, de que nos va a barrer: estaríamos perdidos.

Siempre hay que acudir a la negociación con el objetivo de alcanzar el mejor resultado posible.

Si la otra parte abusa de su poder y trata de imponernos unos términos inaceptables tan sólo nos quedará la opción de romper la negociación.

Para concluir señalar:

Nunca se debe negociar con miedo pero tampoco hay que tener miedo a negociar.

OBJETO DE LA NEGOCIACIÓN

En la fase de preparación es fundamental definir con precisión qué resultado se pretende alcanzar. Este objetivo debe ser ambicioso.

Está demostrado que mientras más ambicioso es uno a la hora de afrontar una negociación, mayor empeño pondrá en la misma y mejor será el resultado que obtenga.

Uno no debe fijarse un único resultado objetivo ya que probablemente no lo obtenga. Es preferible determinar un posible rango de resultados válidos. Este rango vendrá determinado por los siguientes valores:

RESULTADO ÓPTIMO: ES EL MEJOR RESULTADO POSIBLE.

Resultado aceptable: por debajo del resultado óptimo pero suficientemente bueno para cerrar el acuerdo.

Resultado mínimo: marca el mínimo aceptable, por debajo del cual no interesa cerrar ningún acuerdo.

Si el negociador no se fija este mínimo aceptable es posible que acuda a la negociación con la convicción de que hay que cerrar un acuerdo a toda costa (como si no cerrar ninguno fuera el mayor de los fracasos).

El modo de determinar este mínimo aceptable es valorando cual sería nuestra mejor alternativa en caso de no llegar a ningún acuerdo.

Por ejemplo, quiero vender mi casa para financiar la adquisición de una nueva. Si no la vendo tengo las siguientes opciones: alquilarla (lo que me permitirá obtener una renta mensual), seguir habitándola (me ahorro los gastos de financiación de la nueva casa), cederla a un familiar, etc.

De todas estas posibles alternativas seleccionaré la más interesante y procederé a valorarla. Por ejemplo, si opto por alquilarla recibiré una renta mensual de unos 1.000 euros, lo que me permitirá hacer frente a las cuotas mensuales de un préstamo de 200.000 euros.

Por tanto, el precio mínimo que debo aceptar por mi casa antigua será de 200.000 euros. Por debajo de este importe sería preferible alquilar la casa antigua y solicitar un préstamo por esta cantidad.

Si nuestra mejor alternativa es mejor de lo que la otra parte imagina, es conveniente que lo sepa para que lo tenga en cuenta a la hora de estimar nuestro mínimo aceptable.

Si, por el contrario, nuestra mejor alternativa es peor de lo que la otra parte imagina, más vale no comentar nada (si llegara a conocerlo se debilitaría nuestra posición negociadora).

Además de estos objetivos principales, conviene también elaborar en esta fase posibles alternativas por si la negociación no se desarrollase por los derroteros previstos.

También hay que decidir en esta fase de preparación cual va a ser nuestra posición de partida.

Es la posición inicial que comunicaremos a la otra parte. Normalmente se encontrará bastante alejada de la posición de partida del oponente.

Esta posición inicial no es ni mucho menos la que esperamos alcanzar. Estará por encima incluso de nuestro resultado óptimo.

Se fija una posición inicial elevada para poder contar con margen de maniobra por si más tarde hay que hacer concesiones.

No obstante, esta posición de partida no puede ser tampoco ridículamente elevada ya que la otra parte la rechazaría por absurda, no tomándola en serio (con la consiguiente pérdida de credibilidad por nuestra parte) o renunciando a negociar.

Otro motivo para fijar una posición inicial elevada es que mediante concesiones mutuas las partes irán aproximando posiciones, siendo muy frecuente que converjan en un punto intermedio entre las dos posiciones de partida.

El fijar una posición inicial elevada hace que este punto intermedio se aproxime más a nuestros objetivos (si bien, la otra parte hará algo similar).

Por otra parte, resulta interesante intentar determinar cuáles pueden ser los objetivos que persigue la otra parte.

Busca un precio barato, calidad, garantía en los plazos de entrega, busca un buen servicio post-venta, etc.

Esto nos permitirá adecuar mejor nuestra oferta a sus intereses.

También resulta conveniente estimar cual podría ser su mejor alternativa en caso de que no hubiese acuerdo.

AGENDA DE LA REUNIÓN

En negociaciones complejas, en las que intervienen varias personas por cada lado, es aconsejable fijar con la otra parte antes del día la reunión la agenda de la misma.

Temas que se van a abordar, en qué orden y tiempo previsto.

Quiénes van a intervenir por cada lado.

Pausas, almuerzo, hora de finalización.

Esta agenda tiene como objetivo que la reunión se desarrolle de una forma ordenada:

Permite que las partes centren su preparación en los temas que se van a tratar y acudan a la reunión con los especialistas oportunos.

Permite centrar la discusión sobre dichos puntos, evitando que una de las partes pueda traer a debate asuntos que no estaban previstos y que la otra no haya preparado.

Permite hacer un seguimiento de los temas a abordar, evitando que alguno pueda quedar en el tintero.

Obliga a ir avanzando: las partes son conscientes de que hay un guión que hay que intentar cumplir y que no se pueden eternizar en un punto determinado.

Aunque la agenda se establece para ser cumplida, ambos grupos negociadores deben interpretarla con cierta dosis de flexibilidad.

La negociación no siempre discurre como estaba prevista (se presentan nuevas ideas, nuevos argumentos, se revisan los objetivos, surgen puntos conflictivos, etc.).

La agenda viene a ser un marco general, una hoja de ruta, pero debe permitir cierta libertad de movimiento.

DESARROLLO

Esta fase comienza en el momento en el que las partes se sientan frente a frente con objeto de iniciar propiamente la negociación.

Inicialmente las partes tratarán de conocerse y de establecer un clima de confianza:

En este primer momento se tratarán temas generales (situación económica, evolución del sector, perspectivas, particularidades de cada una de las empresas, etc.), sin entrar por el momento a tratar el tema propiamente de la negociación.

Esta fase siempre es importante ya que si se consigue un buen grado de sintonía puede facilitar enormemente la negociación. Por ello, hay que prestarle la atención debida, especialmente si se trata de un interlocutor con el que se pretende establecer una relación duradera.

Muchos negociadores cometen el error de desdeñar este "contacto personal" y tratan de entrar directamente en la negociación. No hay que olvidar que con independencia de la empresa a la que cada uno representa, la negociación tiene lugar entre personas y en sus decisiones van a influir, además de los argumentos objetivos que se aporten, un componente emocional que no se puede menospreciar.

Una buena relación personal ha sido la clave de muchos acuerdos.

A continuación, las partes entrarán ya en materia.

Es frecuente que la parte que hace la oferta comience realizando una presentación de la misma.

Acto seguido empezarán a intercambiar información, tanteando cual es la posición de cada una de ellas, tratando de determinar cuál es la diferencia que les separa.

A pesar de esta diferencia inicial, si hay interés en llegar a un acuerdo las partes tratarán de acercar posiciones. Defenderán sus planteamientos, argumentarán en contra de los del oponente, irán haciendo (pequeñas) concesiones, etc.

El desarrollo será normalmente gradual: este proceso requiere tiempo, hay que dejar que las cosas vayan madurando, no conviene precipitarse.

En todo caso, cada persona tiene su propio ritmo de negociación y hay que tratar de respetarlo: presionar más allá de cierto límite puede ser contraproducente.

Hay negociadores que prefieren ir directamente al grano, sin andarse con rodeos. A otros en cambio les gusta una aproximación más lenta, más gradual.

Toda negociación requiere una buena dosis de paciencia, no obstante puede ganar en rapidez si:

Se consigue una buena comunicación entre las partes, franca, abierta, evitando malentendidos.

Se consigue generar una atmósfera de confianza.

Las partes acuden preparadas a la negociación. Esto les dará mayor seguridad, mayor capacidad de reacción y de tomar decisiones, permitiendo que la negociación vaya avanzando.

Por último, señalar que no es conveniente prolongar en exceso las reuniones ya que uno puede terminar perdiendo perspectiva.

Tras muchas horas de negociación y en mitad de una discusión acalorada, uno probablemente haya olvidado cuáles eran sus objetivos, qué estrategia quería emplear, etc.

Es conveniente hacer pausas regularmente para que cada parte pueda analizar con cierta calma la situación, evaluar la información recibida y ver el estado en el que se encuentra la negociación.

PRESENTACIÓN

En ocasiones la negociación comienza con una presentación que realiza la parte oferente.

Esta presentación tiene que estar rigurosamente preparada, no se puede dejar nada a la improvisación ya que de ella puede depender en gran medida el éxito de la negociación.

Una buena preparación permite transmitir una imagen de seguridad y confianza, evitando dar muestra de temor o timidez, o de falta de profesionalidad.

En esta presentación hay que conseguir captar la atención de la otra parte, despertarle su interés por nuestra oferta.

La presentación debe ser atractiva, ligera (no demasiado extensa ya que no se trata de atosigar a la otra parte con un aluvión de información; ya habrá tiempo durante la negociación) y sugerente.

En los ensayos hay que cuidar todos los aspectos relevantes de la misma:

Texto del discurso, ideas a enfatizar, lenguaje (claro y directo), voz (modulada), tono, gestos, movimientos, mirada, etc.

La presentación gana en interés si se apoya con medios audiovisuales (transparencias, presentación en PowerPoint, planos, folletos, etc.). También resulta interesante presentar una muestra del producto.

Durante la presentación se contestarán las preguntas que vayan surgiendo pero de modo escueto, sin profundizar sobre el tema.

Se trata de que la presentación discurra con la mayor fluidez posible, sin perder su hilo argumental. Además, no es el momento todavía de entrar en la discusión, por lo que si la otra parte insiste en tratar un aspecto determinado se le indicará cortésmente que una vez concluida la presentación se abordará con mayor profundidad el tema que plantea.

Es muy importante realizar la presentación en un momento del día en el que la gente esté fresca, siendo preferible por la mañana:

Hay que evitar a toda costa tener la presentación después del almuerzo o a última hora de la tarde (la gente estará especialmente cansada).

Tampoco el lunes por la mañana puede que sea el momento más oportuno.

DISCUSIÓN

Cuando comienza propiamente la negociación las partes mantienen posiciones distantes.

Lo normal es que cada uno encuentre su posición perfectamente lógica y racional y en cambio no se explique la del contrario, que le resultará probablemente egoísta e indefendible.

Esto lleva frecuentemente a ver al oponente de forma negativa, como un enemigo al que hay que frenar para evitar que se aproveche de nosotros.

El fallo de este planteamiento reside en no entender que los intereses de la otra parte son tan legítimos como los nuestros.

Si hiciéramos esta reflexión llegaríamos a la conclusión de que efectivamente hay dos posiciones enfrentadas, pero que de ello no tiene que derivarse que las personas tengan que estar también enfrentadas.

En lugar de ver al interlocutor como un enemigo habría que verlo como un colaborador, con quien debemos trabajar conjuntamente para tratar de encontrar una solución satisfactoria para ambas partes.

Este enfoque contribuye decisivamente a mejorar el ambiente de la negociación.

Las partes se sentirán más relajadas, más abiertas y no tratarán de atrincherarse en sus posiciones.

En las negociaciones hay que enfrentarse a los problemas con determinación pero mostrando el máximo respeto hacia las personas.

Hay que ser capaz de compatibilizar las discusiones, a veces acaloradas, con un trato personal exquisito hacia el interlocutor.

Es lógico que defendamos nuestras posiciones y rechacemos aquellos planteamientos de la otra parte con los que no coincidamos, pero ello sin dañar

la imagen de nuestro oponente ya que las relaciones personales podrían resentirse.

Las opiniones se deben exponer con firmeza pero sin arrogancia.

Tampoco se pueden rechazar las opiniones de la otra parte con desprecio. Una disputa profesional se recordará en el futuro como algo anecdótico, mientras que un ataque personal es muy difícil de olvidar.

El uso apropiado del lenguaje ayuda a hacer esta separación entre problemas y personas:

No es lo mismo decir "su propuesta es una estupidez", que decir "no estoy en absoluto de acuerdo con su nueva propuesta".

La claridad del mensaje es la misma en ambos casos, pero en el primer ejemplo se daña la imagen del adversario mientras que en el segundo caso no.

El lenguaje permite suavizar las formas sin perder por ello un ápice de firmeza.

No es lo mismo decir "lo que usted plantea es a todas luces inaceptable", que decir "lamento decirle que no podemos aceptar su planteamiento".

El uso del lenguaje puede ser muy útil para rebajar la tensión en el ambiente, sin que por ello pierdan claridad los mensajes.

Por otra parte, durante la negociación hay que mantener las reglas básicas de cortesía:

No interrumpir, contestar cada pregunta que nos formulen (no guardar silencio), no monopolizar la conversación, mantener contacto visual con el interlocutor, etc.

Las posibles pausas (intermedios, almuerzos, etc.) hay que aprovecharlas para dejar a un lado el tono formal y acalorado de la discusión y tratar de recuperar una atmósfera más distendida.

Con ello se pretende transmitir el mensaje de que una cosa es lo que pasa en la mesa de negociación y otra muy distinta es la relación personal entre las partes.

Se trata de separar perfectamente la vertiente profesional de la negociación de la vertiente personal.

La negociación genera a veces tal estado de tensión que puede llevar a uno a perder los nervios.

Sube el tono de la discusión, se hacen comentarios muy fuertes, se dicen cosas que no se piensan, surgen los enfados, etc.

Hay que tratar de mantener siempre la calma y ser comprensible con este tipo de reacción del oponente (no hay que tomarlo como un ataque personal; son reacciones muy humanas a las que no hay que darles mayor importancia).

Ante un comentario impertinente o ante un ataque personal conviene mantener la calma y no responder en el mismo tono, ya que si no se corre el riesgo de entrar en una espiral de insultos que podría dar al traste con la negociación. Además ganaremos en estatura moral.

Por último, indicar que en ninguna discusión se debe acorralar al oponente, siempre hay que tratar de darle una salida airosa.

CENTRARSE EN LOS INTERESES

Es muy frecuente en las negociaciones que las partes se enfrasquen en una discusión, a veces acalorada, defendiendo su posición y atacando la del contrario.

Este tipo de negociación favorece la intransigencia: aquella parte más reacia a ceder tiene mayores posibilidades de que el posible acuerdo se encuentre más cerca de sus posiciones.

No obstante, si ambas partes se muestran intransigentes es muy probable que no se llegue a ningún compromiso.

Si ambas partes van cediendo de forma equitativa se suele llegar normalmente a un punto de acuerdo situado en una posición intermedia entre las dos posiciones de partida.

Este resultado esperado hace que las partes tiendan a situarse inicialmente en posiciones extremas, muy por encima de sus expectativas, buscando que el punto intermedio se encuentre más cerca de sus objetivos.

Esto implica que la diferencia a salvar durante la negociación sea mayor, ralentizando y dificultando la misma.

El resultado final no responde a ningún criterio objetivo ni de justicia, depende exclusivamente del poder de negociación de cada una de las partes y de la mayor o menor intransigencia mostrada durante la negociación.

En este tipo de negociaciones la creatividad brilla por su ausencia. Ambas partes se centran exclusivamente en tratar de reducir la diferencia entre sus posiciones del modo que más les favorezca, sin que ninguna de ellas se preocupe en buscar soluciones alternativas.

Esta forma de negociación basada en un tira y afloja suele deteriorar, a veces de manera significativa, las relaciones personales entre las partes.

No es recomendable cuando se pretende establecer una relación duradera.

Tampoco se debe utilizar cuando intervienen varias partes (si ya es difícil aproximar dos posiciones, imagínese cuando hay más personas implicadas).

Ni cuando se negocian asuntos muy complejos, con múltiples matices.

Un enfoque más constructivo consiste en centrar el debate en torno a los intereses de cada parte, tratando de encontrar una solución mutuamente satisfactoria.

Por ejemplo, cuando una persona negocia la compra de una casa el precio no es la única variable, puede que también le preocupen las condiciones de pago, el plazo de garantía, la opción de compra de una plaza adicional de garaje, el poder firmar el contrato a principios del próximo año (por ejemplo) por motivos fiscales, el poder entregar en pago su casa actual, etc.

Por ello, en lugar de centrar la negociación con la inmobiliaria exclusivamente en discutir precios, hay otras muchas variables que se deben analizar con vista a encontrar una solución interesante para ambas partes.

Este enfoque exige conocer con precisión no sólo nuestros propios intereses sino también los de la otra parte, para lo cual es básico conseguir una buena comunicación.

Por ejemplo, una persona acude a un concesionario de coches interesándose por un vehículo potente alegando que su principal preocupación es la seguridad de su familia, pero en el fondo es posible que lo que le ha llevado a esa decisión haya sido su pasión por la conducción deportiva o el considerar dicho coche como un signo de estatus.

La dificultad de conocer los intereses verdaderos de la otra parte se debe o bien a que la otra persona prefiere no desvelarlos (por pudor, por discreción, etc.) o a que ni el mismo los conoce realmente (la persona del ejemplo anterior puede estar plenamente convencida de que en su decisión ha influido únicamente su preocupación por la seguridad de su familia).

Los intereses de la otra parte pueden ser tanto racionales como emocionales.

Los intereses racionales son aquellos que responden a aspectos objetivos (precio, prestaciones, plazo de entrega, garantía, financiación, etc.). Estos intereses suelen primar en las negociaciones entre empresas.

Los intereses emocionales son de carácter subjetivo (gusto particular, imagen pública, tradición, etc.). Estos intereses son más frecuentes en negociaciones entre particulares.

Una comunicación franca y abierta, un clima de confianza, puede facilitar que las partes reconozcan abiertamente cuales son realmente sus intereses.

Esto les permitirá centrarse en ellos para intentar encontrar una solución mutuamente satisfactoria.

Este tipo de negociación favorece la creatividad, el tratar de buscar nuevas soluciones que sean válidas para todos.

Además, no sólo no tiende a deteriorar las relaciones personales sino que, justo al contrario, contribuye a cimentarlas.

ARGUMENTOS Y OBJECIONES

En la negociación hay que emplear aquellos argumentos que mejor respondan a los intereses reales de la otra parte.

Por ejemplo, si una entidad financiera negocia con una empresa informática el mantenimiento de su red de ordenadores, esta empresa tiene que detectar qué es lo que valora principalmente el banco (un precio económico, la seguridad, la fiabilidad, el apoyo técnico, etc.).

Una vez que conoce cuál es el principal interés (por ejemplo, fiabilidad) debe utilizar aquellos argumentos que mejor respondan a esta preocupación.

En la argumentación hay que ser selectivo.

No se trata de soltar una lista interminable de posibles ventajas (algunas probablemente cuestionables), sino de seleccionar aquellas de mayor peso, aquellas que sean realmente irrefutables.

La argumentación se debe preparar en la etapa inicial, antes de sentarse a la mesa de negociación. Para ello es fundamental conocer en profundidad nuestra propia oferta, compararla con las de los competidores y considerar los posibles intereses de la otra parte.

El negociador acudirá a la reunión con una batería de argumentos a emplear. A medida que vaya detectando cuales son las preocupaciones principales del interlocutor se irá centrando en aquellos argumentos que mejor respondan a las mismas.

Los argumentos hay que presentarlos con firmeza, con convicción, pero sin prepotencia (podría originar rechazo en la otra parte).

Cuando uno presenta un argumento con el que pretende convencer a la otra parte es frecuente que éste plantee objeciones.

En la fase de preparación hay que tratar de anticipar las posibles objeciones que nos pueden plantear y preparar las respuestas oportunas.

La objeción no hay que interpretarla negativamente, como un obstáculo que surge en nuestro camino hacia el acuerdo, sino que es una señal de que la otra parte está interesada en la negociación (en caso contrario no se molestaría en objetar, simplemente se limitaría a finalizar la negociación).

Además, la objeción es una fuente de información ya que nos indica qué es realmente lo que le preocupa a la otra parte, dándonos la posibilidad de afinar mejor nuestra oferta y de ser más selectivo en nuestra argumentación.

En todo caso, hay que distinguir cuando se tratan de objeciones reales (que habrá que contestar en profundidad, con todo lujo de detalle) y cuando son meras excusas, bien para ganar tiempo, bien con objeto de finalizar una negociación que no le interesa.

APLICACIÓN DE CRITERIOS OBJETIVOS

Un método eficaz para encontrar una solución a dos posturas enfrentadas es aplicar algún criterio objetivo.

En lugar de tratar de llegar a un punto de encuentro a base de una defensa numantina de las posiciones, a la espera de que la otra parte vaya cediendo, este método consiste en acordar entre las partes la aplicación de un criterio incuestionable.

Por ejemplo, si se negocia la compra de un piso, el primer tipo de negociación consiste en tratar de llegar a un acuerdo mediante un regateo entre comprador y vendedor. En cambio, este nuevo método busca definir y aplicar algún criterio técnico (por ejemplo, precio del m² en la zona, tasación de un experto...).

Mientras que con el primer método de negociación el resultado final es arbitrario (va a depender del nivel de intransigencia de cada parte), con el segundo método se puede llegar a un resultado más justo.

Cuando un negociador propone a la otra parte la aplicación de algún criterio técnico para determinar el resultado final debe mostrarse flexible a la hora de seleccionar dicho criterio y no tratar de imponer el suyo.

El principal requisito es que se trate de un criterio objetivo, técnico y que sea lógica su aplicación en esa negociación concreta.

Si cada parte plantea un criterio diferente se debería seleccionar aquél que sea más utilizado en transacciones similares; también se puede consultar con un experto para ver cual es el criterio más apropiado.

Otra posibilidad es aplicar los dos criterios que propugnan ambas partes y calcular un valor medio.

Lo interesante de este tipo de negociación es que consigue salvaguardar los lazos personales ya que la negociación deriva hacia aspectos más técnicos, menos emocionales.

No es lo mismo discutir sobre las posiciones que defiende cada parte que discutir sobre qué criterio técnico emplear.

Este método de negociación es especialmente indicado en negociaciones multilaterales donde hay muchas partes implicadas.

FLEXIBILIDAD Y CREATIVIDAD

Entre las principales virtudes de un buen negociador destacan la flexibilidad y la creatividad.

La flexibilidad define su capacidad de maniobra, el saber ajustarse a cada situación concreta.

La creatividad se refiere a su habilidad para encontrar soluciones alternativas, para encontrar puntos de acuerdo allí donde aparentemente no los hay.

Ya se ha comentado la importancia que tiene la fase de preparación antes de sentarse a negociar.

En esta fase hay que definir los objetivos, la estrategia, los argumentos, etc. No obstante, por mucho que se haya podido prever el desarrollo de las negociaciones la realidad puede ser luego bien distinta, pudiendo tomar la negociación un rumbo completamente diferente.

Esto exige una mente abierta, dispuesta a reaccionar ante los acontecimientos, ante la nueva información y ante los nuevos planteamientos.

Un negociador no se puede sentir encorsetado por la estrategia que había preparado sino que tiene que tener capacidad de adaptación.

Una buena preparación (dominar nuestra oferta, nuestros objetivos, conocer los intereses de la otra parte, la oferta de los competidores, tener claro nuestro margen de negociación, etc.) permite una mayor flexibilidad.

Por contra, el negociador poco preparado suele mantenerse inmóvil, temeroso de apartarse de sus planteamientos iniciales por miedo a cometer algún error.

Cuando una de las partes se muestra flexible obliga en cierta medida a la otra a dar también muestras de flexibilidad.

La creatividad, por su parte, contribuye a aumentar sustancialmente las posibilidades de cerrar con éxito la negociación.

La creatividad es especialmente importante antes situaciones de bloqueo que ponen en peligro el acuerdo.

El buen negociador se caracteriza por buscar y encontrar caminos alternativos, por ser capaz de analizar la situación desde diferentes puntos de vista, de encontrar soluciones novedosas que sean aceptables para todos.

La creatividad permite también ensanchar el área de colaboración. Se inicia la negociación con el objetivo de alcanzar un acuerdo sobre un tema determinado y se termina encontrando nuevas áreas de colaboración.

Por ejemplo, una fábrica de muebles inicia negociaciones con una serrería (MADERERIA) para adquirir un lote determinado de madera y termina firmando un contrato de suministro a 5 años.

CONCESIONES

Como al comenzar las negociaciones las posiciones de las partes están distanciadas (si coincidieran no haría falta negociar), el buscar un punto de acuerdo va a exigir que ambas partes hagan concesiones.

Antes de comenzar la negociación uno debe tener muy claro con qué margen cuenta, hasta dónde puede ceder y cuál es el límite que no puede sobrepasar.

Cuando uno fija su posición inicial ésta le debe permitir cierto margen de maniobra por si tuviera que realizar concesiones.

Ello explica el por qué la posición inicial se sitúa normalmente por encima del objetivo. No obstante, como ya se ha señalado, esto no justifica plantear posiciones iniciales extremas que lo único que hacen es dificultar la negociación.

Además, cuando la posición de partida está fuera de toda lógica el negociador pierde credibilidad. La otra parte no la va a tener en cuenta o simplemente va a renunciar a negociar.

Lo ideal es esperar a que sea la otra parte quien comience realizando concesiones, aunque también cabe tomar la iniciativa, lo que concede cierta fuerza moral ya que uno muestra una buena predisposición a llegar a un acuerdo.

Las concesiones se hacen buscando un objetivo inmediato, en el momento en que pueden tener mayor impacto y no de manera aleatoria.

Por ejemplo, para superar un bloqueo, como señal de buena predisposición, o cuando se espera obtener una contraprestación de la otra parte.

Siempre que uno realice una concesión conviene esperar a que la otra parte responda de igual manera (es su turno) y no seguir haciendo concesiones sin obtener contrapartidas.

Hay que tener muy claro que el valor de una concesión no es el que le otorgue quien la hace, sino el que le de la parte que la recibe. Por ello, lo ideal es hacer concesiones que resulten muy valiosas para la otra parte y que a nosotros nos cuesten relativamente poco.

Por ejemplo, si un comercio apenas hace negocio durante las fiestas locales, puede decidir cerrar esos días y darle vacaciones a sus empleados: a la empresa le costará poco y en cambio los empleados lo valorarán enormemente.

Nunca se deben realizar concesiones como respuesta a una presión o a una amenaza, con la esperanza de conseguir calmar a la otra parte. Normalmente esto no ocurrirá, siendo lo más frecuente que la otra parte se crezca ante el éxito de su estrategia y continúe presionando.

Resulta interesante guardar cierto margen de maniobra para poder realizar una concesión final cuando se esté ya a punto de cerrar el acuerdo. Es una señal de buena voluntad y además permite a la otra parte convencerse aún más de que ha logrado un buen resultado.

BLOQUEOS EN LA NEGOCIACIÓN

Puede ocurrir que durante el transcurso de la negociación, ésta llegue en algún momento a bloquearse. Esto no implica necesariamente que la negociación vaya a terminar sin acuerdo, simplemente se trata de un obstáculo que surge en el camino y que hay que tratar de superar.

Hay diversas técnicas que resultan útiles para superar estos momentos de parálisis:

1. Hacer un alto en el camino, una pausa, y tener una reunión informal con la otra parte, por ejemplo durante el almuerzo o en un ambiente más relajado, fuera de la sala de negociación. En estas conversaciones más distendidas es posible encontrar soluciones novedosas que permitan superar el obstáculo.

2. Dejar el punto de desacuerdo en suspense y tratar de seguir avanzado en otros aspectos. De esta manera se consigue seguir adelante, mientras se gana tiempo para tratar de encontrar una solución al punto conflictivo. Es posible incluso dejar el problema acotado.

Ppor ejemplo, si este fuera el precio, se puede establecer un rango de valor (entre 5.000 euros y 7.000 euros) que las partes aceptan y que más adelante tratarán de precisar.

El seguir avanzando permite a las partes comprobar que hay coincidencia en numerosos puntos y que los aspectos problemáticos son tan sólo unos pocos.

3. Trasladar los puntos de desacuerdo a los respectivos niveles superiores para ver si ellos son capaces de encontrar una alternativa válida.

4. Solicitar la opinión de un experto, ya sea simplemente a efectos de asesoramiento (mediador), ya se trate de una opinión vinculante (arbitro).

5. También se puede tratar de llegar a un acuerdo con un ámbito de aplicación menor que el inicialmente previsto.

Por ejemplo, si se buscaba un acuerdo a 5 años, se puede reducir su vigencia a un año con posibles prórrogas, lo que permitirá ver cómo se desarrolla e irlo ajustando.

Si estaba previsto que el acuerdo tuviera vigencia en todo el territorio nacional, se puede limitar su aplicación a algunas regiones. O si estaba previsto un acuerdo en exclusividad, se puede renunciar a esta cláusula.

Si se pretendía llegar a un acuerdo que abarcara toda la gama de productos, se puede limitar inicialmente su aplicación a determinados artículos.

En definitiva, se trataría de buscar un acuerdo con un nivel de compromiso menor ante la imposibilidad de llegar a uno más vinculante.

Son situaciones que se pueden superar aplicando una buena dosis de creatividad, empleando enfoques diferentes, tratando de encontrar nuevas alternativas.

Lo que parece claro es que estas situaciones de bloqueo se superan más fácilmente si hay un ambiente de colaboración entre las partes, si la negociación se desarrolla en una atmósfera de cordialidad y confianza.

Por último, señalar que hay que tratar de superar estas situaciones de bloqueo, que uno no puede desistir ante la primera dificultad. No obstante, si finalmente no se encuentran soluciones satisfactorias, más vale romper las negociaciones que llegar a un mal acuerdo.

Siempre será mejor no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo.

CAPÍTULO IV: MANEJO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

DEFINICIÓN DE CONFLICTO.

Un conflicto interpersonal es una relación entre dos o más personas, quienes buscan metas que no pueden ser alcanzadas en forma simultánea dadas ciertas condiciones.

El conflicto puede ser leve, por ejemplo un desacuerdo intrascendente en una situación doméstica.

El conflicto puede ser fuerte, lucha por el poder y la autoridad en una familia.

Un conflicto puede ser positivo, en el sentido de que, si se maneja adecuadamente, puede llevar a una mejor relación entre las personas.

El conflicto puede ser negativo; si no se maneja adecuadamente, puede llevar a un distanciamiento definitivo entre las personas.

Algunas de las causas más comunes de conflicto son:

1. Egocentrismo
2. Falta de sinceridad
3. Hostilidad
4. Rebeldía
5. Dependencia
6. Servilismo
7. Baja autoestima
8. Autoritarismo
9. Aislamiento emocional
10. Falta de asertividad.

¿Cómo se puede resolver un conflicto?

Los pasos para resolver un conflicto son básicamente:

1. Definir conjuntamente el conflicto.
2. Explorar las causas, conocer las razones de cada uno de los involucrados en el conflicto.
3. Ponerse en la perspectiva del otro, es decir, ser empático.
4. buscar alternativas de solución, pensando en la técnica de ganar/ganar.
5. Llegar a un acuerdo satisfactorio para las partes, es decir, que cubra sus necesidades, sea justo, permita la cooperación y fomente la habilidad para resolver conflictos en el futuro.

¿QUÉ SE REQUIERE PARA RESOLVER EL CONFLICTO?

- Saber escuchar
- Tener empatía
- Comprender
- Aceptar
- Ser asertivo
- Capacidad de negociar
- Creatividad
- Establecer reglas claras
- Decisión
- Compromiso

ESTILOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTO

Tomando como base que los objetivos al resolver un conflicto son básicamente:

1. Lograr una solución que satisfaga las propias necesidades y metas.
2. Conservar una relación saludable con la otra persona.
3. Comprometerse, ceder en algunos aspectos de los objetivos y metas y se sacrifica parcialmente la relación.
4. Negociación, mediante un proceso racional se busca asegurar la máxima satisfacción para ambas partes

ESTILOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Existen diversos estilos para enfrentar los conflictos.

Retirarse, sacrificando tanto las metas como la relación.

Forzar la situación, consiguiendo las metas a cualquier precio.

Suavizar, renunciando a las metas por mantener la relación en los mejores términos.

El equipo de trabajo y la administración de proyectos

Tres definiciones del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) nos serán de gran utilidad para introducirnos al tema:

De acuerdo al PMBOK el manejo del equipo humano incluye los procesos requeridos para hacer el uso más efectivo de las personas involucradas en el proyecto, esto incluye: la planeación organizacional, la integración de los participantes y el desarrollo del equipo.

El PMBOK define un proyecto como un esfuerzo temporal orientado a la creación de un producto o servicio único.

Establece el PMBOK que la Administración de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto en orden a cumplir o exceder las necesidades de y expectativas de los patrocinadores – clientes

La teoría clásica sobre Administración de Proyectos, incluye entre los elementos a manejar en un proyecto tres elementos conductuales de los que nos ocuparemos en esta nota:

La integración del equipo humano. La comunicación dentro del equipo y de éste con sus patrocinadores. La calidad del equipo de trabajo.

Trataremos entonces sobre cómo podemos desarrollar un equipo de trabajo de integración temporal capaz de aplicar conocimientos y habilidades para lograr la creación de un producto o servicio único.

No incluiremos en este estudio, los procesos de planeación organizacional y selección de personal tampoco trataremos lo referente a la selección de técnicas y herramientas que habrán de aplicar, ya que estas definiciones son propias de la etapa de planeación.

Nos concentrarnos en estudiar cómo se integra un equipo que no existía antes del establecimiento del objetivo y que dejará de existir una vez que lo haya logrado, discutiremos también, cuáles son los retos que se imponen en un grupo humano con estas características y cómo es que al convertir al equipo en una comunidad que aprende con base en la "conversación", se logra un grupo de trabajo con la calidad requerida para lograr la misión.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos de proyecto muestran un conjunto de características que los distinguen por un lado, de los grupos establecidos como un área funcional dentro de una organización, y por otro de los grupos unidos de manera más espontánea en torno a ciertas afinidades personales (fines o valores).

Los equipos de proyecto:

Son creados a partir de la tarea

Los equipos de proyectos se integran por la selección de especialistas técnicos que son elegidos primordialmente por su capacidad para desarrollar una determinada función en el proyecto y si bien es conveniente tomar en cuenta su afinidad personal, éste nunca es un factor determinante.

Se integran una vez establecido el objetivo

La organización que requiere un producto o servicio establece primero el objetivo y posteriormente integra al grupo, los miembros del equipo deberán adherirse al fin una vez que han ingresado al equipo.

No necesariamente comparten valores ni modelos mentales

La selección a partir de la especialidad técnica, hace que el equipo tienda a ser "multicultural", en el sentido de que pocas veces comparten valores o esquemas mentales, por lo que los integrantes del grupo tendrán reacciones diferenciadas a estímulos intelectuales y emocionales similares.

Tienen una existencia efímera

La naturaleza única del proyecto hace que se formen grupos nuevos, que durante el proyecto se incorporen nuevos participantes y que los esfuerzos de comunicación e integración deban dar resultados en muy corto plazo, a fin de resultar de utilidad para el proyecto.

Están subordinados al objetivo

El sentido de utilidad es muy intenso en el proyecto, la integración del equipo es un medio para lograr el objetivo y nunca un fin por sí mismo, la participación está sujeta a la aportación, el logro condiciona las relaciones y se impone sobre otros factores como la simpatía o antipatía entre los participantes.

Reuniendo otra vez las características descritas, se puede establecer que un equipo de proyecto es un grupo de especialistas que comparten un objetivo impuesto desde fuera, con valores y actitudes heterogéneas, que están sujetos a una enorme presión por lograr algo que nadie ha logrado y poco dispuestos a las concesiones, normalmente no tienen oportunidad de entrenarse ni de integrarse antes del proyecto y su integración pierde el sentido económico un vez logrado el objetivo.

EL RETO DE INTEGRAR UN EQUIPO DE TRABAJO

Un equipo integrado...

Una comunidad humana se integra por un fin y por un conjunto de valores compartidos, sus miembros participan de una visión que les da unidad de propósito y definen sus actitudes de acuerdo a un mismo código de ética.

... es indispensable para lograr el objetivo del proyecto.

La naturaleza temporal del equipo del proyecto y la imposición del fin, hacen que los administradores tiendan a no preocuparse por su integración, apelando

al profesionalismo de los participantes, se pretende que logren el objetivo con independencia de su conformación como equipo.

Si bien esta posición puede sostenerse teóricamente, la experiencia muestra que solamente los equipos integrados pueden alcanzar la meta fijada, por lo que la integración es una exigencia de viabilidad y no una cuestión de costo-beneficio.

LOS SIETE MOVIMIENTOS DE LA INTEGRACIÓN

La integración de un equipo se da en siete movimientos que se complementan de manera que al darse uno se impulsan los demás, el esfuerzo de integración deberá pasar por todos ellos, una y otra vez,

- Las rutinas de eficiencia: en el nivel más básico de la acción, los miembros de un equipo integrado tienen prácticas individuales que se orientan al fin y los valores, hábitos personales que les dan el boleto de entrada al grupo y establecen una micro conducta común sobre la que se construye la integración. La práctica de registrar a detalle el uso de mi tiempo el día de hoy y planear el día siguiente, se orienta a la eficiencia del grupo, en cambio la acción por urgencias, moviéndome en la dirección del menor esfuerzo, dificulta mi participación en el equipo.

- El disfrute: los participantes disfrutan y festejan en grupo los logros comunes y los logros individuales, desarrollando ritos de celebración distintivos, que los cohesionan y les dan resistencia emocional al permitirles evocar el gozo compartido cuando la presión por el logro los hace tender a la desintegración. Programar un brindis al completarse uno de los entregables del proyecto, haciendo ver a todos el impacto que tiene en la generación de valor e invitándolos a alegrarse por ello, permite a los miembros volver sobre ese momento de gozo en medio de la crisis, la costumbre de inhibir los festejos por no "ablandar" el carácter del grupo, tiende a disminuir la capacidad de las personas para enfrentarse a los retos.

- Las disciplinas: el grupo tiene prácticas propias, reglas a las que todos se sujetan y que les dan la oportunidad de confiar en que el otro cubre su posición mientras cada uno cubre la propia; conforme la presión aumenta, los miembros se sujetan a las disciplinas en un esfuerzo por llegar juntos, estas reglas de conducta permiten que las debilidades de unos sean suplidas por las fortalezas de otros. Revisar semanalmente el estado del proyecto con los responsables de obtener cada uno de los entregables ayuda a que todos sepan qué se logra y cómo, permitiendo que cada uno se sienta confiado al aportar su parte, suprimir la información de lo que los demás hacen, en aras de la cuidar la confidencialidad del proyecto, tiende a generar un ambiente de desconfianza que inhibe la aportación personal.

- El don : la misión es única, el modo de lograrla es único, conforme el equipo enfrenta estas realidades crece el orgullo por pertenecer en cada uno, el orgullo se convierte en estilo y en mística que los participantes cuidan y promueven, la desintegración significa pérdida personal, los integrantes agradecen al grupo por permitirles ser parte. Apremiar al equipo y provocar su apreciación por los patrocinadores-clientes, hace que los integrantes se vayan sintiendo parte de un equipo ganador, la mística del perdedor puede arrancar algunos impulsos basados en la inseguridad, pero tiende a demoler la confianza personal que se hace indispensable para soportar las fallas propias y especialmente las de los compañeros.

- El descubrimiento: el grupo comprende su naturaleza única, eso sublima el objetivo, nunca nadie lo ha logrado, por ello, el logro de la misión significa una aportación que hará que las cosas no vuelvan a ser como fueron, sin este equipo no hubiera sido posible, sus integrantes son líderes en la organización en la medida en que toman parte del proceso creativo. Impulsar la iniciativa personal, invitando a los integrantes a ir más allá de lo conocido y lo probado genera modos de hacer que reditúan en menor costo o tiempo requeridos para la realización de los entregables, imponer la disciplina a toda costa, tiende a hacer que el grupo reduzca su capacidad a la del integrante que tiene menor capacidad.

- La conciencia de límite: cada persona que toma parte en el esfuerzo se ve de pronto frente a una verdad aplastante al entender que solamente hay una oportunidad de lograr el resultado, esta claridad obliga a la excelencia, cada instante perdido aleja el éxito, la inmensidad de la tarea impone la economía de recursos y la necesidad de apoyarse en el otro. Establecer hitos intermedios, que adelantan la presión que habrá al final del proyecto, es útil para educar en la conciencia de límite, olvidar el proyecto hasta que falten unos pocos días para la entrega final, hace que los participantes aflojen el ritmo y no tengan capacidad para el último esfuerzo.

- El servicio: la organización necesita del equipo, unos integrantes requieren de los otros, por encima de los intereses personales prevalece la necesidad de crecer sirviendo, siendo útiles, hay un sentido vocacional en la misión, hay que lograr el fin porque el fin es útil, el modo de lograrlo hará del grupo una leyenda, que lo convertirá en un ejemplo de integración y de logro, a un equipo como éste hay que pertenecer al menos una vez en la vida. Divulgar el valor del fin al tiempo que se asigna la tarea, argumentando su importancia en función de la utilidad que tendrá para los demás el logro individual, va orientando a los participantes hacia el servicio, imponer la tarea en función del premio o del castigo, generará egoísmos suficientes para destruir al grupo.

EL PROCESO DE INTEGRACIÓN

Ante la exposición de los siete movimientos anteriores, surge siempre la inquietud de organizarlos en un proceso y establecer a priori un cierto orden entre ellos, como si se tratara de un algoritmo, que sirviera para programar la integración. Desde nuestro punto de vista, no es posible dar secuencia a los movimientos, al menos no es posible proponer una organización general aplicable a todos los grupos en cualquier momento de su vida.

El proceso de integración es caótico, quien pretenda la integración de una comunidad humana debe proceder más como artista que como científico, descubriendo, a partir de la profunda comprensión de la situación de las relaciones y de las personas que conforman al grupo, lo que integra en un cierto momento y desintegra en otro.

Además, el proceso es un continuo, nunca terminamos de integrar al grupo, en sentido estricto no hay grupos integrados, sino grupos suficientemente integrados, esto es, comunidades humanas con las rutinas de eficiencia indispensables, que celebran y gozan los triunfos que merecen celebrarse, con la disciplina necesaria, con una mística suficientemente fuerte, que arriesgan lo que tienen que arriesgar y anhelan servir de acuerdo a la nobleza del fin que se persigue.

Sería imprudente decir que el grupo ya está suficientemente integrado, nunca sabemos la magnitud de la presión que el equipo enfrentará hasta que esto sucede, de ahí que no quede otra opción que convertir las acciones de integración en un esfuerzo permanente y en cierto sentido desinteresado, como si fuera un fin en si mismo, de manera que al presentarse la necesidad, se haya hecho todo lo posible para que el grupo responda como una sola persona.

Se trata entonces de entender el momento del equipo, con la inteligencia y con el corazón, para determinar sin en un caso hace falta insistir en el fin y el servicio, o en el límite y los riesgos, o bien en el orden y la disciplina, si hace falta edificar la mística, o impulsar el descubrimiento, o si se impone celebrar los éxitos para reforzar la resistencia emocional de los integrantes.

COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE

El equipo necesita comunicación dinámica...

En el mundo del proyecto manda el fin, por eso no podemos pensar en el equipo como una estructura más o menos estable, sino que hay que pensarlo siempre en movimiento, de ahí la importancia de atender a la comunicación con soluciones dinámicas, que apliquen a un grupo sobre la marcha, en el que los miembros tienden a pasar poco tiempo juntos y a comunicarse mediante la transmisión de pocos y breves mensajes.

... y aprendizaje constante.

Enfrentar situaciones nuevas es cotidiano en la vida de un proyecto, se define y se planea con intención de no dejar nada al azar, pero no puede pensarse que por planear bien se han eliminado las sorpresas, frecuentemente se plantean proyectos que incluyen entregables que no pueden definirse hasta que se han terminado los que le son precedentes o que requieren la aplicación de tecnologías no dominadas, o la participación de especialistas desconocidos y siempre se trabaja con estimados, hay que recordar que un proyecto es un esfuerzo de única vez, de ahí que se hace necesario preparar al equipo para el aprendizaje, tanto individual como grupal.

COMUNICACIÓN DINÁMICA

Un equipo que se atraviesa un territorio desconocido y que avanza disperso, cada uno en su puesto, depende necesariamente de la existencia de mecanismos de comunicaciones ágiles, flexibles y confiables, estos mecanismos incluyen principios, prácticas y herramientas.

Los principios de la comunicación dinámica

Conversar la visión: El proyecto tiene un objetivo sujeto a restricciones de tiempo, costo y calidad, asegurar la transmisión mediante las herramientas sugeridas por el PMBOK es indispensable, pero no es suficiente, cada uno de los integrantes debe tener una visión positiva y alentadora, que incluya lo que

hay que lograr, pero también lo que obtendrá cuando se logre, la visión debe incluir razones, pero también emociones, palabras, pero sobre todo símbolos y sensaciones que la conviertan en una experiencia pasional.

Para que la visión exista en la mente de todos hace falta conversarla, hacerla crecer mientras se dialoga sobre ella, uno le dará color, otro sabor, otro textura, uno movimiento, para que al final se trate de una obra común.

Explicitar los supuestos: Los miembros del equipo se eligieron por su especialidad técnica, no por su afinidad personal, hay que aceptar que cada uno tiene un modelo mental diferente, para que todos entiendan y sientan lo mismo al enfrentar el mismo estímulo, hay que hacer patentes los supuestos que se usan para interpretar los hechos, se trata de desarrollar un estilo de comunicación basado en expresiones de tipo:

PIENSO/SIENTO QUE, porque ENTIENDO/CREO QUE, porque DESEO QUE.

Acostumbrando a cada integrante al uso de este tipo de expresiones, se va haciendo explícito el modelo mental de cada uno, con lo que se va creando un modelo común, un meta - lenguaje que pronto hace posible la comunicación por mensajes breves e inequívocos.

Superar los obstáculos: Hay una sola oportunidad cumplir el objetivo, las fallas en la comunicación pueden tener consecuencias catastróficas, cuatro son los obstáculos a vencer:

El error: haciendo las cosas por primera vez, es frecuente la equivocación, expresar las opiniones como si fueran certezas y permanecer en la ignorancia de lo que ahora sabemos que deberíamos saber, son las fuentes de error en la comunicación. Explicitar los modelos mentales y crear un entorno de aprendizaje son el antídoto contra el error.

La mentira : los miembros del equipo están arriesgando todo, la posibilidad de fallar y perder da origen a que se diga lo contrario de lo que se piensa, buscando la salvación personal alguien trata de engañar al resto del equipo para cubrir las fallas ; cuando se castiga el error se fomenta la mentira. Generar

un ambiente de confianza, en el que se aceptan las fallas, pero se reprime la deslealtad, es la forma de evitar que la mentira destruya al grupo.

El ocultamiento: no miento, pero no digo lo que se, me guardo la información que considero útil, a veces para utilizarla como instrumento de dominio, a veces para que no se vean mis fallas. El ocultamiento solo puede superarse con integración suficiente, en la medida que el equipo se integra, se empieza a distribuir la información más valiosa.

La duplicidad: no hago lo que digo, mis palabras no se respaldan por mis acciones, cuando el grupo lo descubre, ya no acepta mis palabras. Exigir formalidad y cumplimiento de compromisos entre los miembros del equipo nos va enseñando a confiar en la palabra del otro.

Verificar, verificar y verificar

La comunicación pide dos canales uno de ida y otro de vuelta, es necesario que de cada mensaje se de acuse de recibo y comprendido, acostumbrar a los miembros del equipo a escuchar y describir la comprensión del mensaje antes de cerrar la comunicación, será fundamental para el desarrollo de la comunicación en movimiento.

Un equipo que sabe comunicarse, verifica no solamente cada mensaje, además verifica que el canal está disponible, el uso de un tercer canal con el objetivo de asegurar que existe comunicación, es una estrategia clave para la comunicación cuando la crisis domina el proyecto. El tercer canal se construye poniendo atención a las miradas, los gestos, en general a las reacciones de uno frente a los estímulos de otro. Actividades extra proyecto, de tipo social, son un magnifico medio para construir este muy útil tercer canal.

APRENDIZAJE CONSTANTE

La naturaleza única del proyecto, obliga a convertir al equipo de trabajo en una comunidad de aprendizaje, entender cómo aprendemos y cómo aprendemos a aprender son estaciones que no podemos saltarnos al pretender construir una organización que aprende.

Los cuatro movimientos del aprendizaje

Aprender es modificar supuestos y conductas al adquirir nuevos conocimientos, en tal sentido aprender es un movimiento complejo que incluye comunicación, comprensión, reflexión y cambio de conducta.

Cada uno de estos movimientos requiere el manejo de un conjunto de habilidades de cuyo grado de dominio depende la velocidad del aprendizaje y la profundidad de lo aprendido, por esta razón, el desarrollo de ciertas habilidades es el modo de aprender a aprender o en realidad de acelerar y profundizar el aprendizaje.

Trabajar habilidades es un proceso complejo desde su definición proponemos como habilidades clave en cada movimiento:

La sensibilidad como eje de la comunicación. La simbolización como eje de la comprensión La evocación como eje de la reflexión La voluntariedad como eje del cambio de conducta.

APRENDIZAJE EMOCIONAL

Maximizar el dominio de la sensibilidad, la simbolización, la evocación y la voluntariedad es enfocarse a la restricción relevante; buscar su dominio a través del manejo emocional es utilizar el principio de la palanca para cambiar profundamente.

Avanzar en el uso de la emoción para desarrollar la sensibilidad, la simbolización, la evocación y la voluntariedad es hoy, una extraordinaria oportunidad para acelerar y profundizar en el aprendizaje.

Es muy importante aprender con mayor celeridad, pero también hay que aprender selectivamente, profundamente, dirigiendo la atención a la estructura o estado de las cosas y no solamente a los hechos o a los patrones de hechos. Esto permitirá un mejor aprendizaje que redundará en un aumento significativo de la capacidad de aprendizaje.

FACILITAR EL APRENDIZAJE

Exponerse a la experiencia con el corazón en la mano no es fácil, hay que estar convencido de que el beneficio paga con creces el riesgo de ver dañada nuestra estima. Facilitar este proceso implica demostrar las bondades del manejo emocional al tiempo que se minimiza el riesgo.

El proceso de facilitación que pretenda el desarrollo de la inteligencia emocional deberá tener las siguientes características:

Individualizado: No encontramos una secuencia preferente entre los movimientos, por lo que hay que asegurar que estén los ingredientes para que cada persona los combine como corresponda mejor a su condición.

Centrado en la experiencia: Poco puede aprenderse sobre aprender a aprender a través de las descripciones que otros hacen sobre sus experiencias, por lo que el eje del proceso estará en la exposición directa a la experiencia.

Altamente impactante: Para grabar profundamente hay que escribir profundamente, por lo que la exposición a la experiencia deberá impactar intensamente el corazón, la inteligencia y la voluntad del participante.

Catártico: Se trata de verter pocos conceptos y pocas emociones, pero con profundidad, para lograrlo el proceso debe incluir el "vaciado" del involucrado.

DESEMPEÑO Y RETRIBUCIÓN

Evaluar el desempeño genera capacidad...

El esfuerzo por integrar un equipo humano que se comuniquen y constituya una comunidad de aprendizaje que sea capaz de resolver los retos que plantea el proyecto, debe incluir soluciones al problema de evaluar el desempeño del equipo como unidad y el de cada uno de los participantes en lo individual.

... en la medida en la que premiamos y castigamos adecuadamente.

La asignación de recompensas que incentiven o inhiban conductas en la medida en la que contribuyen o deterioran la capacidad del equipo para lograr el objetivo, es una herramienta indispensable para construir un equipo de alto desempeño.

Evaluar el desempeño para generar capacidad.

Evaluar el desempeño incluye medir y dar significado a los resultados, significa determinar el valor generado por el equipo y juzgar si es suficiente o no para lograr el objetivo en términos de calidad, costo y tiempo. Durante el desarrollo del proyecto, el equipo genera valor en dos dimensiones, en una de ellas, se atiende a la contribución que los entregables logrados hacen a la terminación del producto o servicio objeto del proyecto y en la otra se atiende al aumento en la capacidad del equipo para lograr los entregables restantes.

Cuando se trata de determinar el grado de avance, es muy útil medirlo en función de los entregables terminados que cumplen con los criterios de aceptación y evitar hacerlo con base en el porcentaje de esfuerzo realizado contra el esfuerzo estimado total. De esta manera el equipo acepta la realidad que gobierna el proyecto: el resultado manda.

Entender y hacer evidentes las causas que generaron el resultado, permite que se revise también la capacidad de lograr en el futuro y si en esta revisión se toma en cuenta que es necesario lograr las cosas al mismo tiempo que se construye esta capacidad, estaremos asegurando el resultado futuro y no solo reconociendo el pasado.

Es importante evaluar oportunamente : cuando todavía es posible modificar supuestos y conductas a tiempo de impactar el resultado final y cuando se ha dado tiempo suficiente para lograr tramos completos de entregables cuya terminación pueda determinarse objetivamente, para proyectos con duración de entre tres y doce meses, revisar semanalmente suele ser lo mas conveniente.

En general, hay que orientar la evaluación del desempeño hacia el aprendizaje, buscando encontrar datos nuevos que hagan posible ajustar conductas y supuestos y evitando que se convierta en un medio para encontrar y exhibir culpables.

Asignar recompensas para asegurar el desempeño.

Tres pasos y algunas reglas son la base para un sistema de asignación de recompensas que contribuya al desempeño:

Primero es necesario que todos sepan exactamente lo que se espera de cada uno, especialmente en lo que se refiere a las conductas que contribuyen al valor.

El segundo paso es medir la contribución que cada uno hace al logro del resultado, es muy útil que la evaluación sea efectuada por clientes, jefes y compañeros.

Finalmente, hay que identificar conductas específicas que deben modificarse para contribuir adecuadamente al resultado y el periodo en el que se espera observar el cambio.

Las reglas básicas son:

No ligar el pago al poder : una cosa es el nivel jerárquico y otra el nivel de desempeño. Hacer comprensible el esquema de compensación: debe aclararse la conexión entre lo que hago y lo que gano. Difundir las noticias sobre el premio otorgado: que todos sepan a quien se premio y porque. No amarrarse al calendario: hay que premiar cuando el proyecto lo requiere. Hacer reversibles las recompensas: para premiar hoy la conducta de hoy. Premiar con dinero, pero no solamente con dinero: las recompensas no monetarias se agotan mucho después que el dinero.

COMUNICACIÓN

El éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes.

Cada uno de ellos tiene que ser capaz de comunicar de forma clara cuáles son sus planteamientos y cuáles son sus objetivos.

Además deben cerciorarse de que la otra parte ha captado con exactitud el mensaje que uno ha transmitido.

Una vez que se conoce con precisión la posición del interlocutor resulta más fácil buscar puntos de encuentros que satisfagan los intereses mutuos.

Podremos adaptar nuestra oferta para que se ajuste mejor a sus necesidades.

Además, podremos seleccionar aquellos argumentos que respondan mejor a sus intereses.

Esto que parece obvio falla en numerosas negociaciones, siendo la principal causa de que éstas no lleguen a buen término.

No es infrecuente que las partes se enzarcen en una agria disputa sin que ninguna de ellas conozca realmente cual es la posición de la otra.

La causa principal de los fallos de comunicación reside generalmente en que no sabemos escuchar.

Estamos más preocupados en lo que queremos decir que en oír lo que nos dicen.

Además, la tensión que genera la negociación, el miedo a perder posiciones, nos lleva a adoptar una actitud defensiva que nos hace saltar ante el primer comentario del con el que no coincidamos.

La buena comunicación exige una escucha activa:

Concentrarse en lo que nos está diciendo el interlocutor y no estar pensando en lo que uno va a responder.

Cuando el interlocutor ha expuesto una idea importante conviene repetir sus palabras ("Lo que usted quiere decir es que...") para asegurarnos que lo hemos entendido perfectamente.

La otra persona agradecerá que se le preste atención, lo que mejorará el ambiente de la negociación. En su momento él también nos prestará la atención debida. Otro aspecto fundamental es saber preguntar.

Por lo general nos cuesta trabajo preguntar, evitamos realizar algunas preguntas por miedo a molestar, si la respuesta no nos ha quedado clara nos resulta aún más difícil insistir.

Un buen negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo a insistir si la contestación no le ha convencido, da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente, no trata de llenar el silencio que se pueda producir autor respondiéndose.

LENGUAJE

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión.

No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

El lenguaje que se utilice debe adecuarse a la persona a la que uno se dirige.

Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado.

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación.

Hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer (aparte de que es poco delicado, puede disponer a parte del grupo en contra).

No obstante, habrá momentos en que se toquen ya temas más técnicos (de ingeniería, financieros, jurídicos, etc.) donde los especialistas de cada grupo utilizarán un lenguaje más específico.

Hay que ser especialmente cuidadoso cuando el interlocutor sea una persona extranjera, con diferente lengua materna.

Aunque pueda conocer nuestro idioma probablemente su dominio sea limitado, por lo que hay que facilitarle al máximo la comprensión utilizando un vocabulario fácil de seguir.

Si interviene un traductor hay que asegurarse que cuenta con la formación necesaria, que está perfectamente capacitado para realizar esta labor.

El único modo de tener plena seguridad de que reúne estos requisitos es seleccionando uno mismo al traductor y no limitarse a aceptar al propuesto por la otra parte.

También hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor.

Este lenguaje se emplea normalmente de modo inconsciente, por lo que resulta muy difícil de manipular.

Su mirada (nos mira a la cara, evita nuestra mirada, mira al techo, está distraída, mira al reloj...), su voz (cambia de ritmo, enfatiza frases, resulta monótona, cansina...), sus gestos (rasgos relajados, tensos, nerviosismo...), su postura, movimientos, acciones (apenas toma notas de lo decimos, puede que no le interese...).

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión.

No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

El lenguaje que se utilice debe adecuarse a la persona a la que uno se dirige.

Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado.

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación.

Hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer (aparte de que es poco delicado, puede disponer a parte del grupo en contra).

No obstante, habrá momentos en que se toquen ya temas más técnicos (de ingeniería, financieros, jurídicos, etc.) donde los especialistas de cada grupo utilizarán un lenguaje más específico.

Hay que ser especialmente cuidadoso cuando el interlocutor sea una persona extranjera, con diferente lengua materna.

Aunque pueda conocer nuestro idioma probablemente su dominio sea limitado, por lo que hay que facilitarle al máximo la comprensión utilizando un vocabulario fácil de seguir.

Si interviene un traductor hay que asegurarse que cuenta con la formación necesaria, que está perfectamente capacitado para realizar esta labor.

El único modo de tener plena seguridad de que reúne estos requisitos es seleccionando uno mismo al traductor y no limitarse a aceptar al propuesto por la otra parte.

También hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor.

Este lenguaje se emplea normalmente de modo inconsciente, por lo que resulta muy difícil de manipular.

Su mirada (nos mira a la cara, evita nuestra mirada, mira al techo, está distraída, mira al reloj...), su voz (cambia de ritmo, enfatiza frases, resulta monótona, cansina...), sus gestos (rasgos relajados, tensos, nerviosismo...), su postura, movimientos, acciones (apenas toma notas de lo decimos, puede que no le interese...).

LA COMUNICACIÓN Y RELACIONES HUMANAS

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización.

No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados. Pongamos como ejemplo a cualquier hombre del que tengamos memoria y que haya destacado como líder, científico, empresario, etc. Si analizamos la cantidad de cosas que comunicaron al mundo y que les fueron comunicadas, podríamos darnos cuenta que la esencia de su desarrollo personal radicó precisamente en esta actividad de proyección exterior. La comunicación de muchos de estos hombres sigue viva a través de los siglos.

Entre uno de los conceptos de Comunicación tenemos que es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva a esta serie de variables. La comunicación no es una transferencia de informaciones de un individuo a otro, resaltando claro está; que los diferentes significados de los mensajes humanos no pueden ser transmitidos tal cual de un individuo a otro, sino que estos deben ser clarificados y negociados por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables.

CALIDAD TOTAL

La Gestión de Calidad Total es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales.

Composición de la gestión de calidad total

La gestión de calidad total está compuesta por tres paradigmas:

- Gestión: el sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar, etc.
- Total: organización amplia.
- Calidad: con sus definiciones usuales y todas sus complejidades.

CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad".

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

NEGOCIACION

"Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias". (Colosi y Berkely , 1981)

La negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando". (Nierenberg, 1981)

"Negociar es hacer negocio, es decir, intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone, además, una satisfacción (obtener lo que se desea) y una insatisfacción (dar lo que se posee), al mismo tiempo. Por otra parte, sólo se negocia cuando cada uno desea obtener algo a costa del otro, lo cual supone una trampa: la que se teme, y en la que se quiere hacer caer al otro". (Desaunay, 1984)

"La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa". (Monsalve, 1988)

TIPOS DE NEGOCIACIONES

El conocimiento pleno del tipo de proceso negociador resulta de vital importancia para su adecuada preparación. Es por ello que, antes de enfrentarlo, es necesario definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar. Las negociaciones pueden clasificarse de la siguiente forma:

Según las personas involucradas: Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre estos y grupos o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza más el proceso pues entran a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.

Según la participación de los interesados: Pueden clasificarse en negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.). En el primer caso, por lo general, el proceso es más expedito y dinámico, mientras que, en el segundo caso, el proceso se puede retardar y, lo que puede ser más peligroso, complicarse por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.

Según asuntos que se negocian: Existe una gama amplia de asuntos que pueden negociarse, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos. En cada caso resulta imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como crear el ambiente propicio para lograr el efecto deseado.

Según el status relativo de los negociadores. Bajo tal criterio las negociaciones pueden clasificarse en horizontales, cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica; verticales, cuando las partes que negocian se encuentran vinculados a través de una relación de subordinación directa; o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes escaños de la pirámide jerárquica.

Según el clima humano. De acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Las negociaciones amistosas y abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles que el otro extremo.

Según los factores desencadenantes. De acuerdo con estas, las negociaciones pueden clasificarse como: negociaciones libres (entre compradores y vendedores); forzadas, cuando un hecho específico provoca la negociación, morales o afectivas, cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores; y legales, cuando la causa que la origina es una demanda judicial concreta.

Según canal de comunicación. Pueden clasificarse en cara a cara, telefónicas, epistolares o sobre la base de representantes. La diferencia fundamental entre ellas reside en el grado en que fluye el proceso de comunicación que se establece entre las partes.

Según el modo de negociación. Pueden clasificarse en negociaciones competitivas y en negociaciones cooperativas. Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada pueden ayudar en el proceso de negociación.

FUENTES:

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/negociacion-conceptos-conocimientos-y-herramientas.htm>

<http://www.petreraldia.com/pensamiento-libre/el-individuo-y-su-relacion-con-el-grupo.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

<http://www.serviciosmedicos.pemex.com/salud/adicciones/alcohol/15.pdf>

<http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-equipo-1/unidades-estrategicas-organizacion>

<http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-26.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST242.htm>