

# **Nuevo Management**

**La negociación como instrumento clave  
para el cambio**

## La negociación como instrumento clave para el cambio

La negociación es el instrumento principal para establecer y mejorar todo tipo de relaciones interpersonales y empresariales, especialmente en un momento de rotura de la inercia producido por las crisis actuales.

La crisis es una rotura de la inercia; es decir, un cambio significativo respecto a la situación precedente, por ejemplo en los mercados si nos referimos al mundo empresarial. Los sistemas más afectados utilizan la negociación para afrontar la nueva situación y establecer nuevas condiciones. ¿Será que estamos en crisis porque dejamos de negociar y se impusieron unas reglas en las que ganan unos y pierden otros? Lo cierto, es que ahora se torna una herramienta necesaria: se están negociando nuevos precios, ofertas más atractivas que proponer a los clientes, costes más ajustados con los proveedores, nuevas condiciones que se ajusten a una nueva situación.

Podemos distinguir entre diferentes contextos en los que se inicia una negociación:

- Cuando se establece en común un marco de referencia donde se planteen los requisitos que va a tener una situación compartida.
- Una situación en la que una parte quiere obtener alguna ventaja de la otra.
- Cuando ha habido exceso de ganancia de una de las partes y la otra reclama un reajuste.
- En el caso de perjuicio o manipulación, contando con una ventaja significativa sobre la otra parte, como puede ser cuando se produce un secuestro.

Es fundamental conocer cuál es el marco de dicha negociación, el ambiente en el que se va a desenvolver la misma; es decir, aparte de la complejidad del asunto que se va a negociar, cuál es el clima entre las dos partes.

J.F. Pérez-Orive (2004), describe cinco escenarios de negociación, dentro de los muchos que pueden ser posibles, pero que suelen abarcar una gran parte de los casos: “Uno presionante, en el que la forma de ser del negociador puede tener un papel menor y en la que casi todo va a depender de la situación de partida conseguida. Otro amenazante, en el que las cosas llevadas a un extremo dificultan la salida; aquí el negociador o está a la altura de la ocasión o terminará mal. Un tercero, que llamaremos, litigante, en el que los conflictos lo superan todo...] Un cuarto, una atmósfera que consideraremos relajante, que ayuda al desarrollo cómodo de la negociación en virtud de la buena fe de las partes. Y, por último, un marco que llamaremos humillante, que permite poner a prueba el orgullo y el pragmatismo, porque no deja de ser un escenario agresivo llevado a sus últimas consecuencias.”

Desde mi opinión, el punto clave de la negociación y la principal herramienta donde se centra la reflexión de este artículo: los propios negociadores, su habilidad o arte para realizar propuestas sugerentes, su madurez o capacidad de razonamiento, su creatividad en encontrar enfoques que otros no encontrarían, su empatía para entender los intereses de la otra parte, su flexibilidad, su claridad mental, así como el procedimiento empleado.

Pero, ¿negociar se aprende o es una habilidad personal intransferible? Se puede conseguir que cada uno mejore su propio sistema de negociación si se conocen algunos aspectos básicos que intervienen en la misma. Es todo un arte en el que, tal vez, no exista un patrón o modelo que no sea el que parta de uno mismo, de las propias habilidades y competencias.

La negociación no solamente se produce en nuestro ámbito profesional, sino también en el de nuestras relaciones de cualquier tipo. De hecho, todos negociamos. Un niño que llora cuando quiere que su padre le de un helado, lo está haciendo. Pero si no aprendemos a negociar de una forma correcta y consciente, entonces no tendremos más remedio que aceptar la imposición. Partimos de la base que, cuando algo se acepta, es porque nos interesa algo de lo que ofrece la otra parte. Si bien, a veces, el intercambio puede ser excesivamente asimétrico, de forma que a medio o largo plazo no sea sostenible.

Algunas personas aprendieron a conseguir las cosas mediante el engaño, pero en una negociación esto no da resultado, pues sería menospreciar a la otra parte y además la verdad no tardará en aparecer, con lo cual lo que se consigue es una pérdida de confianza o cerrar definitivamente una puerta. También considerar que la "seducción" es la herramienta básica de la negociación es erróneo, puesto que muchas veces existen ciertas limitaciones en la otra parte que pueden tener un peso específico para que no baste sentirse seducido por una propuesta. Sin embargo, sí puede ser favorable ayudar a resolver las limitaciones de la otra parte ya que esto nos acercaría más al objetivo.

Antes de comenzar a negociar, es primordial recabar el máximo de información acerca de las preferencias y del comportamiento de la otra persona, así como tener autoconciencia de cuáles son nuestros límites, ya que esto puede determinar los resultados.

Hay personas que a nivel profesional saben negociar; sin embargo, cuando se trata de una negociación en su ámbito personal la emocionalidad les influye excesivamente, ya que aquí la persona suele considerar que es la protagonista de lo que gana o pierde. En algunos casos, también sucede que estas personas emocionales, afrontan una negociación profesional como si fuera personal, dejando que su descontrol emocional no permita la negociación o la bloquee. Suele ser habitual las personas que, por este motivo, alcanzan una posición cerrada e inflexible. Cuando he encontrado este tipo de casos en personas emocionales, les ha sido muy eficaz la distinción entre lo que es ser el

jugador de un partido, o ser la pelota. Es decir, centrarse en el asunto (pelota) y no en ellos mismos (jugador).

Entre algunas tendencias del comportamiento de las personas, a veces, fáciles de detectar porque suelen ser rasgos visibles en su forma de interrelacionarse con nosotros y con los demás. Entre otros, podemos encontrarnos con estos tipos:

- Dominio que puede llegar al sadismo (es un comportamiento dependiente). Las personas dominantes suelen imponer a los demás lo que quieren, no están abiertos a concesiones y pueden incluso utilizar el chantaje emocional y la culpa. Quieren tener normalmente un trato de ventaja sobre los demás, pueden emplear comportamientos agresivos. Muestran emociones de ira, disgusto, enfado, gritan o no dan explicaciones de sus actos, quieren tener el poder sobre otros. Son poco o nada razonables. Suelen considerar la otra parte más como un rival o subordinado que como un igual.
- Sumisión que puede llegar al masoquismo (es un comportamiento dependiente). Las personas sumisas, a veces, no sólo son complacientes sino que aceptan situaciones en las que pierden sus derechos más legítimos llegando al masoquismo y a la anulación de sus derechos legítimos. Son personas que se someten a otros o les dan poder sobre ellas. Suelen querer obtener el permiso de otros para hacer las cosas. Muchas veces es la falta de conciencia de los actos propios o ajenos lo que les lleva a encontrarse en situaciones altamente desventajosas. Un "no" a tiempo puede conseguir que donde antes existía la imposición, ahora exista la negociación, que debería ser una buena costumbre para conseguir relaciones satisfactorias.
- Delegación para intentar evitar las propias decisiones, llegando a la dependencia. Eluden su responsabilidad porque no se ven seguras para tomar decisiones. Procuran que sean otros los que lo hagan por ellas. Estas personas creen que se van a equivocar, tomen la decisión que tomen. Para ellas puede serles útil tener mayor información de forma que tengan una visión más amplia sobre el asunto.
- Evitación de la confrontación llegando a la somatización física (es un comportamiento de evitación del "dolor" emocional). Normalmente, estas personas han aprendido a evitar enfrentarse a encontrar el camino de resolución de problemas, por lo tanto, dejan pendientes las soluciones además sienten en su cuerpo el dolor que intentaron evitar en la confrontación: pueden tener problemas de estrés, sueño, nerviosismo u otras enfermedades psicósomáticas.
- Establecimiento de límites, con firmeza y respeto. Estas personas actúan de forma consecuente con sus intereses sin menoscabo de sus propios derechos o los derechos de los demás. No utilizan comportamientos emocionales para obtener resultados ni ceden ante ellos.

Otros aspectos que influyen en una buena negociación es la comunicación: una correcta expresión verbal, la escucha activa, entender bien lo que nos dice la otra parte, el buen uso del silencio, el lenguaje corporal (aunque en reuniones donde se permanece sentado queda mermada este tipo de información, o cuando es en parte telefónica o escrita). También, tomarse el tiempo necesario para reflexionar sobre el asunto, conocer bien los derechos legítimos o recabar nueva información sobre la cuestión, puede servir de punto de partida para tener un adecuado marco de referencia antes de tomar una decisión o antes de aceptar las condiciones de lo que se nos está pidiendo. (Esto también ayudará a evitar reacciones emocionales y a centrarse de una manera más objetiva en cuáles son las consecuencias que se tendrán).

La negociación, como instrumento de cambio, vuelve a la primera línea de actualidad para resolver la crisis, producida por los desequilibrios heredados, y mejorar las relaciones interpersonales, estableciendo unas nuevas bases para la cooperación social y el progreso humano.

[www.NuevoManagement.com](http://www.NuevoManagement.com)

Reconceptualización empresarial, actividades y servicios para el cambio y la innovación

## Próximas actividades en Barcelona y Madrid

### Executive Building<sup>©</sup>

Preparación para directivos en las competencias de Nuevo Management mediante coaching y entrenamiento.

Más información, fechas e inscripción en: [www.NuevoManagement.com](http://www.NuevoManagement.com)

#### PATROCINADORES

mente sistémica

[www.MenteSistemica.com](http://www.MenteSistemica.com)