


www.ieem.edu.uy

 ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

LA NEGOCIACIÓN COMO COMPETENCIA ORGANIZACIONAL

No alcanza con mejorar las habilidades negociadoras de los integrantes del equipo de trabajo, debemos tener un modelo de negociación integrado al plan de negocio de la empresa.

POR GABRIEL VALLONE
Profesor del IEEM

Sobre principios del 2000, un poco antes de desatarse la crisis más grande de la historia económica del país, tuve la necesidad –y la oportunidad– de llevar el modelo de negociación más allá de la experiencia individual. La crisis nos mostró que a nivel del negocio en su conjunto no alcanzaba con negociar bien, había que hacerlo de manera integrada. La creación de valor en las empresas requería cubrir todos los espacios de negociación en las diferentes perspectivas del negocio, pero había que hacerlo considerando no solo nuestros intereses sino también los intereses de todos los que interactuaban con la empresa.

En ese contexto, me propuse aplicar el modelo de negociación de manera sistémica dentro de la organización, trazando una curva de aprendizaje como forma de retroalimentar el proceso.

En los niveles más altos de la estructura organizativa, decidir y negociar —aun delegando las instancias de negociación— constituyen el núcleo duro de la tarea de cualquier directivo. Para la alta dirección, el factor clave de su gestión es sin lugar a dudas la toma de decisiones, pero cuando comenzamos a delegar para bajar la decisión a la acción, son los procesos de negociación los que pasan a ser decisivos.

Lo anterior implica entonces que la negociación como capacidad individual se transforma en un factor clave para alcanzar los objetivos organizacionales. Todo lo que hacemos en la empresa para cumplir con las metas del plan estratégico depende, directa o indirectamente, de procesos de negociación en los que tenemos en juego determinados intereses, susceptibles de ser atendidos a través de recursos siempre limitados. Por eso es fundamental aprender a negociar creando valor, esto es, multiplicando esos recursos.

Pero si realmente queremos sacar provecho a un modelo de negociación efectivo, debemos hacer el esfuerzo de superar la



Todo lo que hacemos en la empresa para cumplir con las metas del plan estratégico depende directa o indirectamente de procesos de negociación.

Seminario
Negociación Estratégica
Inicio: 12 de abril
www.ieem.edu.uy/spf

experiencia individual y lograr que la negociación se transforme en una competencia organizativa compartida a todo nivel.

Después de un largo proceso de aprendizaje, fui descubriendo que si encarábamos los procesos de negociación dentro de un esquema integral que abarcara a toda la organización, lograríamos optimizar los resultados del negocio.

Si bien la crisis inspiró llevar el modelo de negociación de lo personal a lo organizacional, tomamos conciencia de que el enfoque sistémico del modelo era perfectamente aplicable a períodos de dinamismo económico como el que experimentamos años más tarde.

La diferencia radicaba en el horizonte temporal de los objetivos: ya no se trataba de superar una crisis en el corto y mediano plazo, sino de cumplir de manera eficiente con el plan de negocio

a largo plazo para maximizar los resultados de la empresa.

Ahora teníamos un conjunto de objetivos alineados con expectativas de crecimiento, estábamos en condiciones de capacitar y preparar mejor a los recursos disponibles de la organización, mejorar procesos, mejorar la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y maximizar los resultados para nuestros accionistas. En cada una de esas instancias, los objetivos organizacionales siempre dependieron de negociaciones puntuales.

Extraigo de esa experiencia seis recomendaciones básicas para construir un modelo de negociación integrado al plan de negocio de la empresa:

1. Partiendo del estado de resultados, debemos en primer lugar mapear a las partes involucradas en la generación y absorción de valor económico: clientes, proveedores de materias primas e

insumos, proveedores de bienes y servicios vinculados a la producción, proveedores de otros bienes y servicios, colaboradores, instituciones financieras, organismos del Estado, socios y accionistas.

2. Integrar al esquema de negociación a nuestro back table como un stakeholder más de cada una de las negociaciones que debemos enfrentar. Nuestros jefes, la junta directiva para el director ejecutivo, el director ejecutivo para los directores de área, los directores de área para los gerentes de sector y así para toda la estructura organizacional, constituyen también “la otra parte” en instancias de negociación interna que debemos asumir, preparar y optimizar como parte del proceso de negociación hacia afuera de la empresa.

3. Explorar los intereses de todos los involucrados en la cadena de valor, determinando lo que cada uno tiene en juego al momento de interactuar con nuestra organización. No se trata de un análisis teórico y en abstracto, debemos indagar, obtener información y explorar los verdaderos intereses de las empresas y personas involucradas. No solo debemos trabajar en el valor objetivo (los resultados económicos) de la negociación, sino también atender el valor subjetivo del proceso (la relación con la otra parte, las emociones, la identidad, la autoestima).

4. Analizar los factores internos y externos que inciden en el logro de los objetivos organizacionales (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), con especial énfasis en las situaciones de conflicto para cada uno de dichos factores.

5. Identificar los procesos de negociación necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos en todas las perspectivas del negocio: recursos, procesos, clientes y resultados.

6. Preparar todas las negociaciones con método y promover mecanismos internos de aprendizaje organizacional, analizando de manera crítica las negociaciones una vez finalizadas, evaluando tanto la calidad del proceso (valor subjetivo) como los resultados obtenidos (valor objetivo). ●