

Liderazgo, competencias directivas y negociación

Soft Skills



Liderazgo, competencias directivas y negociación



En este tema vamos a hablar de liderazgo y competencias directivas. Cualquier persona que dirija equipos o que forme parte de un equipo, es decir, casi todo el mundo, necesita desarrollar ciertas habilidades directivas y de liderazgo para poder manejarse dentro de la organización y en la vida en general.

Con ello, se pretenden conseguir los siguientes objetivos:

- Saber detectar la existencia de competencias directivas en nosotros mismos y en los compañeros.
- Aprender a desarrollar el pensamiento estratégico y a implementar herramientas de Business Intelligence.
- Comprender las diferentes teorías y estilos de liderazgo para poder adoptarlos.

-  Competencias directivas
-  Estrategia y pensamiento estratégico
-  Business intelligence
-  Negociación: qué es y estilos
-  Negociación y emoción
-  El póker y la negociación
-  Fases de la negociación y preparación emocional
-  Cuatro reglas para una negociación efectiva
-  Teorías de liderazgo
-  Referencias bibliográficas
-  A fondo

Competencias directivas



Las competencias directivas mejoran el rendimiento individual de un líder.

Existen tres áreas donde se puede comprobar si el líder tiene las competencias directivas necesarias. Son las siguientes:

Valores y ética

La **integridad y el respeto** deben estar detrás de cualquier acción por parte de un líder. Si se tienen estas competencias, se nota en:

- Asumir responsabilidades y no culpar a terceros.
- Respeto por la diversidad de opiniones o creencias. No abusa de su poder.
- Tolerancia cero ante el comportamiento abusivo por parte de otros.
- Muestra respeto por los demás, sin ser cínico ni agresivo.
- No muestra favoritismos o parcialidad; es justo.
- Coloca los objetivos del proyecto por delante de las metas personales.
- No deja que sus emociones interfieran a la hora de elaborar juicios.

Pensamiento estratégico

La innovación, a través del **análisis y las ideas**, se debe reforzar con competencias directivas, que favorezcan cualquiera de las siguientes situaciones:

Análisis

- Cuenta con un amplio rango de opinión.
- No excluye participantes importantes para la estrategia.
- Actúa sobre las circunstancias.
- Sensibilidad al contexto.

Ideas

- Tiene visión.
- Actúa como guía.
- Diseña respuestas a corto plazo al trabajar bajo presión, teniendo en cuenta las consecuencias a largo plazo.
- Diseño de planes a largo plazo teniendo en cuenta las consecuencias a corto plazo.
- Entiende el impacto de una estrategia demasiado orientada a los detalles o demasiado abstracta.

Compromiso

- Aquí intervienen las competencias directivas orientadas a la movilización de las personas y su se nota que se tienen cuando:
- Se toman decisiones consultadas y con consenso.
- Existe la implicación necesaria en la comunicación.
- Muestra self-awareness y se favorece la implicación sin caer en la ira o en el exceso de confianza, con una buena gestión emocional.
- Se tienen en consideración las opiniones de los demás.
- Se tratan los temas polémicos.

Excelencia en la gestión

Este nivel se alcanza cuando **se gestionan acciones, personas y finanzas** de manera eficaz y eficiente. Se nota en:

- No vacila en la toma de decisiones.
- Es capaz de reconocer malos resultados.
- Gestiona el propio estrés de manera eficaz.
- No tiene reacciones impulsivas.
- No cae en malos hábitos como la microgestión.
- Trato eficaz con los demás.
- Comunicación consistente y retroalimentación útil.
- Afronta las fortalezas y las debilidades, tanto a nivel personal, como de grupo.
- Buenas decisiones asociadas a la inversión de los recursos disponibles.
- Tiene en cuenta los resultados de auditoría o evaluaciones.
- Adecuada gestión del riesgo.

Como se ve por todo este listado, la mayor parte de las competencias directivas están encaminadas a mejorar, favorecer, diversificar e innovar en estrategia para encontrar los mejores retos, mercados, nichos, productos... para el crecimiento de la empresa.

Estrategia y pensamiento estratégico



Definiciones

- **Andrews (1980):** patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y la comunidad.
- **Johnson y Scholes:** la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, la cual le permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos dentro de un ambiente desafiante, satisfaciendo las necesidades del mercado y las expectativas de los stakeholders.
- **Menguzzato y Renau:** explicita los objetivos generales de la empresa y los recursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de esta en el medio socioeconómico.
- **Michael E. Porter:** la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Tipos de estrategia

La estrategia puede ser conocida (explícita) o desconocida (implícita).

La implícita surge por accidente, a lo largo del tiempo, y se va adecuando. La explícita implica para su formulación el desarrollo de un proceso que tendrá que ser acordado por los gestores de la empresa.

Con el objetivo de poder **trazar una estrategia explícita** para cualquier empresa, trabajaremos el proceso de planificación estratégica.

Visión y misión en la empresa

Están relacionadas, pero no son iguales.

Misión

La razón de ser de la existencia de una empresa y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos, como la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o propietarios, factores externos o del entorno, recursos disponibles.

Visión

Exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado...

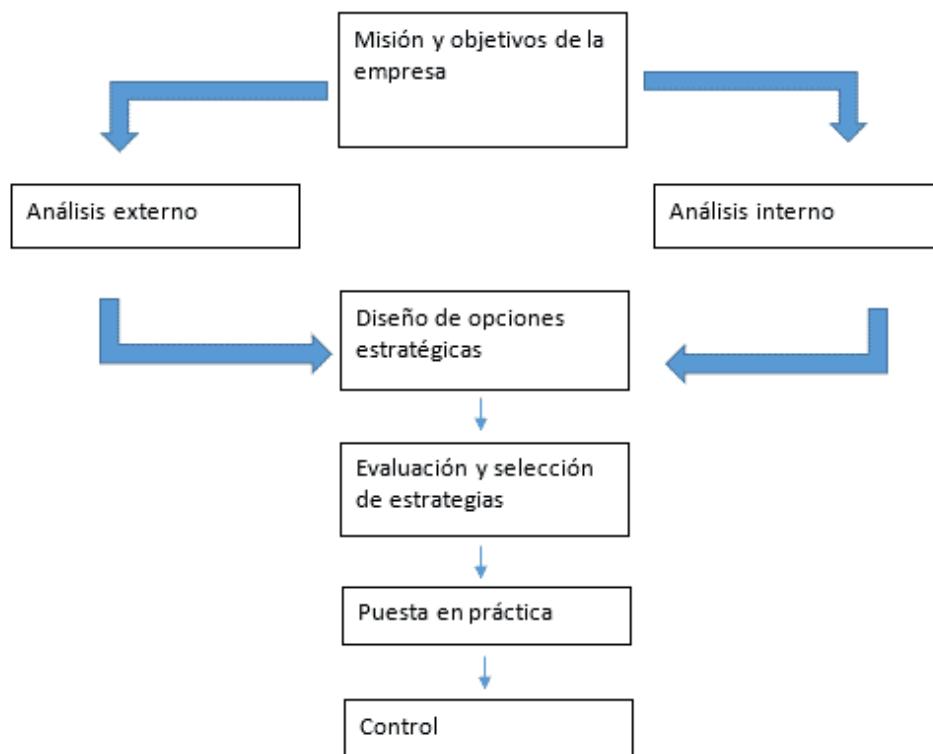
Uno informa de quién es la empresa (a qué se dedica) y otro qué quiere conseguir.

Proceso de planificación estratégica

Toda empresa debería **seguir un proceso de planificación estratégica**, que responda a estas preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar hasta ahí?

Es decir, cuáles son nuestros objetivos, de dónde partimos y cómo vamos a llegar. La sistematización nos llevará a **ejecutar una estrategia consistente**, enfocada en la consecución de objetivos.



Partiendo de los objetivos y teniendo en cuenta a qué se dedica la empresa, su misión y su visión, sabremos: ¿a dónde queremos ir?

Luego, hay que saber **dónde nos encontramos en la actualidad**. ¿Dónde estamos?, con un análisis de nuestra situación y un análisis de nuestros competidores en el entorno.

Ahí tendremos un criterio sólido para entender si los objetivos que nos planteamos son factibles o no. Luego, ¿cómo vamos a conseguir esos objetivos? ¿Cómo vamos a llegar hasta ahí?

Hay que evaluar las opciones estratégicas que se nos plantean y decidir la óptima.

Es importante revisarla y revisar de manera constante y sistemática todos los pasos al menos una vez al ahí, de forma que podamos ser proactivos y no reactivos contra las adversidades que puedan ocurrir.

Por último, implementar la estrategia.

Si queremos tener un pensamiento estratégico diferente, se puede emplear la estrategia del Océano Azul de Chan Kim y Mauborgne, por ejemplo, que es un método sistemático para la búsqueda y creación de océanos azules, cuestionando el pensamiento estratégico tradicional.

Iniciativa Brightline

El PMI ha lanzado una iniciativa junto con otras grandes corporaciones como BGC, Agile Alliance o Bristol-Myers Squibb, entre otras, para ayudar a ejecutivos a cerrar la brecha existente entre el diseño de la estrategia y su implementación, una brecha cara e improductiva que lleva a no alcanzar los objetivos.

Hablan de **10 principios**, desarrollados por un grupo de expertos, profesionales e investigadores, que conviene que sirvan de guía. Estos son:

- 1 Reconocer que **la implementación es tan importante como su diseño**: no basta con diseñar o escribir la estrategia, no se implementa sola, hay que llevarla a cabo, hay que invertir. La prioridad no es solo el diseño sino también su puesta en marcha.
- 2 Aceptar que eres **responsable de implementar la estrategia que has diseñado**: con la estrategia diseñada y comunicada, hay que hacerse cargo de su progreso en la implementación y confirmar que se alcanzan los objetivos deseados.
- 3 **Dedicar y movilizar a los recursos adecuados**: las habilidades de liderazgo son básicas para poder implementar una estrategia.
- 4 **Hacer uso del conocimiento y las percepciones sobre los clientes y la competencia**: recopila información sobre tus clientes, sobre tu competencia y sobre el mercado. No dejes nunca de mirar hacia fuera para detectar posibles riesgos, descubrir elementos desconocidos y detectar dependencias.
- 5 **Ser valiente, mantenerse centrado y simplificar lo máximo posible**: rodéate de todo lo que no suponga complicaciones. Hay que reaccionar rápido en el mercado actual y muchos de estos cambios serán suficientemente complejos como para añadir más complicaciones. Así, minimizarás la burocracia, explorarás ideas, priorizarás, asegurarás la accountability y te centrarás en entregar valor.
- 6 **Fomentar el compromiso del equipo y la cooperación efectiva en todas las áreas de negocio**: haz de tus mandos intermedios los abanderados del cambio y de la estrategia, genera confianza mediante transparencia y establece un liderazgo que promueva el compromiso de todos.
- 7 **Mostrar preferencia por la toma de decisiones y hacerte dueño de las decisiones que tomas**: las decisiones estratégicas muchas veces requieren rapidez, debes aceptar que muchas veces no tendrás toda la información y, entonces, conviene contar con tu equipo y con los que te apoyan.

8

Revisar **las iniciativas en curso antes de comprometerse** con otras nuevas: revisar el portafolio antes de incluir nuevas iniciativas para conocer la capacidad de entrega si se añade una nueva iniciativa.

9

Desarrollar planes robustos, pero permitir tropiezos – falla rápido para aprender rápido: hay que empoderar a los equipos para que puedan experimentar y aprender rápido, sintiendo que el fallo no está penado, conviene discutir los retos abiertamente en un ambiente colaborativo. Hay que entender que los fallos pueden ser grandes oportunidades.

10

Celebrar los éxitos y reconocer a aquellos que han hecho un buen trabajo: reconoce públicamente a los que te ayudan a conseguir los éxitos y pide que comparten sus experiencias con otros y celebra los éxitos con todos cuando se alcancen los objetivos o incluso paso a paso.

Sea cual sea la estrategia que se elija, siempre va a suponer una toma de decisiones que el líder deberá hacer. Y es que la toma de decisiones es una de las bases de un buen líder. Se hablará más en profundidad sobre la toma de decisiones en otro módulo, pero aquí sí vamos a ver las herramientas que el business intelligence pone a disposición del líder para favorecer su toma de decisiones y, por tanto, fortalecer su capacidad de liderazgo.

Business intelligence



El término business intelligence (BI por sus siglas en inglés) hace referencia al uso de estrategias y herramientas que sirven para transformar información en conocimiento, con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones en una empresa.

En la era digital, tomar decisiones bien informadas es uno de los factores de diferenciación de las empresas; el BI hace referencia al uso que las empresas hacen de los datos y de la información que tienen sobre mercado, competencia, clientes, proveedores, *stakeholders* y empleados, y a cómo procesan dicha información para poder tomar decisiones bien informadas.

El reto era en combinar soluciones de business intelligence rápidas y fáciles de utilizar por usuarios no técnicos, y que al mismo tiempo proporcionaran información segura y confiable.

Al aumentar exponencialmente las fuentes de datos (internet y redes sociales, dispositivos IoT, información de dispositivos móviles...) también ha aumentado la complejidad para extraer conocimiento relevante de toda esa información.

Por eso las herramientas de business intelligence también cada vez son más sofisticadas, capaces de analizar y procesar infinidad de datos, de infinidad de fuentes y de ayudar a las empresas a extraer conclusiones para mejorar sus cifras de negocio.

Las **cuatro grandes ventajas** que ofrece el uso de herramientas de BI son:

- 1 La capacidad de analizar de forma combinada información interna y externa procedente de distintas fuentes y sistemas.
- 2 Una mayor profundidad de análisis.
- 3 La posibilidad utilizar series históricas.
- 4 La capacidad de realizar proyecciones y pronósticos de futuro gracias a toda esa información.

Tipos de herramientas de business intelligence

Se pueden distribuir las herramientas de BI en **tres categorías**:

Herramientas para la gestión de datos (data management tools)

Permiten desde la depuración y estandarización de datos de distinta procedencia hasta su extracción, transformación y traslado a un determinado sistema.

Las aplicaciones para descubrir nuevos datos (data discovery)

Permiten recopilar y evaluar nueva información (minería de datos) y aplicar sobre esa información nueva o sobre la ya disponible técnicas de análisis predictivo para realizar proyecciones de futuro.

Herramientas de reporting

Ayudan a las empresas a visualizar la información recopilada y procesada de manera gráfica e intuitiva. También sirven para integrarla en cuadros de mando que midan si se cumplen o no determinados KPI, o pueden incluso generar todo tipo de informes de evaluación de datos.

Hasta aquí, hemos hablado de estrategia, de competencias directivas, de qué es y de para qué sirve el BI, pero, por mucho que entendamos todo esto muy bien, en el ámbito de los negocios si no se tiene desarrollada la capacidad de negociación, habilidad básica para llegar a acuerdos, el líder tendrá una carencia.

Negociación: qué es y estilos



La vida es negociación. Negociamos casi todo. Y para arrancar, **resulta conveniente saber qué es exactamente negociar** y, para eso, nos remitimos al Diccionario de la RAE. Aquí dice que la negociación es:

1

Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal.

2

Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.

3

Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc.

Distinguimos **tres estilos** de negociación:

La negociación inmediata

Se intenta lograr un acuerdo dejando de lado las relaciones personales (un ejemplo son las compra-ventas).

La negociación progresiva

Poco a poco, se va generando una aproximación en la relación personal, creándose un ambiente de confianza antes de pasar a los negocios.

La negociación situacional

Se adapta a las circunstancias. Se conocen los detalles de la situación, las habilidades y las debilidades. Es el estilo más ágil y eficaz y se trata de adaptar el estilo según se requiera.

Aparte de los tres estilos mencionados arriba, existen diferentes tipos de negociación que se pueden utilizar a la hora de hacer negocios o llegar a un acuerdo. Cada uno de ellos se puede adaptar a la personalidad, valores y principios del individuo. Aunque alguien se identifique más con alguna técnica en concreto, conviene saber reconocerlas todas para anticiparse a las acciones de otros negociadores y también poder adaptar nuestro estilo negociador según las circunstancias.

6 tipos de negociación:

1

Negociación acomodativa

En este tipo de negociación, el negociador adopta una conducta más sumisa y conciliadora con respecto a la otra parte. En esta técnica lo que prima es la paciencia, esperando recoger los beneficios en el largo plazo, el negociador es consciente de que no se obtendrán los mejores resultados a corto plazo. Es como dejar ganar a la otra parte al principio. Se utiliza cuando se da importancia a la relación con la otra parte o cuando es necesario ganarse su confianza con vistas al futuro.

2

Negociación competitiva

Es un tipo de negociación agresiva, donde el negociador espera lograr la mayor parte de los beneficios en el acuerdo. Aquí cobra menos importancia la relación con el oponente, pues lo fundamental es obtener el mejor resultado. Existen ciertas circunstancias en las que esta técnica es recomendable, por ejemplo, si solo se va a negociar una vez y no hay necesidad de cuidar la relación con la otra parte o aquellas en las que el precio es lo único que interesa.

3

Negociación colaborativa

También conocida como cooperativa o integrativa. Es aquella en la que los dos negociadores salen ganando. Ambos muestran una conducta asertiva con el fin de llegar a un acuerdo que sea beneficioso para las dos partes. Aquí juega un papel importante el desarrollo la relación con la otra parte. Es un *win-win*. Es la técnica ideal para negociar dentro de una organización, evitando los conflictos. Normalmente, se da si ambas partes tienen metas y objetivos comunes.

4

Negociación distributiva

Con este tipo de técnica de negociación, los integrantes del acuerdo aspiran a obtener el mayor beneficio de cualquier forma. Aquí ya se sabe de antemano que hay un claro vencedor y un perdedor en la negociación. Esta es la técnica de negociación más tradicional. El objetivo último es obtener el máximo beneficio posible de aquello por lo que se está compitiendo. Es típica en las situaciones de «regateo».

5

Negociación por compromiso

Con este tipo de negociación, se buscará llegar a un acuerdo superficial, pero suficiente para que con lo acordado se logren los objetivos. Las dos partes de la negociación reconocen que puede haber una alguna pérdida, pero que es mejor llegar al acuerdo antes que perderlo todo por completo. La técnica del compromiso conlleva a que ambas partes obtengan más o menos lo que iban buscando al empezar a negociar, así que requiere un alto nivel de confianza entre las partes. Es una negociación ideal para circunstancias en las que hay que actuar con rapidez.

6

Negociación evitativa

Se utiliza cuando el acuerdo va a resultar contraproducente para una o ambas partes. En este caso, los supuestos beneficios que se obtengan en dicho acuerdo no van a compensar los problemas de llevarlo a cabo. Aquí es cuando el negociador elige no negociar, dándose una situación de perder-perder (lose-lose) para las partes. Se opta por la evitativa cuando hay más que perder que ganar con el acuerdo o cuando hay otras alternativas mejores al no alcanzar el acuerdo.

¿Negociación amistosa y cálida o dura y firme?

Según los estudios, los negociadores cálidos y amistosos acaban pagando un 15% más por el mismo artículo que uno duro y firme. Esto se debe a que **los vendedores suelen hacer las contraofertas más agresivas al inicio** y no le hacen más concesiones a un comprador amable en el transcurso de una negociación de 10 minutos. Y, a pesar de que ambos disfrutan del proceso de negociación, parece ser que los negociadores duros acaban más satisfechos por los resultados.

Así, parece que, aunque suene mal decirlo, **un estilo comunicativo cálido y amigable resulta un lastre en este tipo de negociación** de suma cero por el precio de un artículo.

Pero ¿afecta igual en las negociaciones integradoras? Probablemente, ser amable resulte más efectivo cuando se quiere ampliar el pastel más que dividirlo.

Esto no quiere decir que en toda negociación haya que ser duro y firme. Toda negociación es una combinación de **crear valor y adjudicarse valor**, de hacer crecer la tarta y asegurarnos un pedazo para nosotros. Los negociadores deben ser conscientes de que ser amable puede dificultar adjudicarse mucho valor, sobre todo en un contexto puramente competitivo. No obstante, a veces merece la pena pagar ese precio.

Negociación y emoción



Alison Wood Brooks, docente de la Universidad de Harvard, y muchas investigaciones han dedicado tiempo a este tema y han analizado cómo las emociones –ira, tristeza, decepción, ansiedad, envidia, entusiasmo y arrepentimiento– pueden afectar al comportamiento de los negociadores. Se ha estudiado la diferencia que existe entre simplemente sentir esas emociones y mostrarlas ante la otra parte. Si, además, la negociación es menos transaccional y conlleva relaciones, es básico conocer el efecto que tienen dichas emociones.

Pero, como ya hemos visto, todos tenemos **la habilidad de regular nuestras emociones y tenemos cierto control sobre ellas**. Wood Brooks nos propone una serie de pautas para gestionar, evitar y controlar las emociones que muchas veces lastran las negociaciones.

Evitar la ansiedad

La ansiedad es un estado de angustia que es reacción a un estímulo amenazante, sobre todo en situaciones nuevas, que tiene el potencial de tener resultados no deseados.

A diferencia de la ira, que suele motivar una escalada del conflicto, la ansiedad nos hace querer salir de la situación, huir. Querer huir de una negociación, que suele requerir paciencia y persistencia, es muy negativo.

En los experimentos, las personas con ansiedad hacían peores primeras ofertas, respondían demasiado rápido a los movimientos del contrario y tenían más tendencia a abandonar las negociaciones antes; además, sus tratos eran financieramente un 12% menos atractivos. También **se comprobó que las personas que se puntúan alto en sus aptitudes de negociación se veían menos afectadas por la ansiedad.**

¿Qué se puede hacer?

- Practicar mucho.** Convertir la negociación en rutina hace que no sintamos tanta ansiedad.
- Traer a un experto de fuera,** a una tercera parte, para que facilite las negociaciones.

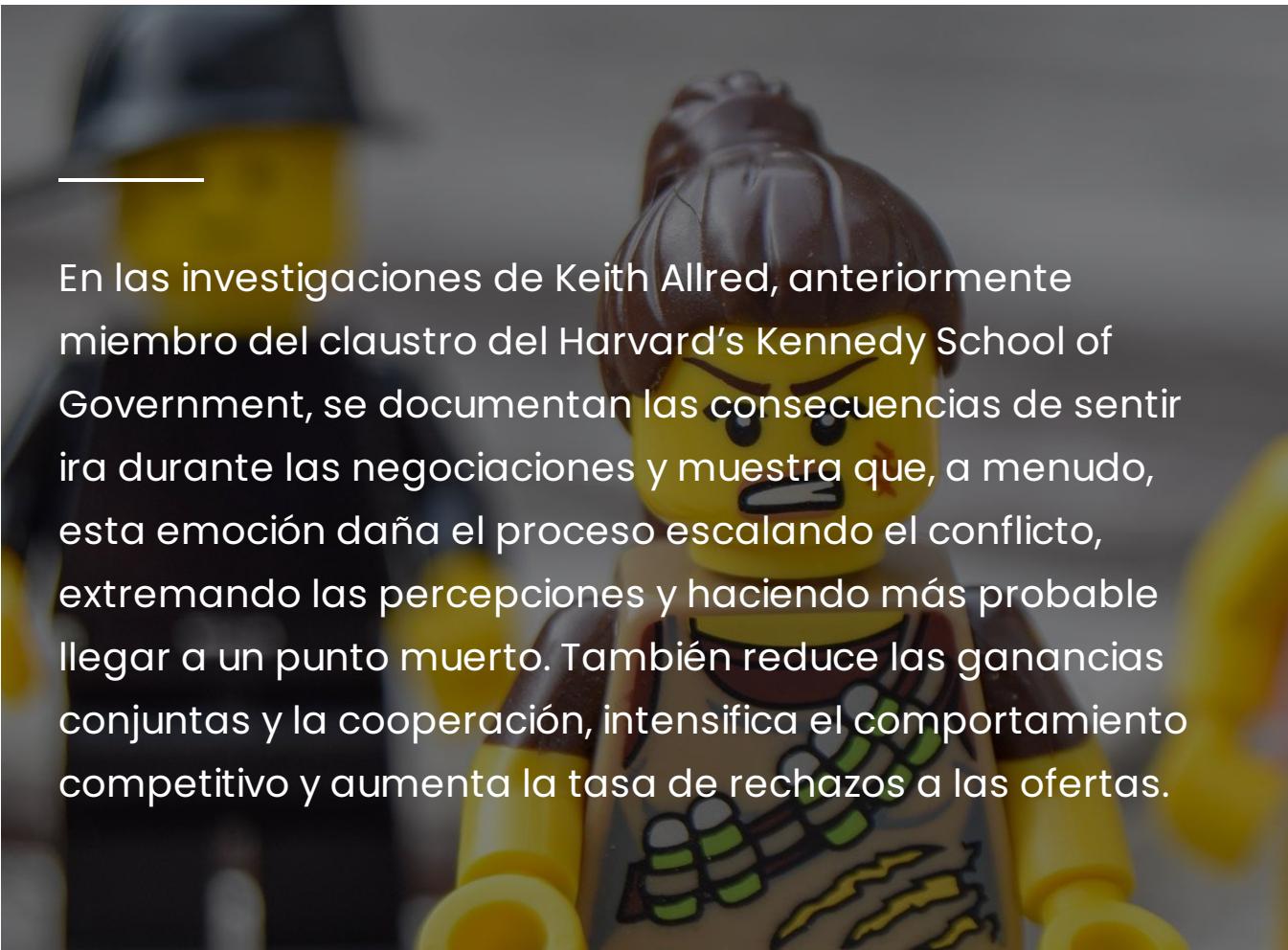
Gestionar la ira

Con frecuencia, como dice Alison Wood, la ira es como una bomba en el proceso de negociación. Cuanta más ira se muestra, más probable es que la negociación acabe mal, en litigio o en un punto muerto.



La ira es una emoción negativa que, muchas veces, está dirigida hacia otros, no hacia uno mismo.

Muchas personas creen que esto puede ser productivo en una negociación para conseguir mejores resultados. Esto sale de una tendencia a ver **las negociaciones en términos competitivos en vez de colaborativos**. Los investigadores llaman a esto el mito del pastel fijo (*fixed-pie bias*): las personas, sobre todo aquellas con poca experiencia en cerrar tratos, asumen que una negociación es un juego de suma cero en el que sus propios intereses están en conflicto con los del contrario. Así, creen que la ira les hace parecer más fuertes, más poderosos y más capaces de conseguir beneficios.



En las investigaciones de Keith Allred, anteriormente miembro del claustro del Harvard's Kennedy School of Government, se documentan las consecuencias de sentir ira durante las negociaciones y muestra que, a menudo, esta emoción daña el proceso escalando el conflicto, extremando las percepciones y haciendo más probable llegar a un punto muerto. También reduce las ganancias conjuntas y la cooperación, intensifica el comportamiento competitivo y aumenta la tasa de rechazos a las ofertas.

Además, mostrar ira en la negociación daña la relación a largo plazo entre las partes. Sin embargo, como muestra la investigación de Gerber van Kleef, de la universidad de Amsterdam, en negociaciones únicas (que se dan una sola vez) y transaccionales con pocas oportunidades de colaboración para crear valor, un negociador iracundo puede llegar a mejores acuerdos. Por ejemplo, puede funcionar al comprar algo material en un mercadillo.

¿Qué se puede hacer?

- Generar *rappor* con la otra parte antes, durante y después de la negociación.
- Entender que las negociaciones muchas veces no se resuelven en la primera reunión, así que, si surgen tensiones, pide un descanso y relájate antes de retomar.
- Redefine la ira como tristeza. Aunque suene ilógico, compartir emociones de tristeza puede llevar a la cooperación.

Lidiar con la decepción y el arrepentimiento

Resulta muy simplista ver **las negociaciones en términos de blanco o negro** ya que, normalmente, las más complejas acabarán con una concesión por parte de ambos lados, con una mezcla de pérdidas y ganancias.

La decepción puede resultar muy importante cuando la otra parte la manifiesta hacia el final de la negociación y conviene comprender cómo resulta más constructiva que la ira. Piensa en cuando eras pequeño y tus padres te regañaban. No era lo mismo que te dijeran "estoy muy decepcionado contigo" que "estoy muy enfadado contigo". En ese momento, sabías que el enfado se le iba rápido y podías hacer algo al respecto, pero la decepción es más profunda y requiere más tiempo, debemos demostrar en ese momento y eso no es tan sencillo porque sabemos que esperaban más de nosotros y no hemos dado el callo.

La decepción puede servir a un propósito táctico animando a la otra parte a mirar a sus propias acciones de una manera crítica y así considerar que quiere cambiar su posición para reducir los sentimientos negativos que te ha producido.

El arrepentimiento es ligeramente distinto. Mientras que **la decepción suele implicar tristeza por un resultado**, el arrepentimiento supone mirar un poco más río arriba, al trascurso de las acciones que llevaron a este triste resultado, y pensar sobre los pasos en falso o los errores cometidos para llegar a ese arrepentimiento.

Resulta curioso que, durante las negociaciones, las personas a menudo no hacen preguntas; se pueden olvidar de sacar a relucir asuntos importantes o pueden ser reacios a indagar en profundidad, al resultarles invasivo o grosero. Pero durante las negociaciones, **la información es básica y conseguirla debería ser uno de los objetivos primordiales**. Es más, las personas que hacen muchas preguntas suelen caer mejor y aprenden más. Y una de las formas de reducir el arrepentimiento es hacer preguntas.

Los negociadores avezados usan **otra técnica para minimizar el arrepentimiento**: el 'acuerdo postacuerdo'. Esta estrategia reconoce que la tensión a menudo se disipa cuando hay un acuerdo sobre la mesa con el que todos están contentos y, a veces, lo mejor de la negociación sucede cuando esa tensión ha sido liberada. Así que, en vez de cerrar el acuerdo, una parte podría decir: «Ahora que hemos alcanzado un acuerdo, pasemos un par de minutos más conversando a ver si podemos encontrar algo que lo endulce para ambas partes». Si no se hace bien, puede parecer que una parte quiere renegociar o que abandona, pero, si se hace correctamente, puede abrir un camino nuevo en el que ambas partes pueden encontrarse más satisfechas con el resultado y, así, evitar arrepentimientos.

Moderar la felicidad y el entusiasmo

En determinadas situaciones, mostrar felicidad o entusiasmo hace que los demás sientan decepción. Los mejores negociadores consiguen grandes acuerdos para ellos, pero dejan que sus oponentes crean que ellos también lo han hecho de maravilla, sea o no real. Cuando, además, el acuerdo requiere mucha colaboración (por ejemplo, en la fusión de dos empresas o cuando un actor firma un contrato para ser el protagonista de una película) puede resultar apropiado mostrar entusiasmo, pero hay que centrarse en las oportunidades más que en lo que la otra parte ha ganado.

En la negociación, como en la vida, hay que ser considerado y no permitir que tu entusiasmo haga que la otra parte sienta que ha perdido. No hay que fanfarronear, presumir o vanagloriarse.

Pero el entusiasmo tiene otro peligro en las negociaciones y, sobre todo, en la implantación de acciones. El entusiasmo puede aumentar tu compromiso con estrategias que puede resultar mejor evitar. La emoción lleva a no pensar en riesgos o a verlos como algo que no sucederá porque estamos demasiado emocionados con lo que vamos a hacer y los pasamos por alto. Un ejemplo: el lanzamiento del Challenger por parte de la NASA. A pesar de que los ingenieros que diseñaron los anillos aislantes (O-ring) tenían recelos, la NASA estaba tan entusiasmada que decidió lanzarlo. Esta decisión finalmente derivó en **la explosión de la nave y la pérdida de los siete miembros de su tripulación**.

De este ejemplo, podemos **sacar dos lecciones** a la hora de negociar:

SÉ CONSIDERADO

SÉ ESCÉPTICO

No permitas que la otra parte sienta la pérdida.

SÉ CONSIDERADO

SÉ ESCÉPTICO

No dejes que tu entusiasmo te lleve a un exceso de confianza o a un aumento del compromiso sin tener suficiente información.

El póker y la negociación



Las habilidades necesarias para el póker son muy parecidas a las que requiere la **negociación**:

- Foco estratégico.
- Imaginación para ver alternativas.
- Valorar las opciones.
- Leer a las personas.
- Entender las posiciones de otros.
- Farolear cuando es necesario.

No obstante, hay algunas **diferencias**:

- En el póker las decisiones son unilaterales, no para llegar a acuerdos.
- En el póker no hay resultados *win-win* ni estrategias compartidas: cualquier mano es un juego de suma cero, donde las ganancias de un jugador vienen directamente del bolsillo del otro jugador.

Fases de la negociación y preparación emocional



Toda negociación consta de diferentes fases. Aquí nos vamos a quedar con la propuesta de cuatro fases en las negociaciones, pero hay muchas otras:

Preparación

Fase previa a la negociación en sí. Hay que fijar objetivos claros, recopilar información para tener un buen argumentario, hacer una lista con las concesiones que estamos dispuestos a hacer, establecer la estrategia que vamos a seguir durante la negociación y las tareas y/o roles que se adoptarán durante la misma.

Planteamiento

Primera parte de la negociación en sí en la que se sientan las bases, se debate el asunto que se va a tratar y se establecen las posiciones de cada una de las partes.

Discusión

Una de las cualidades básicas durante esta fase es la escucha activa. Aquí, se distinguen las siguientes subfases o momentos:

- Propuestas: se formulan las peticiones u ofertas.
- Contrapropuestas: las partes debaten sus posturas y se lanzan ofertas que resultan aceptables para ellas. Para que no se pierda nada de las propuestas y contrapropuestas conviene anotar todo en un resumen o esquema.
- Concesiones: con las propuestas y las contrapropuestas sobre la mesa, las partes tendrán que hacer concesiones que resulten aceptables para ellas con el fin de alcanzar un acuerdo. Para las concesiones, hay que analizar el valor que tiene aquello en lo que cedemos para nosotros y para la otra parte, nunca olvidar los dos puntos de vista.
- Intercambio: se trata de obtener lo que se quiere a cambio de renunciar a otra cosa, una parte básica de la negociación. Para esta parte conviene haber analizado muy bien las concesiones y su valor.

Cierre y acuerdo (+ revisión)

Se trata de llegar a un acuerdo y firmarlo de manera formal. Existen tácticas para llegar a acuerdos en las negociaciones:

- Cierre con descanso: tomarse un tiempo para reflexionar es muy positivo para llegar a acuerdos.
- Tiempo límite: se usa para ejercer presión sobre el negociador.
- Cierre con ultimátum: se trata de amenazar a la otra parte con retirarte sin un acuerdo, es arriesgado, pero, a veces, funciona.
- Cierre disyuntivo: se trata de pedir formalizar el acuerdo directamente, no se suele usar por miedo al rechazo de la propuesta.

Una vez alcanzado un acuerdo, debemos **revisar el proceso**:

- Rellenar DAFO del acuerdo.
- Revisar el proceso y nuestras estrategias de negociación, detectando errores y aciertos.
- Ver posibilidades de mejora.

Como hemos visto, la preparación es la clave para el éxito. Tenemos que conocer los factores objetivos (¿quiénes son las partes?, ¿cuáles son los temas?, ¿cuál es mi mejor opción si no llegamos a un acuerdo?), pero a veces resulta incluso más importante preparar con antelación nuestra estrategia emocional en cada fase de la negociación.

Podemos hacerlo **pensando por adelantado en las fases y las situaciones**, siguiendo el siguiente cuadro:

	Pregúntate	Recuerda
Planificación y planteamiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo me siento? • ¿Debería expresar mis emociones? • ¿Cómo pueden sentirse las personas al otro lado de la mesa? • ¿Puede ser probable que oculten sus emociones? • ¿Debería contratar a una tercera parte que negocie en mi nombre? 	<ul style="list-style-type: none"> • Es normal sentir ansiedad y entusiasmo. • Procura no mostrar ansiedad. • Mostrar un entusiasmo directo y cercano puede ayudar a generar <i>rapport</i>. • En situaciones cargadas emocionalmente (como un divorcio), considera tener una tercera parte (como un abogado) para negociar en tu nombre.

Planteamiento y discusión		
	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué podría suceder que me enfade?• ¿Qué podría suceder que haga que la otra parte se enfade?• ¿Qué podrían hacer o preguntar que me provoque ansiedad?	<ul style="list-style-type: none">• Cuidado con mostrar ira; puede ayudar a conseguir concesiones, pero dañar una relación a largo plazo.• Evita enfadar a la otra parte, puede levantarse y marcharse.• Preparar las respuestas para las preguntas más duras es básico para mantener la calma en el momento adecuado.

Cierre y acuerdo

- ¿Cuáles son los posibles resultados de la negociación? ¿Qué deseo conseguir? ¿Qué espero conseguir?
- ¿Cómo me sentiría con esos resultados?
- ¿Debería expresar esos sentimientos? ¿A quién?
- ¿Cómo se puede sentir la otra parte con ese posible resultado?
- Para reducir la decepción, apunta claramente las aspiraciones y expectativas y ve ajustándolas durante la negociación.
- Cuando estés satisfecho con un resultado, puede resultar positivo guardártelo para ti.
- Los mejores negociadores consiguen valor para todos, reclamando para ellos la mejor parte, pero haciendo que los contrarios sientan que ellos también han ganado.

Cuatro reglas para una negociación efectiva



Según Anthony K. Tjan, existen **cuatro reglas** de oro que resultan de gran ayuda para conseguir resultados productivos en una negociación. Estas reglas, además, se ajustan a las diferentes fases de la negociación. Las cuatro reglas son:

1

El trabajo previo: como ya hemos visto, hay que entender previamente los intereses y las posiciones propias y contrarias. Dedica tiempo a ver las cosas desde el otro lado.

2

Durante el proceso, no negocies contra ti mismo: esto sucede muchas veces por no comprender realmente que es lo que el otro quiere, cuál es su postura. No cedas demasiado pronto, espera a ver qué puntos resultan más importantes para la otra parte.

3

El punto muerto: muchas veces, las negociaciones llegan a un impasse, un punto del que parece que no se puede salir y que las posiciones están completamente encontradas. Si se llega a esta situación, conviene pensar qué es más importante, para ti, conseguir. En ese momento, es probable que fuera del foco de la negociación se encuentre otra moneda de cambio.

4

Cerrar o no cerrar: cuando las cosas se complican, marca tus límites, sé honesto, haz tu mejor oferta, explícate de una forma clara y directa, hazles saber que hasta ahí es hasta donde puedes llegar y deja que sean los otros los que acepten o lo dejen pasar.

Teorías de liderazgo



Hay muchísimas teorías sobre liderazgo, basadas en elementos diferentes. Por un lado, hay teorías que se basan en rasgos, qué tipo de personas son buenos líderes. Estas teorías dicen que el liderazgo es innato, que se tiene o no. Como veis, estas son teorías que se han quedado obsoletas.

Después llegaron aquellas basadas en el comportamiento, qué hace un buen líder. En la década de 1930, Kurt Lewin una estructura basada en los comportamientos del líder y definía **tres tipos de líderes**:

Líderes autocráticos

Toman decisiones sin consultar a sus equipos. Este estilo de liderazgo se considera apropiado cuando se deben tomar decisiones con rapidez, cuando no se necesitan aportaciones y cuando el consenso del equipo no es necesario para el éxito.

Líderes democráticos

Permite al equipo dar su opinión antes de tomar una decisión, aunque la cantidad de aportaciones dependerá del líder. Este estilo es importante cuando el consenso de equipo importa, pero puede ser difícil de gestionar cuando hay múltiples perspectivas e ideas.

Líderes Laissez-faire (dejar hacer)

No interfieren, permiten a los miembros de los equipos tomar sus propias decisiones. Esto funciona bien cuando el equipo es muy capaz, está muy motivado y no necesita mucha supervisión. No obstante, este comportamiento puede surgir porque el líder es vago o está distraído, y así este tipo de liderazgo puede fallar.

Los mejores líderes son aquellos que son capaces
de usar diferentes estilos de liderazgo
comportamental en las diferentes situaciones y
para adaptar el estilo, se puede usar la rejilla
gerencial de Blake-Mouton.

Después llegaron las teorías contingentes, que intentan ver cómo la situación, el contexto, influyen en un buen liderazgo. Vienen a decir que no hay un estilo de liderazgo mejor que otro y que depende de la situación. Aquí, se incluye la Teoría del camino a la meta o el modelo de contingencia de Fielder.

Otras teorías se basan **en el poder y la influencia**, cuál es la fuente del poder del líder. Se basan en las diferentes formas en las que los líderes usan su poder e influencia para conseguir que se hagan las cosas y observan los estilos de liderazgo que surgen. La más conocida de estas teorías es la de los cinco tipos de poder de French y Raven. Otro estilo de liderazgo que emplea el poder y la influencia es el liderazgo transaccional, de manera similar a como se hace al liderar con el ejemplo.

Normalmente, la forma más efectiva de liderazgo es el transformacional, que muestran integridad, saben cómo desarrollar una visión robusta e inspiradora del futuro, motivan a sus equipos para lograr esa visión y consiguen crear equipos más fuertes y exitosos. Luego, veremos algunas características de este estilo de liderazgo.

Seis estilos de liderazgo emocional: de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee (2002) en Primal Leadership. Son seis estilos de liderazgo, cuatro que promueven la armonía y los resultados positivos y dos que pueden generar tensiones en determinadas circunstancias.

Líder visionario

Frase: "ven conmigo", inspiran, saben el objetivo, pero no marcan el camino, animan al equipo a mostrar iniciativa, muy empático. Bueno para la gestión del cambio.

Líder coach

Frase: "intenta esto", aliena los objetivos personales y los profesionales con los valores de la organización. Empático e inspirador, desarrolla a las personas. Conversaciones profundas. Genera confianza. Bueno cuando alguien del equipo necesita mentoring, pero ojo.

Líder afiliativo

Frase: "las personas primero". Promueve la armonía, es inclusivo, buen resolvedor de conflictos. Genera confianza. Genial para resolver conflictos.

Líder democrático

Frase: "¿qué opinas?" Se centra en la colaboración, buscan input de sus equipos, escuchan más que dirigen. Genial para emprender proyectos o para conseguir consenso.

Líder timonel

Frase: "haced lo que yo hago, ahora". Se centra en el desempeño y en alcanzar metas. Esperan la excelencia. Puede tener un efecto negativo. Bueno si se necesitan conseguir buenos resultados rápido.

Líder autoritario

Frase "hacer lo que os digo". Autocráticos, da órdenes, a veces usa amenazas de acciones disciplinarias. Quita libertad y control sobre la vida, lo que puede hacer que la gente se desmotive. Conviene usarlo en momentos de crisis.

El liderazgo transformacional

James McGregor Burns introdujo este término en uno de sus libros en 1978 y fue desarrollado más adelante por Bernard M. Bass en 1985. A pesar de los años, se considera una de las ideas más importantes en el mundo de los negocios.

Cuatro pasos para convertirse en un líder transformacional:

- 1 Crear una visión inspiradora del futuro (valores, propósito, capacidades, recursos, estrategia de negocio, *business plan*, misión...).
- 2 Motivar a las personas para que compren y cumplan esta visión (*storytelling*, motivación).
- 3 Gestionar el cumplimiento de la visión (gestión de proyectos y gestión del cambio, objetivos SMART, disciplina, acercamiento a la gente, *feedback*).
- 4 Construir una relación aún más fuerte y basada en la confianza con tu gente (Ventana de Johari, vulnerabilidad, confianza, *coaching*, *mentoring*, desarrollo profesional).

Estilos específicos de liderazgo (que no entran en otros modelos):

Liderazgo burocrático

Sigue las normas de manera rigurosa y se asegura de que su equipo también. Bueno en riesgos, en contabilidad o en tareas rutinarias, no con creatividad o innovación.

Liderazgo carismático

Similar al transformacional, inspira y motiva a su equipo. Diferencia: el transformacional quiere transformar su empresa, mientras los carismáticos se centran solo en su propia ambición. A veces creen que no se equivocan, se creen invencibles, lo que es muy dañino.

Liderazgo servil o de servicio

Quiere cubrir las necesidades del equipo. Reconocimiento formal como líderes. Íntegros y generosos, pueden crear una cultura organizacional positiva. Ético. A veces pueden sentir que se los deja atrás a favor de otros líderes, sobre todo en situaciones competitivas. No es bueno en situaciones donde hay que hacer una toma de decisión rápida o con fechas límite rígidas. Hablaremos más de este tipo de liderazgo, y del adaptativo, cuando entremos en el tema de Agilidad.

Liderazgo transaccional

Arranca con la idea de que los miembros del equipo aceptan la idea de obedecer al líder al aceptar el trabajo. La transacción es dinero por completar la tarea. El líder puede "castigar" a los miembros del equipo si no llegan a los estándares. Es bueno al clarificar los roles y las responsabilidades. Juzga a la gente, suelen ser personas que son ambiciosas, que se motivan por recompensas externas y que suelen prosperar. Puede resultar un estilo frío y amoral, y puede hacer que aumente la rotación. Limitaciones al trabajar en cosas creativas.

Referencias bibliográficas



- ABRAHAMS, J., *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*, USA, Ten Speed Press, 2004.
- ANDREWS, K. R., *The concept of corporate strategy*. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA, Dow Jones, 1980.
- ANSOFF, I., *Implementing Strategic Management*, Prentice-Hall International Edition, 1984.
- ANSOFF, I., *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, USA, Addison-Wesley, 1997.
- BASS, B.M., *Transformational Leadership*, USA, Psychology Press, 2005.
- CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R., *La estrategia del océano azul*, Barcelona, Bresca (Profit Editorial), 2015.
- COLLINS, J., y PORRAS, J.I., "Building Your Company's Vision." Harvard Business Review, Septiembre/Octubre 1996, pp. 65–77.
- COLLINS, J., y PORRAS, J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. USA, Harper Business, 2004.
- DIAMOND, S., *Getting More*, ebook Penguin, 2011.

- DURÁN, M. y LARA, M., *Teorías de la Psicología Social*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol.1(nº2), pág. 23-44, 2001.
- GLASER, J.E., *The DNA of Leadership*, USA, Platinum Press, 2006.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A., *Primal Leadership*, USA, Harvard Business School Press, 2002.
- GÓMEZ-RADA, C. A., *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol.2(nº2), pág.61-77, 2002.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K., *Dirección estratégica* (7^a Ed.), Londres, Pearson Education, 2006.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J., *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona, Ed. Ariel, 1991.
- PATTERSON, K., GRENNY, J., *Conversaciones cruciales: nuevas claves para gestionar con éxito situaciones críticas*, España, Empresa activa, 2016.
- PORTER, M., *Estrategia competitiva*. México: Ed. Cecsa, 1982.
- PORTER, M., <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>, HBR, Dic. 2011.
- SCHEPS, S., *Business Intelligence for Dummies*, USA, For Dummies, 2007.

A fondo



La estrategia del océano azul

Chan Kim, W. y Mauborgne, R., *La estrategia del océano azul*, Barcelona, Bresca (Profit Editorial), 2015.

Durante el temario se ha mencionado por encima la estrategia del océano azul, muy recomendable en el mundo en el que vivimos. Se trata de encontrar océanos azules para no tener competencia y hallar un nicho de mercado único. Es un tipo de estrategia muy interesante en ambientes VUCA. Uno de los grandes ejemplos de buen uso de esta estrategia sería la empresa IKEA.

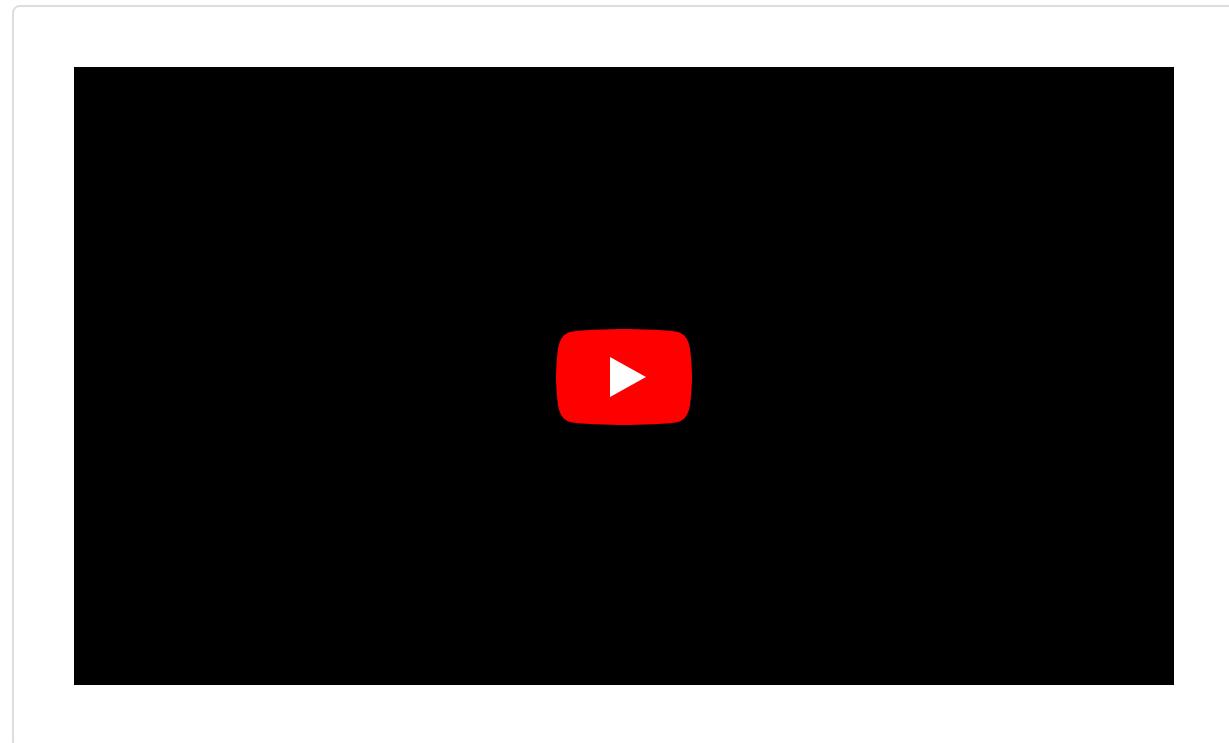
Los intocables de Eliot Ness

De Palma, B. (Director). (1987). *Los intocables de Eliot Ness* [Película]. EE. UU.: Paramount Pictures.

Los intocables de Eliot Ness cuenta la historia de la caída de la mafia de Chicago y el ingreso en prisión de Al Capone por evasión de impuestos. Ness y su banda son los encargados de acabar con el crimen organizado. El **estilo de liderazgo** de Ness y el de Malone son completamente diferentes, pero hacen un tandem óptimo.

Esta película resulta muy interesante para **entender diferentes estilos de liderazgo**, cómo ejercerlos y, además, comprender la necesidad de la creatividad, la colaboración y el trabajo en equipo.

Accede al tráiler a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:



The Leader as Coach

Ibarra, H., Scoular, A., (2019). *The Leader as Coach*. Harvard Business Review, noviembre-diciembre 2019: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>.

Interesante artículo para comprender las competencias propias del coaching que conviene que un líder desarrolle para dirigir de manera más efectiva a las personas a su cargo. El artículo se basa en que, en un mundo rápido y cambiante, el gestor debe convertirse en una especie de entrenador (*coach*). También disponible en podcast.

Cadenas de maltrato

MARCET, X., *Cadenas de maltrato*, <http://www.xaviermarcet.com/2019/07/cadenas-de-maltrato.html>, Jul 2019.

Interesante artículo de Xavier Marcet, presidente de la Barcelona Drucker Society donde habla de las **diferentes relaciones** que se pueden dar entre empresas y proveedores, estilos de colaboración, o no colaboración, que surgen y qué puede resultar más beneficioso para la empresa, si conseguir un *win-win* o pensar más en un juego de suma cero.

Real Leaders Negotiate!: Gaining, Using and Keeping Power to Lead Through Negotiation

SALACUSE, J., *Real Leaders Negotiate!: Gaining, Using and Keeping Power to Lead Through Negotiation*, Ed. Palgrave McMillan, 2017.

Este profesor del curso de negociación de Harvard nos proporciona una guía para conservar el liderazgo en situaciones de negociación y mejorar la toma de decisiones. Salacuse recalca la necesidad de negociar casi todo, no solo fuera de la organización sino también dentro, y **cómo hay que ejercer el liderazgo adecuado** y encontrar una comunicación adecuada para poder negociar incluso la visión para la organización.

¡Enhорabuena! Fastbook superado



Qualentum.com