

Negociación y gerencia

Negotiation and Management

*Sandra C. Dávila Urreiztieta**

Resumen

El propósito del presente artículo es discutir a cerca del binomio negociación y gerencia, destacando la importancia de la negociación en la función gerencial como elemento clave y fundamental para gestionar con visión de ganar-ganar. La metodología utilizada ha sido de carácter documental, realizándose una revisión bibliográfica y un análisis de la información. Obteniéndose como reflexión final que la gerencia sólo podrá enfrentar con éxito sus funciones y roles, en la medida que se eduque y practique los elementos de la negociación, hasta llevarla a formar parte de los hábitos gerenciales.

Palabras clave: Negociación, gerencia, organización, dirección.

Abstract

The goal of this article is to discuss the binomial negotiation and management, pointing out the importance of negotiation in the managerial function as a key fundamental element in managing the win-win vision. The methodology used was documentary, with bibliographical revision and information analysis. The overall final reflection is that management will only be able to face its functions and roles successfully if it educates itself as to, and puts into practice, elements of negotiation, and eventually makes negotiation a part of managerial habit.

Key words: Negotiation, management, organization, direction.

Recibido: Febrero 2002 • Aceptado: Julio 2002

* Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE), Venezuela.
Telf: (+58)0414-6338794, E-Mail: Melysan@telcel.net.ve - Sdavila@urbe.edu

Introducción

Se pudiera asegurar que en todas las actividades y etapas de nuestra vida realizamos algún tipo de negociación, aún sin pensarlo ni concientizarnos de ello. Como una ilustración a esta aseveración, en los siguientes párrafos, se comentan tres casos cotidianos y en cierta forma coloquiales.

En el primer caso revisemos una conversación entre madre e hijo, en ella, el joven desea usar el vehículo de su madre para ir con una amiga a la fiesta del sábado, sin embargo, la madre se niega a prestárselo alegando problemas relacionados con la hora, la distancia y el consumo de licor, entre otros. El joven, a pesar de reconocer ante su madre lo lógico y razonable de su preocupación y negativa, le explica –con el propósito de tomar ventaja y convencerla– que él merece ir a esa fiesta debido a las siguientes razones: las excelentes calificaciones obtenidas en sus estudios, el hecho de no haber salido a divertirse desde hace dos meses, y el cuidado adecuado que siempre ha dado al vehículo; adicionalmente, el joven informa a su madre que es su primera cita con la chica a quien invitó, y finalmente le promete no consumir alcohol en toda la noche.

El segundo caso, se presenta en un salón de clases, y consiste en que un alumno no preparó el trabajo asignado para ese día. Camino a la Universidad, el joven comienza a pensar en qué argumentos puede utilizar a fin de obtener una prórroga en la fecha de entrega del trabajo; o, peor aún, en vista de ser una asignación para realizarla en equipo, piensa también en la posibilidad de ser incluido en el trabajo de alguno de sus compañeros. El joven se prepara para llegar al salón y tomar acción teniendo como objetivo entregar el trabajo a pesar de no haberlo realizado.

Por último, el tercer caso se presenta en una oficina, y consiste en un empleado que desea tomar sus vacaciones y decide conversarlo con su jefe. Al hacerlo, el jefe se niega aduciendo que la cantidad de trabajo pendiente hace imposible permitir su ausencia de la empresa. Ante esta negativa, el empleado le recuerda el hecho de han transcurrido ya tres años sin que se le permita gozar de sus vacaciones, el próximo nacimiento de su bebé, la culminación de los proyectos asignados a él, y finalmente le informa que tiene planificado adelantar dos semanas de trabajo –para lo cual le entrega un plan de actividades–, quedándose horas extras y asistiendo a la empresa los días sábados.

Pensemos ahora en las tres situaciones descritas anteriormente, aunque son completamente distintas, en cuanto a contenido, contexto y participantes, prevalecen dos elementos en común: alguien que dirige o gerencia, y un acto de conversación y revisión de necesidades, intereses, objetivos y alternativas para llegar a un acuerdo. Con esto nos ubicamos en presencia de una negociación.

Es lógico pensar que para obtener mejores resultados en nuestras negociaciones debemos documentarnos y prepararnos; sobre todo en el campo empresarial y de negocios; donde laboramos, donde gerenciamos; sin embargo, las obligaciones y tareas diarias nos absorben, y nos olvidamos de esta necesidad. Es hora entonces de recordar que de la gerencia depende el futuro de la organización, su

crecimiento, el cumplimiento de su misión y el logro de su visión; entonces ¿por qué no estar consientes de cuáles son los roles que involucran sus funciones?, ¿por qué no pensar en que la negociación es un elemento clave en la gerencia?, ¿por qué no reflexionar y evaluar si los acuerdos a los que estamos llegando son beneficiosos realmente?, ¿por qué no investigar si es necesario prepararnos como negociadores?. Pueden surgir muchas interrogantes al respecto, a las cuales queramos dar respuesta.

Este trabajo hace una revisión bibliográfica para determinar si la negociación es importante en la actividad gerencial, si los gerentes deben ser expertos negociadores, y qué beneficios podría tener la organización con dirigentes preparados para enfrentar negociaciones y conflictos.

1. El Papel Gerencial

La gerencia es la acción y efecto de dirigir un proyecto o tarea, es darle rumbo y sentido a algo, y ese algo siempre involucra recursos. Recursos que están bajo la responsabilidad de alguien, ya sea porque le han sido entregados o han sido tomados consiente o inconscientemente por él; el punto es que, sin importar la forma en que esos recursos llegaron a sus manos, esta persona deberá tratar obtener los resultados esperados en forma eficiente y óptima para todos los involucrados, sin importar a que tipo de organización o agrupación pertenezcan estos involucrados (familia, congregación religiosa, equipo deportivo, empresa, etc.).

Tomemos en este momento la definición de organización dada por Stonner y Freeman (1996) donde se refiere que una organización es un conjunto de dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar objetivos comunes y específicos.

Para trabajar de manera estructurada y lograr los objetivos trazados debe seguirse un plan de acción que necesariamente debe ser definido y dirigido por un líder, un administrador, un coordinador, un gerente, entre otros. Todos estos sustantivos a pesar de poseer muchos elementos en común, tienen diferentes significados y características, pero para efectos de este trabajo, las personas que tienen esos roles o cargos o como se les quiera catalogar deben dirigir sus organizaciones, es decir, deben asumir y cumplir con funciones gerenciales.

Las funciones gerenciales involucran procesos como: liderazgo, planeación, establecimiento de estrategias, organización, control, toma de decisiones, cambios y mejoramiento continuo, innovación, creatividad y otros, que le permitan ejercer una gestión beneficiosa para la organización (Koontz, 1999; Robbins, 1996). Todos estos procesos deben ser ejecutados tomando en cuenta tanto el entorno externo como interno de la organización.

Para hablar del entorno externo e interno de la organización, nos apoyaremos nuevamente en Stonner y Freeman (1996), de donde se extrae que el entorno interno de la organización son sus empleados y sus accionistas, y el entorno externo esta compuesto por: clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, sindicatos, instituciones financieras y competidores. Además de este entor-

no pleno de elementos que influyen directamente sobre las actividades de la organización, existen otras variables como la tecnología, la política, la sociedad y la economía que pueden afectar el ámbito donde opera la organización impactando el entorno externo y a través de éste, en el interno.

Para ilustrar mejor este hecho, hablemos de lo siguiente, en toda empresa se encuentra explícita o implícitamente la representación de una estructura organizativa donde se puede observar las áreas funcionales de la empresa (legal, finanzas, producción, recursos humanos, mercadotecnia, informática, y otros) e incluso dependiendo de la misión de la misma, su cadena de valor. Cada una de esas áreas funcionales cumplen con una misión dentro de la organización que desempeñan a través de tareas y actividades, las cuales permitirán alcanzar los objetivos estratégicos, lográndose todo esta coordinación de esfuerzos gracias a la gerencia.

A la interrogante: ¿Cómo hace el gerente para cumplir con sus múltiples funciones, y que además son de distintas dimensiones?, podría responderse: haciendo uso de la información del conocimiento (herramientas gerenciales, entorno interno y externo de la organización) y de la información del pensamiento (experiencia, intuición, presentimientos, etc.), información que podría obtenerse a través de la visión del individuo, ya que "La visión es una percepción diferente y particular del entorno, de sus oportunidades y peligros..." (Rojas y Arapé, 1999:33), así mismo estos señores nos dicen que la visión "...Actúa como un modelo mental que generalmente nos habla desde el interior sobre el futuro, o que capta hilos del pasado para explicar eventos actuales o lecturas sobre el futuro posible..."

Es muy importante hablar de que en cada uno de los procesos mencionados anteriormente (liderazgo, planeación, establecimiento de estrategias, organización, etc.) involucrados en las funciones gerenciales debe haber una relación, un intercambio y un acuerdo entre las partes involucradas; afirmando esto, comenzamos a hablar entonces de negociación, estamos diciendo que en todas estas actividades debe negociarse. Si citamos una de las definiciones que Aldao (1992:21) da a la negociación, podemos observar que es toda "...acción que intenta lograr un intercambio...", así mismo dice, que "...tratar un tema con miras a alcanzar un acuerdo implica una negociación. Aun cuando el trato no se alcance se habrá negociado".

Para reforzar lo anterior observemos el día a día de la empresa: Si tomamos una de las áreas funcionales de la organización, por ejemplo, la de Recursos Humanos, encontramos que una de las tareas es la comprensión de la relación obrero patronal, donde se presentan una serie de casos, alternativas, conversaciones, negociaciones, conflictos y más. Otra área es la de Finanzas, y una de las variables manejadas es la negociación entidad financiera-empresa. Tomemos ahora un tercer ejemplo, el del área de mercadotecnia, podemos encontrarnos entonces con los clientes o consumidores, con la fijación de precios de los productos y muchas otras entes sujetos a negociación. Esto es sólo un ejemplo, y podemos afirmar entonces, que la negociación esta en todas las acciones emprendidas por la gerencia en la organización.

Ahora surgen otras interrogantes no tan sencillas de contestar: ¿estará el gerente consiente de que en todas sus acciones formales e informales con su entorno externo e interno esta negociando?, ¿estará el gerente realmente preparado para negociar?, ¿influye la forma de negociar del gerente en su gestión organizacional?. Para dar respuesta a estas preguntas se podrían hacer investigaciones que nos arrojen esta información.

La gerencia permite el crecimiento, el fortalecimiento, la rentabilidad, el cumplimiento de la misión y el logro de la visión de la organización, es decir, la gestión gerencial indica el rumbo de la empresa, de la toma de decisiones, de los valores infundidos y practicados, de la responsabilidad social, de la educación, de la visión y la comunicación de sus líderes. Si el éxito esta en tomar acción y la mayoría de nuestras acciones involucran la negociación, debemos tomar acción también para aprender a negociar, así como también aprender las nuevas tendencias gerenciales para aplicar de ellas lo necesario en nuestras organizaciones y mantenernos siempre competitivos.

2. Tendencias Gerenciales

No podemos comenzar a hablar a cerca de las tendencias gerenciales sin abordar un poco el mundo de los negocios, ya que "...Los negocios son organizaciones que producen o venden bienes o servicios para obtener una utilidad." (Griffin y Ebert, 1997:93). Mencionamos esto, porque es en estos tipos de organizaciones (empresas, negocios) donde se experimenta la estricta necesidad de estar en continua actualización y mejoramiento para permanecer competitivos en el mercado y generar utilidad.

Entonces, aunado a las actividades del día a día de la empresa en las cuales, como vimos, debemos negociar continuamente, la gerencia debe estar negociando también con las nuevas tendencias gerenciales que permitirán el mejoramiento y la competitividad de la misma; evaluarlas, decidir qué se va a adaptar de ellas, qué se va a modificar, quiénes van a participar, en qué medida, y en todo esto está involucrada la negociación que se efectuará influenciada por la visión del gerente.

En todas las evaluaciones de nuevas metodologías y procedimientos de trabajo que propongan las tendencias gerenciales se encuentra propuesto un cambio, y todos esos cambios involucran negociación continua, por ejemplo, si hablamos de herramientas administrativas como Reingeniería, Calidad Total, Gerencia de Procesos, Planificación Estratégica, entre otras. Cada vez que la organización se encuentre en un programa de estos, están involucrados, precisamente toda la organización, todo su entorno tanto interno como externo, y el recurso humano de estos entornos es el que más dificultad y resistencia presenta en esos cambios, entonces, entra aquí un rol muy importante del gerente o líder como lo es el de negociador, y que también al momento de presentarse cualquier problema o conflicto, utilice además su rol de mediador, y todo esto para cumplir con su misión dentro de la organización.

Una tendencia que también se enfoca en el recurso humano es el empowerment (McFarland, 1996; Robinson, 1998), persiguiendo liberar el potencial de los empleados y que ellos participen directamente en todos los procesos y logros de la organización, aquí el gerente no es el responsable de todo; la responsabilidad se comparte con todos los empleados, que ahora van a ser líderes también. El empowerment tiene elementos en común con la gerencia participativa y con la formación de equipos multidisciplinarios.

Además de las herramientas administrativas mencionadas anteriormente, el gerente deberá enfrentar retos competitivos en el mundo de la globalización, otras tendencias como lo es “Competir en la *tercera Ola*” explicada por Hope y Hop (1998), donde se propone que la formación debe administrarse justo a tiempo en lugar de por si acaso, además, debe darse en el mismo sitio de trabajo y respondiendo a las necesidades reales de empresa, el autor habla de que muchas empresas están desarrollando sus propios centros educativos para mantener un entrenamiento y una actualización continua.

Otra tendencia muy relacionada con la globalización y las tecnologías de información es la creación de organizaciones y empresas virtuales (Dávila y Rojas, 2000), en las que la organización puede estar conformada por una red de empresas comunicadas a distancia y con trabajadores también a distancia (teletrabajadores). En estos esquemas empresariales es imprescindible e imperante la negociación, y no sólo por parte de la gerencia, sino que debe ser del dominio de todas las personas que interactúan en el sistema. Serían nuevos esquemas y paradigmas porque se estaría negociando en organizaciones virtuales, a través de redes y plataformas tecnológicas y entre personas que no se ven y en empresas que no se está.

Además de estas, existen y se presentarán cada vez mas tendencias y facilidades (tecnología de información) que la gerencia debe afrontar (Andrew, 1997), que si son analizadas obtenemos entre otras cosas, que requieren cambios, negociación y mediación para sacar el mayor provecho y de esta forma tener los mejores resultados en los nuevos pasos hacia el éxito de la organización.

3. Importancia de la Negociación

Se ha hablado que la gerencia necesita manejar óptimamente los cambios, y que los cambios requieren de negociación y mediación. Julio Decaro en la compilación realizada por Ertel (1996:179), nos dice, con relación a la negociación de cambios organizacionales, que el cambio puede ser sinónimo de conflicto, tanto a nivel personal como a nivel organizacional y afirma que “...Si estos conflictos son mal manejados, disminuyen la eficiencia con que el cambio se realiza o lo impide...”.

Vemos entonces que los dirigentes y propulsores del cambio deben estar consientes y preparados para afrontar y solventar todos los conflictos que se generen. En algunos casos serán mínimos en otros pueden ser graves y críticos, pero es natural que se generen conflictos, ya que están involucradas personas, y con las

personas, sus creencias, valores, ética, personalidad y por supuesto somos entes distintos unos de otros y el principal papel de la gerencia en estos momentos es conseguir un punto de equilibrio, para que todo el personal, algunos de inmediato, y otros posteriormente, se adapten, se identifiquen y colaboren con el cambio.

El mismo Decaro citado dos párrafos arriba, comenta que para cambiar con mayor eficacia disminuyendo conflictos y resistencias se debe: negociar el cambio (evaluar la situación actual, establecer los objetivos alcanzables, determinar como se van a hacer las cosas y si las partes están dispuestas a hacerlo), pensar en intereses (ligados a las creencias, valores e intensiones), comunicación efectiva (escuchar y emitir mensajes congruentes y claros), manejar opciones (buscando satisfacer los intereses de las partes), establecer un compromiso (personas comprometidas a desarrollar el cambio), y otra de las cosas que el autor nos propone es el cuidado de las relaciones (se continuará trabajando en el futuro).

En esas propuestas están implícitas y explícitas los procesos de negociación, es por esta razón que se sugiere con vital importancia la preparación en negociación. Ertel (1996:4) señala: "...son pocas las empresas modernas, competitivas y con visión de su desarrollo futuro que no ofrezcan a sus ejecutivos y gerentes...capacitación en técnicas modernas de negociación...".

Los procesos de Negociación o el acto de Negociar pareciera ser sencillo, pero en cierta forma es considerablemente complejo y requiere de conocimientos acerca de Negociación, y de características personales específicas. Aldao (1992:25) dice que "La negociación constituye una empresa -en el sentido de acción ardua y dificultosa, de intensión, de objetivo a alcanzar- y, por lo tanto, debe ser gerenciada ", además hace referencia a algunas características personales que debe tener el gerente de la negociación, estas son: ser flexible, creativo, innovador, paciente, anticipador, emprendedor. Además, un gerente negociador debe conocer las necesidades que imperan en el grupo y en la organización; que debe contribuir para que se satisfagan.

Por otra parte, Economy (1994:24) plantea que "Los negociadores más eficaces son capaces de ver todas las facetas de un asunto..." y afirma "...Quienes no alcanzan a ver más allá de sus propias posiciones son los menos capacitados para negociar de una manera correcta...". Entonces, necesitamos de una visión y de estar capacitados para negociar, debemos prepararnos, debemos aprender a negociar, debemos explotar nuestras actitudes para negociar.

A pesar de que las negociaciones no son siempre iguales (responsables, contexto, objetivos, etc.), normalmente siguen determinadas etapas secuenciales y cíclicas, acerca de las cuales varios autores han escrito; para efectos de nuestro estudio tomaremos cuatro fases que son: a. la prenegociación (preparación de la negociación, definición de objetivos, estrategias); b. negociación formal (encuentro e intercambio de las partes negociadoras); c. contratación (formalización de acuerdos); y d. Ejecución (poner en práctica lo acordado). Se puede ejecutar según lo acordado o previsto y sin embargo puede que la interpretación comunicativa de éstos provoquen diferencias y conflictos.

Los conflictos se pueden generar a partir de una negociación o a raíz de un conflicto se puede comenzar procesos de negociaciones. Entonces, si la gerencia debe afrontar y solventar conflictos, debe estar capacitada para tales acciones. Hay muchas maneras de resolver conflictos, puede ser de acuerdo a la experiencia, estilo, visión, valores e intereses del negociador; así como también, de acuerdo al contenido, objetivos y acuerdos de la negociación. Es pertinente mencionar de nuevo a Ertel (1996), cuando plantea cómo diseñar procedimientos para la administración de conflictos y nos presenta una síntesis de la metodología, cuyos pasos son: a) articular una visión del proceso, b) observar los síntomas y las dificultades existentes, c) diagnosticar la causa de la disputa, e) formular enfoques y estrategias generales, y f) actuar.

Además de existir la posibilidad de estar en presencia de un conflicto luego o antes de una negociación, y estar concientes de que deben ser resueltos, es importante tener presente que tanto el conflicto solucionado, como el acuerdo de la negociación que no degenera en conflictos, tienen la posibilidad de arrojar cinco tipos de resultados planteados por Stark (1995), como lo son: la pérdida para ambas partes (perder/perder), de ganancia para uno de los dos bandos (perder/ganar o ganar/perder), de triunfo para ambos opositores (ganar/ganar), también puede ocurrir que no existan resultados ni positivos ni negativos. Pero es muy importante y sano que ambas partes ganen, es decir que las partes que negocian alcancen resultados beneficiosos para sus organizaciones y para ellos mismos; así, el gerente negociador agotar todos los recursos para negociar con fines de ganar/ganar, y para esto debemos educarnos y generar una cultura.

4. Conclusión

La negociación bien concebida y practicada evita los conflictos y hasta la violencia, fomenta la participación de todas las partes involucradas, así como también el bienestar común.

Dado que la negociación está presente en todas las actividades gerenciales, es de suma importancia que la gerencia empresarial, a todos sus niveles, se conciente de la necesidad de prepararse y educarse como expertos negociadores, velando así por la obtención de resultados óptimos en todos los intercambios y acuerdos realizados con su entorno interno y externo.

No se quiere decir con esto que ninguna empresa practica lo que se acaba de proponer, pero en la mayoría de las empresas sólo se le da importancia a la negociación cuando se habla de la alta gerencia empresarial, y se observa una falta de aplicación de las habilidades de negociación en relación con las actividades técnicas y operativas, en general este hecho es debido a una tendencia existente que cataloga a estas áreas como las que garantizan la rentabilidad del negocio por lo que sólo deben concentrarse en actividades directamente relacionadas con la producción de la organización; sin embargo, esta realidad no debe limitar las habilidades de la gerencia técnica y operativa a solo lo referente a las actividades productivas de la organización, sino por el contrario, debe reflexionarse en el hecho de que en

las actividades operativas y técnicas también se presentan eventos y situaciones donde es necesaria una gerencia negociadora.

Por otra parte, en muchas organizaciones se entrenan como negociadores sólo a las personas involucradas con la comercialización o con la mercadotecnia, pero ¿qué pasa con la gerencia de Recursos Humanos que se encarga de las negociaciones laborales?, ¿qué pasa con la gerencia de Finanzas que debe llegar a un acuerdo con una entidad financiera? ¿qué pasa con la gerencia de producción cuando va a definir cuántas unidades por segundo deben producirse? ¿ellos no necesitan negociar? Es decir, se propone que no solo se entrene e incorporen las habilidades negociadoras a todos los niveles gerenciales, sino que también se evite la discriminación en relación con las diferentes áreas funcionales de la empresa, la idea principal propuesta es que todos necesitamos negociar y debemos estar preparados para ello.

La gerencia y la formación de nuevos gerentes debe involucrar entrenamiento en negociación. Cuando nos referimos a la gerencia, nos estamos ubicando en las empresas y cuando hablamos de formación de nuevos gerentes, nos ubicamos en las Universidades donde se imparten cursos de cuarto y quinto nivel en dirección empresarial; fomentando así el interés de los involucrados en su auto-preparación y mejoramiento continuo en esta área, y generando personal altamente competitivo para la organización.

Amplias nociones y prácticas en negociación fortalecen nuestra comunicación, nuestros diálogos y nuestras interacciones del día a día; connota un liderazgo participativo; involucra la atención y servicio al cliente, al hacerlos partícipes en las decisiones en cuanto a productos y servicios; y sobre todo, la exhortación a un estudio continuo de este campo conlleva a la generación y transferencia de conocimiento y saber en el arte y ciencia de la negociación y la comunicación.

Referencias

- Andrew, R., et. al (1997). **La organización en la era de la Información**. Mc Graw Hill, España.
- Aldao, C. (1992). **La Negociación**. Ediciones Macchi, Argentina.
- Dávila, S. y Rojas, L. (2000). Organización Virtual, identidad y Gerencia. **Revista TELOS**, 2(1):93-106.
- Economy, P. (1994). **El Arte de la Negociación**. Irwin, España.
- Ertel, D. (1996). **Negociación 2000**. Mc Graw Hill, Colombia.
- Griffin, R. y Ebert, R. (1997). **Negocios**. Prentice Hall, México.
- Hope, J. y Hop, T. (1998). **Competir en la Tercera Ola: Los diez temas claves de la dirección en la era de la información**. Gestión 2000, Barcelona.
- Koontz, H. y Heinz, W. (1999). **Administración. Una perspectiva global**. Mc Graw Hill, México.

- McFarland, L. et. al. (1996). **Liderazgo para el Siglo XXI**. Mc Graw Hill, Bogotá.
- Robbins, S. (1996). **Comportamiento Orgaizacional**, Prentice Hall, México.
- Robinson, R. (1998). **Cómo Crear Empowerment**, Mc Graw Hill, Bogotá.
- Rojas, L. R. y Arapé, E. (1999). La Visión y la Comunicación en la Gerencia. **Revista Venezolana de Gerencia**, 15(28):29-58.
- Stark, P. (1995). **Todo es Negociable**. Mc Graw Hill, México.
- Stoner, J. y Freeman, E. (1996). **Administración**. Prentice Hall, México.