

Negociación: ¿una herramienta para resolver conflictos o para no generarlos?

"Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro", así es como la Real Academia Española define el verbo "negociar". Y es que cada día, desde que nos levantamos, estamos negociando en nuestra vida personal y profesional. Pero ¿cuál es la mejor estrategia para conseguir el "mejor logro"? ¿Cómo hay que preparar una negociación? ¿Ceder es sinónimo de fracasar? Estas son algunas de las cuestiones que se abordaron en el Desayuno con Talento patrocinado por Scotwork y que contó con la participación de directivos de Recursos Humanos de AndBank, Cepsa, Deloitte, LaLiga, Mondelēz International y Securitas Seguridad España.



Scotwork (n) *

A medida que el país y los diferentes sectores empresariales van saliendo de la crisis, los trabajadores y los sindicatos empiezan a reivindicar derechos que se habían congelado. De esta forma vuelven a la palestra reivindicaciones como la brecha salarial y de género o las negociaciones de convenios colectivos que persiguen aumentos salariales. Ante estas situaciones, el responsable de Relaciones Laborales de Cepsa Corporación y Delegaciones, José del Pino, considera que "la negociación es una buena herramienta para solu-

cionar conflictos", pero, Del Pino prefiere utilizar la negociación para evitarlos. Por ello, asegura que "la negociación, el diálogo continuo, tener en cuenta los intereses de ambas partes deben formar parte del ADN de la organización para evitar llegar a un conflicto". En cambio, **Guillermo Jusdado, socio director de Scotwork España**, considera que "el conflicto *per se* no es malo. El hecho que haya gente que piense de forma diferente, que tenga intereses diferentes, hace que las empresas crezcan y las relaciones sean mejores. El problema

no es que existan los conflictos o intentar evitarlos, sino la forma de afrontarlos y resolverlos". Es por ello que Jusdado defiende que la negociación es una de las pocas herramientas que existen que provocan la resolución de un conflicto de forma satisfactoria para las partes implicadas "si negociamos bien".

Ante esta situación el director de Recursos Humanos de Securitas Seguridad España, Víctor Jiménez, considera que: "Prevenir es la herramienta de negociación que debemos gestionar con más ahínco porque cuando la gestionamos correctamente, generas una relación de confianza que puedes utilizar para mejorar la negociación de la crisis. Es evidente que un proceso de negociación continuo implica, de forma absolutamente natural, el conocimiento de tus interlocutores en el día a día y la preparación de los procesos de negociación".



La preparación, el conocimiento y la escucha, herramientas fundamentales para una negociación exitosa

En su intervención, **Flora Tomé, directora de Recursos Humanos de AndBank**, se mostró totalmente de acuerdo con tratar de evitar el conflicto y la importancia de cuidar las relaciones día tras día. No obstante, Tomé puso el foco en la diversidad: "Debemos integrar la diversidad cultural, generacional o de procedencia que tenemos actualmente en las organizaciones y ver cómo negociamos con estos colectivos que tienen diferentes mentalidades. No podemos continuar haciéndolo como lo hemos hecho hasta ahora".

"Más allá de conflictos hablaría de expectativas y más que negociar hablaría de cómo gestionar esas expectativas", aseguró, en este punto del debate, el socio director de Recursos Humanos de Deloitte, Juan Luis Díez. "Tienes que estar permanentemente gestionando las expectativas de las personas, que pueden ser muy diversas, y salir de tu zona de confort. Para ello, lo que hemos visto es que la comunicación es una herramienta fundamental para gestionar esas expectativas y, desde el equipo de Recursos Humanos, ayudamos a nuestros managers y socios en la gestión de las mismas, proporcionando herramientas, metodologías e incluso formándoles en el ámbito de la comunicación y de la negociación eficaz".

Scotwork (n) egotiation (n)

Fernando Ríos,

Mondelēz International

"Lo más importante es que las personas sean el centro de cualquier estrategia de negociación".



José del Pino,

Cepsa

"La negociación, el diálogo continuo, tener en cuenta los intereses de las partes deben formar parte del ADN de la organización para evitar llegar a un conflicto".



Víctor Jiménez,

Securitas Seguridad España

"Un proceso de negociación continuo implica, de forma absolutamente natural, el conocimiento de tus interlocutores en el día a día".



Precisamente, sobre el papel que juega RRHH en una negociación, la directora de RRHH de LaLiga, Nieves Peño, resaltó una doble vertiente. "Por una parte, muchas veces somos parte de esa negociación porque tenemos que trabajar para llegar a acuerdos con otras áreas y departamentos, pero también ejercemos de mediadores ante conflictos que puedan surgir en la organización y que nos llegan con la esperanza de que desempeñemos esa función de mediador y resolvamos ese conflicto", comenta Peño.

Claves para una negociación exitosa

A la hora de abordar cuáles son las claves que favorecen que una negociación culmine en éxito, el **director** de RRHH para España y Portugal de Mondelēz International, Fernando Ríos, lo tiene claro: "Lo más importante es que cualquier estrategia de negociación tenga a las personas como eje. Este es el enfoque que debemos adoptar si queremos obtener los mejores resultados porque al final, las empresas, las conformamos las personas, y los conflictos, los generamos tambien las personas". Además de situar a la persona en el centro estratégico de la negociación, el directivo de Mondelēz International considera que el respeto, la escucha y la creatividad son tres factores fundamentales. "Desde el respeto podemos llegar a un marco de diálogo en el que podamos entender y escuchar a las partes sobre lo que realmente necesitan y, a partir de

ahí, buscar de forma creativa aquellas soluciones que nos permitan alcanzar acuerdos".

A estos factores, **Jorge Borrego**, **director general de Scotwork España**, añadió la importancia de la preparación de una negociación. "Cuando una persona negocia, es fundamental que tenga una preparación porque tiene que argumentar su posición, tiene que lanzar sus propuestas y si estas no son aceptadas, tiene que descubrir qué tiene que hacer. Somos defensores de un proceso de negociación, de entenderlo bien, de trabajar en él y, en función de todo ello, moverte con una cierta libertad en base a tu personalidad y estilo". Un ejemplo de negociación exitosa lo encontramos en Cepsa. Su





Scotwork (n) *

Nieves Peño,

LaLiga

"A veces te encuentras en una situación en la que no puedes ceder y la única herramienta que tienes es persuadir para convencer a la gente".



Juan Luis Díez,

Deloitte

"La cultura es clave en la gestión de las expectativas porque contribuye a tener un comportamiento esperado similar".



Flora Tomé,

AndBank

"La dificultad radica en establecer una negociación que satisfaga a todos y cumpla las expectativas de los distintos niveles profesionales".





Ceder no significa un fracaso en una negociación, siempre y cuando la cesión se realice a cambio de algo



responsable de Relaciones Laborales expuso el proceso de negociación del nuevo convenio colectivo de la compañía, que agrupa nueve sociedades, en las que se aplicaban hasta seis convenios distintos, y que se aprobó con un 74% de votos a favor. Según José del Pino, la clave radica en "escuchar a los representantes de cada uno de los colectivos para ver cuáles son sus intereses y saber, así, como darles respuesta. Tener en cuenta la diversidad de la organización ha sido el éxito de la negociación".

En el caso de Deloitte, Juan Luis Díez asegura que "la cultura es clave en la gestión de las expectativas porque contribuye a tener un comportamiento esperado similar". De este modo, "gestionar una expectativa o un conflicto teniendo una cultura común te permite anticipar qué es lo que la otra persona espera de ti en esa negociación". En la misma línea se posiciona Víctor Jiménez, de Securitas Seguridad España, al destacar la importancia de "tener unos principios y valores básicos como organización a partir de los cuales adaptar los criterios de negociación a cada colectivo o persona". En definitiva, se trata de "conocer tus expectativas y las expectativas de las personas que tienes delante para lograr ese win to win". Una situación totalmente distinta la encontramos en el sector financiero. Tal y como comenta Flora Tomé, de AndBank, se trata de un sector con una amplia variedad de perfiles y "la dificultad radica en establecer una negociación que satisfaga a todos y cumpla las expectativas de los distintos niveles profesionales".

¿Ceder es fracasar?

A menudo, en una negociación, una de las partes siente que está cediendo y lo interpreta como un signo de debilidad o fracaso. En este sentido, el director general de Scotwork España asegura que "en una negociación hay que aprender a amar el no", pero a la vez explica que no se puede ceder por presión. "Negociar es intercambiar y debo ser capaz de edu-

car a la otra parte que la negociación se debe basar en el intercambio, no en amenazas o presiones".

En este punto, Nieves Peño, de LaLiga, quiso romper una lanza a favor de la persuasión. "A veces te encuentras en una situación en la que no puedes ceder y, en esos momentos, la única herramienta que tienes es persuadir para convencer a la gente". Por su parte, Guillermo Jusdado explicó que, ante cualquier conflicto, "la persuasión es una buena herramienta porque tiene un coste muy bajo". No obstante, el directivo de Scotwork advierte de que el problema aparece "cuando la persuasión no funciona y no se es capaz de activar la vía de la negociación"

Guillermo Jusdado, Scotwork España

"La negociación es una de las pocas herramientas que existen que provocan la resolución de un conflicto de forma satisfactoria para las partes implicadas"

