

Consejos para resolver conflictos en la empresa

Todo lo que puedes aprender de un mediador para negociar bien, desde desbloquear acuerdos hasta fortalecer relaciones.



18 de septiembre de 2017

Por [Kandarp Mehta](#) e Ignacio Ripol

Negociar es una actividad en la que todo directivo debería ser maestro. No solo porque ayuda a resolver problemas y crear valor, sino porque una negociación ineficiente y frustrada puede llevar al resultado contrario. Una oportunidad comercial no negociada de forma satisfactoria o una disputa no resuelta pueden restar valor, diluir esfuerzos, consumir recursos e incluso escalar a un conflicto mayor.

Muchos líderes creen ser expertos negociadores por el mero hecho de negociar con frecuencia. Pero negociar mucho no significa necesariamente hacerlo de forma eficaz: las múltiples dificultades que se presentan a lo largo del proceso pueden impedir la obtención de un acuerdo cuando se carece de las habilidades adecuadas.

La mediación es un recurso muy útil para superar los momentos de bloqueo en una negociación. Y son las capacidades propias del mediador las que permiten superar las barreras, aparentemente insalvables, que se presentan en estos procesos.

¿Por qué fracasan las negociaciones?

Los motivos por los que algunas negociaciones no terminan en acuerdo pueden ser muchos y muy diversos. A efectos de este artículo, los hemos agrupado en cuatro grandes categorías de obstáculos.

- **Diferencias de percepción.** El factor que tiende a provocar más conflictos en las negociaciones es la marcada diferencia en la percepción de las partes. Cada una puede tener un punto de vista radicalmente diferente de las circunstancias de la negociación, desde los hechos básicos hasta los costes financieros, el equilibrio de poderes, las necesidades y prioridades de cada parte y el resultado probable. Pero quizá el elemento que se percibe de modo más dispar por las partes es el relativo a la justicia o ecuanimidad del acuerdo. Obtener un resultado que les parezca justo puede cobrar incluso más relevancia que las ventajas o desventajas económicas que proporcione.
- **Sesgos cognitivos.** Las partes pueden actuar o reaccionar de forma irracional debido a los sesgos cognitivos, que llevan a una interpretación ilógica o imprecisa de la negociación. Pueden adoptar diversas formas:
 - Interpretación selectiva de la información, de modo que beneficie nuestros propios intereses.

- Exceso de confianza en nuestros argumentos.
 - Expectativas irreales sobre lo que puede obtenerse.
 - Falta de interés en el punto de vista o los intereses de la otra parte.
 - Aversión a perder: preferimos evitar pérdidas a conseguir ganancias equivalentes. Por lo tanto, nos negamos a ceder más allá de las expectativas generadas.
 - Desconfianza en las ofertas hechas por la otra parte.
- **Emociones.** Muchos negociadores se jactan de ser objetivos y racionales en la creencia de que emociones o sentimientos como la ira, la frustración, la envidia o la culpa son distracciones embarazosas. Pero las emociones tienen su papel. En lugar de obviarlas, un negociador emocionalmente inteligente reconocerá sus propios estados de ánimo, así como los de la otra parte. Además de minimizar su efecto perturbador, se hará una idea mejor de cómo obtener un resultado emocionalmente satisfactorio.
- **Barreras estratégicas.** Hay dos maneras de concebir una negociación: como una propuesta en la que una parte gana lo que pierde la otra o como un proceso en el que ambas presentan opciones creativas en busca del beneficio mutuo. La primera visión alza una barrera automática: lo único que le interesa al negociador es obtener el máximo y no ser el perdedor. Al final, el resultado no satisfará a una de las partes si no es que la negociación se rompe antes. Otra barrera estratégica es la falta de alineación entre los intereses del negociador y de la persona u organización a la que representa. De nuevo, si el negociador persigue intereses propios que no coinciden con las de la empresa, el resultado será insatisfactorio.

OBSTÁCULOS		TÉCNICAS	
DIFERENCIAS EN LA PERCEPCIÓN			
■ Sobre los hechos		■ Facilitar el intercambio de información y ayudar a interpretarla.	
■ Sobre los méritos de su posición		■ Hacer ver a cada parte las debilidades de su argumentación y las fortalezas de la otra.	
■ Sobre los riesgos		■ Evaluar con la otra parte los riesgos y consecuencias de no alcanzar un acuerdo.	
PREJUICIOS COGNITIVOS			
■ Exceso de confianza		■ Analizar la disputa bajo criterios objetivos y conocer las debilidades de su argumentación y las fortalezas de la otra parte.	
■ Aversión a perder		■ Mostrar los beneficios de alcanzar un acuerdo y perseguir opciones de beneficio mutuo.	
		■ Presentar de forma positiva y optimista las ofertas, avances y concesiones.	
■ Desconfianza ante las ofertas de la contraparte		■ Ser transparente con la información.	
EMOCIONES			
■ Necesidad de reivindicar		■ Permitir expresar emociones y argumentos.	
		■ Tomar en cuenta las emociones de la otra parte.	
■ Emociones negativas		■ Amortiguar los efectos de las emociones de las partes, dimensionándolas adecuadamente.	
BARRERAS ESTRATÉGICAS			
■ Falta de voluntad de negociar		■ Acelerar y limitar los plazos; mostrar y exigir compromiso.	
		■ Asegurar la presencia de las personas con capacidad de decisión. Realizar y exigir ofertas.	
■ Atrincheramiento (negociación posicional)		■ Identificar las intenciones de la otra parte y tratar de clarificar movimientos ambiguos.	
		■ Advertir a la otra parte sobre el impacto de sus estrategias en la negociación.	
		■ Reformular las posiciones de la otra parte.	
■ Diferencias entre las posiciones		■ Generar ideas y soluciones creativas al conflicto.	
		■ Abandonar la confrontación y tratar de conocer los intereses y necesidades de la otra parte	

Técnicas para ser un líder mediador

Para hacer frente a estos obstáculos, los directivos deben recurrir a las habilidades y los métodos que utilizan los mediadores para desencallar negociaciones en punto muerto. Si aprenden a aplicar la mentalidad de un mediador a los conflictos y disputas que surgen a su alrededor, mejorarán su capacidad de negociación y podrán actuar con más neutralidad. Por tanto, se confiará más en ellos para resolver disputas en el seno de su organización.

Estas son las cinco técnicas con las que podrán mejorar sus habilidades de mediación:

1. **Escucha activa.** Es crucial. Además de estar atento, implica mostrar interés en lo que la otra persona está diciendo, parafraseando los puntos clave para hacer hincapié en que entendemos su punto de vista. Significa no interrumpir, ser excesivamente crítico, cuestionar los argumentos del otro, ofrecer consejo sin más ni apresurarse a sacar conclusiones. Una escucha empática y activa permite generar confianza, comprender la posición de cada uno e identificar intereses comunes.
2. **Reformulación.** Tener en cuenta los distintos puntos de vista ayuda a las partes a cambiar su posición respecto a determinados asuntos. Se trata de apartarlas de posiciones fijas y ultimátums y dirigir las a áreas de interés común. No es una tarea fácil. Implica:
 - Formular preguntas que abran nuevas perspectivas.
 - Redirigir las afirmaciones negativas y cambiar el foco de los problemas a las oportunidades.
 - Precisar las aseveraciones vagas.
 - Sintetizar los puntos en común.
 - Simplificar los argumentos complejos.
 - Evitar las categorizaciones.
3. **Identificación de intereses.** Las partes casi nunca se muestran dispuestas a revelar sus intereses. En virtud de su posición neutral, el mediador puede ayudar a sonsacárselos y hacer que cada parte piense en sus intereses desde el punto de vista de la otra. Para lograrlo, hay que saber preguntar por los intereses abiertamente, practicar la escucha activa e indagar siguiendo vías alternativas. Un ambiente distendido, sin presiones, facilitará la tarea.
4. **Evaluación.** Cuando las partes se encuentran inmersas en el proceso de negociación, el árbol puede impedir que vean el bosque. Por eso, otra habilidad esencial de la mediación es parar y evaluar los pros y contras tanto de llegar a un

acuerdo como de abandonar la negociación. Una valoración realista de la situación desde una perspectiva externa y más amplia permitirá a las partes comprender mejor lo que se juegan y, con ello, concentrarse en hallar una solución.

5. **Optimismo y persistencia.** Son otros dos rasgos fundamentales de los mediadores. Del mismo modo, los directivos deben mostrarse optimistas, destacando los avances de la negociación y no las diferencias todavía por superar. También mantener abiertos los canales de comunicación, persistir en la consecución de un acuerdo y alentar la misma actitud positiva en la otra parte.

Entiende tu función como mediador

Además de adoptar las habilidades, rasgos y mentalidad de un mediador, los directivos también deberían entender qué dos tipos de papel pueden desempeñar a la hora de resolver una disputa:

- **Facilitador.** Las partes en disputa son quienes mejor conocen el origen del conflicto y quienes pueden darle una solución. Por este motivo, el papel de mediador es facilitar la comunicación entre ellas. No está ahí para decirles lo que tienen que hacer. Ha de ser imparcial y ayudar a las partes a articular su propia solución. Este enfoque resulta especialmente adecuado para aquellos conflictos en los que la relación entre las partes es estrecha y debe continuar después del acuerdo, por ejemplo, las disputas familiares.
- **Evaluativo.** A veces se espera del mediador que asuma un papel más activo. El mediador evaluativo habla extensivamente con las partes, resume las oportunidades de un acuerdo y los riesgos de no alcanzarlo. Las partes depositan una gran confianza en el mediador, lo que le permite ser más proactivo. Este tipo de mediación es más eficaz que la facilitadora en conflictos comerciales, si bien todo proceso de mediación tiene su parte facilitadora y evolutiva. De hecho, se dice que un mediador debe ser un facilitador por la mañana y un evaluador por la noche.

Aunque muchas empresas externalizan la mediación (tal vez lo más idóneo en determinadas circunstancias), los directivos capaces de hacerlo pueden ayudar a prevenir algunos conflictos o, cuando menos, mejorar las relaciones con sus socios, proveedores, clientes y empleados.

La mediación enriquece nuestro concepto del rol del directivo al insistir en la búsqueda de otros puntos de vista y la identificación de soluciones creativas. Para ello, hay que facilitar los

flujos de comunicación e información, ayudar a los participantes a tener en cuenta otros intereses, además de los suyos y ser la voz sensata que les recuerde las consecuencias de no alcanzar los objetivos deseados.

Aunque no siempre se puede llegar a un acuerdo, los directivos que hagan de mediadores se esforzarán por superar los callejones sin salida y priorizar las relaciones basadas en la confianza, la comprensión mutua y los intereses comunes.

Este artículo se publica en [IESE Business School Insight 150](#).

Este contenido es exclusivamente para uso personal. Si deseas utilizar cualquiera de estos materiales con fines académicos o docentes, diríjase a [IESE Publishing](#), donde puedes adquirir una versión especial en PDF de "[Consejos para resolver conflictos en la empresa](#)" (ART-3056), así como la [revista completa](#) en la que aparece, en inglés o en español.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[¡Adelante, forastero! Lecciones de liderazgo de película](#)

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight