

IGNACIO BOSSI

La llave
del **conflicto**

Novela
didáctica
organizacional

Bossi, José Ignacio

La llave del conflicto - 1.a ed. - Buenos Aires: melHibe, 2013

E-book

ISBN 978-987-29026-3-6

1. Coaching. 2. Management. 3. Administración. I. Título

CDD 658.3

Editorial melHibe | melHibe Comunicación visual + edición

Correo electrónico: melhibe@gmail.com

Facebook: melhibe | Twitter: [@melhibe](https://twitter.com/melhibe)

Primera edición electrónica: junio de 2013

Hecho el depósito que prevé la Ley 11.723

© 2013 Ignacio Bossi

Correo electrónico: ignacio.bossi@ideaction.com.ar

Web: www.facilitar-inspirar.com.ar/novela

Facebook: www.facebook.com/Subjetividad.LaLlaveDelConflicto

Twitter: [@IgnacioBossi](https://twitter.com/IgnacioBossi)

ISBN: 978-987-29026-3-6

LA NOVELA DIDÁCTICA: UNA HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE

Antes de iniciar, permítame el lector, agradecer la consideración de este ejemplar electrónico promocional. Espero que sirva para conocer mi trabajo en esta obra y decidir la compra de la obra completa.

La edición completa trae una introducción donde presento la teoría base de esta obra: *La Negociación Ontológica*, y once capítulos con los conflictos del personaje de la novela: Matías Cárdenas. Los que enfrenta Matías buscan ser similares a los conflictos que vos podrías tener, es decir: de pareja, familiares, de consorcio y principalmente laborales.

En la **Introducción Teórica** explico que el libro se divide en dos partes, en coherencia con las dos fuentes básicas generadoras de conflictos que nos llevan a Negociar: los problemas de comunicación y las situaciones donde los intereses de las partes están desalineados o en oposición. Luego, en cada uno de los **Capítulos de la Novela**, el personaje enfrentará un conflicto que podrá resolver si incorpora una determinada competencia. En la primera parte del libro, las competencias, que llamo *genéricas*, están asociadas a resolver los problemas de comunicación que generamos, y en la segunda parte, las competencias *específicas* estarán enfocadas en resolver situaciones con conflicto de intereses.

Dado que está frente a una novela didáctica, **cada capítulo** está compuesto de cinco partes: (1) primero te propongo una serie de preguntas reflexivas de arranque sobre la competencia que hay que enfocar; (2) luego, la presentación novelada de un conflicto que Matías no logra resolver (Acto Introdutorio); (3) a continuación, un espacio donde expongo las preguntas que como Coach le haría al negociador (Matías) en esas circunstancias, y un espacio para que vos generes tu propuesta

sobre cómo resolver el conflicto; (4) en cuarto lugar, presento el sitio web donde podrás descargar opcionalmente los componentes teóricos para desarrollar la competencia del capítulo; (5) finalmente, regresamos a la novela para que Matías resuelva el conflicto haciendo uso de la competencia propuesta para el capítulo, aprendizaje que realizará de diversas maneras (Acto Resolutivo). Antes de pasar al siguiente capítulo, y mientras Matías disfruta de la resolución alcanzada, algo sucederá.

No te pierdas esta atrapante y nutritiva posibilidad.

CAPÍTULO 1

POR FIN GERENTE

1^{ra} Parte

**Competencia
de base**

ADAPTABILIDAD

“POR FIN GERENTE” REFLEXIÓN DE ARRANQUE

PREGUNTAS PARA INTRODUCIRTE EN LOS DESAFÍOS DE LA ADAPTABILIDAD:

- *¿Es útil tener flexibilidad en la mesa negociadora? ¿Para qué? ¿En cuáles hace falta firmeza?*
- *¿Cómo se genera la contracara de la adaptabilidad: la rigidez? ¿Flexibilidad y adaptabilidad son la misma cosa?*
- *¿Qué relación hay entre la flexibilidad y aprendizaje?*
- *¿Qué hábitos o creencias pueden inhibir tu flexibilidad o capacidad para reaprender?*
- *En los casos en los que se necesite flexibilidad para la mesa, ¿en qué momento se puede desarrollar esta competencia?*
- *¿Qué comportamientos muestran que incorporaste la adaptabilidad negociadora?*

“POR FIN GERENTE” ACTO 1: INTRODUCCIÓN

Viernes por la noche, fin de una larga y ardua semana.

Deliberaciones, entrevistas, idas y venidas. Hechos que se fueron suscitando, desembarcando, al fin, en lo que él tanto anhelaba.

Era un momento único, la coronación de tanto esfuerzo y dedicación a su vida profesional.

Esto debía celebrarse de manera especial, en un lugar excelente. Fue por ello que decidió reservar una mesa en aquel restaurante que a Leticia —su mujer— tanto le gustaba.

Allí podrían conversar a solas, tranquilos, y comunicarle así las buenas nuevas.

La tan ansiada Gerencia era una realidad. Los resultados comerciales de la sucursal de Córdoba requerían de un cambio urgente y Matías resultó el mejor candidato.

“Después de todo —pensó— un cambio de aire no nos vendrá nada mal”.

Hacia un tiempo que la pareja se había estancado, se encontraban en una meseta de la que era difícil salir. Desde el nacimiento de su primer hijo, Francisco, Leticia no pudo reintegrarse a su vida laboral, y esto le generaba permanentes insatisfacciones.

Apreciaba a su mujer, pero no podía encontrar el camino que lo condujera a reencontrarse con aquello que lo había enamorado...

—...¡¿Cómo?! ¿Qué es todo esto? ¿Para qué me traés acá... a este lugar?... ¿De qué me querés participar? ¡Si es obvio que ya está todo decidido! ¿Por qué siempre soy yo la que tiene que ceder? ¡¡Esto ya es demasiado!! Se viene repitiendo, una y otra vez. Con tu anterior ascenso

o cuando decidiste cursar tu maestría, ¿alguna vez pensaste en mí? ¿Me tuviste en cuenta? ¡¡No!!... Lo único que hago, últimamente, es complacer los deseos de los demás! Tu única preocupación, hoy, es ver la manera en que vas a trasladar toda tu biblioteca a Córdoba. Dudo que Francisquito o yo seamos un tema que realmente te preocupe...

De pronto, Matías se encontró inmerso en una conversación que pensó que jamás tendría. Había supuesto que de ninguna manera podrían llegar a una discusión, por el simple hecho de que no había motivos para discutir.

Intentó calmarla y explicarle cómo eran las cosas...

—¡Leticia, por favor! ¡Tenés que razonar!... Es una oportunidad única para mí. Decidí esto porque es lo mejor para los tres.

—¡¿Para los tres?!... ¿Quién dice que es lo mejor para los tres? Acá solo importan tu carrera y tu progreso. ¡No es justo, Matías!

—¡¿No es justo qué?! Leticia, lo que no es justo es todo esto que estás diciendo. Siempre terminamos peleando y discutiendo porque no tenés la capacidad de entender cómo son las cosas. La separación es solo por unas semanas, hasta encontrar un departamento y un nuevo jardín para Francisquito y así podamos retomar nuestra vida familiar en Córdoba.

Leticia no podía dejar de pensar que todo el mundo, incluso su marido, estaba en su contra. Todo parecía de color negro.

—¡¿La familia decís?!... Mi familia está en Buenos Aires... Mis padres, mi hermano..., la empresa familiar, en la que espero algún día poder desarrollarme. Todo eso está acá.

Leticia, lamentablemente, no hay nada que pueda hacer. Las empresas no toleran que se rechace una propuesta así y, por otra parte, tampoco estoy dispuesto a hacerlo.

De regreso a casa eran dos personas cargadas de pensamientos tóxicos. Mucho quedaba por decir, pero ambos eligieron no hacerlo. En el fondo sabían que eso solo podría empeorar las cosas.

“¿Es así como se siente ser gerente?”, pensó Matías cansado, ya sin fuerzas..., agobiado.

Tendidos en la cama, sin siquiera rozarse, se sumergieron en un profundo sueño de sentimientos desencontrados y conversaciones internas.

Sábado por la mañana; suena el despertador. Era la final del torneo de tenis que Matías venía disputando desde hacía un tiempo. Sabía que esto provocaría otra pelea con Leticia, pero de ninguna manera iba a perderselo.

2-6 / 1-6 / 0-3... Un resultado para olvidar.

Se sentía perturbado; en su mente solo estaba el viaje, y la discusión de la noche anterior con Leticia.

Fernando, un íntimo amigo y compañero de dobles, decidió invitarlo a tomar algo. Presentía que las cosas no andaban bien.

—No te ofendas, Mati, pero estás destruido. Te noto preocupado, tu cabeza parece estar en otro lado.

—Sí..., es que ayer discutimos otra vez con Leticia..., por lo de siempre. Encima, ¿podés creer que no quiere venir a Córdoba? Me reprocha que en mis decisiones ella no tiene injerencia.

—Pero, ¿te parece que la tiene?

—¡Claro que sí! Todo lo que hago, lo hago por ella... y por Francisquito, obvio.

—Pero tendrías que pensar por qué ella no lo siente así.

—Lo siente así porque es una caprichosa; no hay ninguna otra razón. ¡Es incapaz de ver la realidad! Esto cada día se pone peor.

—Mati, no soy quién para juzgarte, pero por lo que veo no se están entendiendo, ¿no pensaron en una terapia de pareja? Yo conozco a un psicólogo muy bueno..., y a mucha gente le ha dado resultado. Si lo charlan y deciden ir, se los puedo recomendar.

Fernando prefirió no continuar con el tema; percibía que no era el momento para que Matías pudiese reflexionar.

El lunes, temprano, luego de una amarga despedida, ya en el aeropuerto, sintió que la vida le mostraba las dos caras de la misma moneda. Por un lado, lo invadía la reconfortante sensación del reconocimiento a sus años de esfuerzo dentro de la compañía, y por el otro, el hecho de no poder disfrutarlo con su mujer lo traía bruscamente de regreso a “la realidad de su pareja”, que preferiría no tener que vivir. De pronto sintió una voz que lo llamaba.

—¡¡Matías!!... ¡¡Mati!!

—¿¿Caro?!... ¡¡No lo puedo creer, qué sorpresa!! ¿Cómo andás, tanto tiempo?

—Acá todo bien. Vine a cubrir unas notas y también de paso a visitar a mi familia. No sé si sabías que me fui a vivir a Madrid. Al menos por ahora; después no sé bien cuál será mi destino. Estoy trabajando como corresponsal de Reuters, la agencia de prensa, en Madrid, desde hace cuatro años más o menos...

—¡¡Cómo pasa el tiempo!! Me alegro mucho de que todo ande bien... Te ves igual. Bah, igual de linda como siempre.

—Vos también estás igual. Te venía observando... Pero te vi demasiado abstraído. ¿Por dónde andaban tus pensamientos?

—Uh, es una larga historia... Mejor contame vos. ¿Tomamos un café?, tengo un rato. El vuelo está retrasado.

Carolina había sido su compañera de facultad, y novia, durante los últimos años de carrera, pero por esas cosas de la vida, al finalizar tomaron rumbos diferentes y perdieron de a poco el contacto.

Estaba feliz de volver a verla. Caro tenía una personalidad muy especial, alegre, divertida, y por sobre todas las cosas producía en él un cambio extraño, siempre lograba demostrarle que había otras formas de ver el mundo. Quizás, el hecho de que se había ido a vivir a otro país le facilitó ver las cosas desde una perspectiva bien profesional.

“Qué extraño... Hace tanto que no sentía esto”, pensó Matías.

Charlaron un largo rato sobre el nuevo proyecto de Matías, se pusieron al día y quedaron en verse. Esta vez no dejarían pasar tanto tiempo...

Ya sentado, en el avión, no hacía otra cosa que pensar por qué su mujer no entendía la situación. ¿Cómo no podía adaptarse?

Cuando se dio cuenta de que estaba enojado otra vez, decidió despejar su mente y tomó una revista. Leyendo, se detuvo en una frase de Einstein citada por el presidente de la compañía aérea al exponer a sus empleados la necesidad del cambio en el negocio aerocomercial: “Los problemas que enfrentamos hoy no pueden ser resueltos pensando de la misma manera en que pensábamos cuando los creamos”.

Matías hizo un alto en la lectura y pensó: “¿Qué tiene que ver esta frase con lo que me está pasando y por qué me encuentro justo con Caro? ¿Puede que el problema con Leti lo haya generado yo? ¿Qué forma de pensar distinta se puede tener de una realidad?”.

De algún modo, Matías sintió que debía “cambiar algo” y, si bien no sabía qué, advertía que en esta oportunidad y por su propio bien algo debía modificarse, y no de manera superficial. Sin embargo, al mismo tiempo se preguntaba: “¿Tengo que cambiar yo?”.

“POR FIN GERENTE”

PREGUNTAS A MATÍAS Y TU RECOMENDACIÓN

En este espacio, incorporo algunas preguntas que como Coach haría a Matías frente a la situación que atraviesa:

- ¿La situación te molesta o inquieta lo suficiente como para que hagas un cambio?
- Si querés tener poder para cambiar los resultados: ¿En quién enfocarás los cambios?
- ¿Qué querrías que ocurriera en tu relación con Leticia?
- ¿Qué comportamientos, que hoy no realizás, podrían crear ese resultado que querés ver?
- ¿Qué conversación te limita a realizar esos nuevos comportamientos?

A modo de ejercicio práctico, antes de leer el próximo acto, te propongo que anotes en tu dispositivo, o en el soporte que tengas más a mano, tu recomendación a Matías sobre cómo resolver este conflicto. **¿Qué sugerencias tenés para él?**

“POR FIN GERENTE” ELEMENTOS CONCEPTUALES

Te propongo que recorras la base conceptual de la competencia con la cual Matías enfrentará los desafíos de este capítulo.

Documento para descargar de la web

Competencia de base o genérica:

Adaptabilidad

Presentación

Te asisto a reflexionar sobre tus comportamientos en el eje Adaptabilidad-Rigidez y sobre cómo esto tiene una gran influencia en los resultados. Propongo mecanismos para mejorar la flexibilidad y te muestro cómo esta se conecta con el desafío de desaprender, y luego con el de aprender nuevas formas de hacer y pensar.

Contenidos del documento

- El fenómeno de la rigidez frente al conflicto.
- Tu fábrica de resultados: hábitos y creencias.
- Flexibilidad en la práctica: modificar la fábrica.
- Obstáculos para la flexibilidad.
- El desafío de incorporar la adaptabilidad.

Link para descargar la teoría de este capítulo:

www.facilitar-inspirar.com.ar/novela

Clave: Resultados

“POR FIN GERENTE”

ACTO 2: RESOLUCIÓN

Matías recogía su equipaje sin demasiada prisa, aun sabiendo que el vuelo había salido con demoras y que seguramente lo estaban esperando desde hacía rato. Inerte, caminaba por el pasillo que lo dirigía hacia la puerta de salida. “Flexibilidad 70%-Firmeza 30%. We know what it takes to be a Tiger”, rezaba una publicidad de Accenture. “¿Será que cuando uno vive una crisis recibe señales del universo todo el tiempo?”, reflexionaba Matías irónicamente...

De allí al hotel, donde se hospedaría hasta mudarse al departamento que la compañía le había alquilado... Era la hora de la cena. En rigor de verdad, poco era su apetito, pero en esas circunstancias no había nada mejor que hacer. De pronto, cuando estaba sentado con la mirada extraviada, su atención se detuvo en la charla que sostenía la pareja que estaba pegada a su mesa. Pocas personas estaban siendo testigos de semejante disputa.

—¡¡Habíamos quedado en que los gastos de la casa los pagábamos juntos y vos lo único que hacés es comprar ropa!! —levantó la voz el hombre.

—¡Ese no es el problema! ¡Acá el tema pasa porque vos no querés tener hijos! —contestó la mujer, y se fue del lugar dejando a su marido sin derecho a réplica.

Contemplando el espectáculo, Matías se sintió tremendamente pegado a la escena. Un frío tremendo le recorrió el cuerpo cuando pensó: “Esto es un adelanto de mi propia película”. Como pareja, varias veces habían pasado por una situación similar, pero no habían tenido la capacidad de notarlo. De pronto se encontró observándose desde otra perspectiva. “Son como nosotros; gritamos, pero ninguno escucha al otro. Hablamos

de lo que para cada uno es importante, pero de cosas totalmente diferentes. En ningún momento nos detenemos a escuchar y preguntar qué le está pasando al otro, qué piensa o qué podría hacer yo, qué acción debería tomar para que el resultado fuera diferente”.

Allí se dio cuenta de que ninguno de los dos se encontraba en condiciones de poder abrirse a las “realidades del otro”, que el hábito de tener razón se encontraba tan enquistado que era imposible modificarlo. Dos películas giraban en su cabeza: una de terror —continuación de la saga actual— y otra con final incierto. Quizás por voluntarismo, la última comenzó a ganar terreno y percibió, de pronto, que debía intervenir para poder transformar la realidad (los resultados), convirtiéndola en una realidad superadora. “Nuestra visión del mundo es tan distinta”, pensó Matías.

Súbitamente recordó la frase que tantas veces le repetía su jefe anterior: “Esperar resultados diferentes haciendo lo mismo, es la definición de locura”.

Algo distinto tenía que hacer; de lo contrario nada distinto iba a suceder.

Debía girar, moverse, pararse desde otro lado..., “protagonizar” su película.

Ya en el lobby del hotel, Matías accedió a una computadora para intentar chatear con Leticia. Estaba dispuesto a propiciar un cambio de clima y, en tal contexto, pensó que sería una buena idea proponerle que pasaran el fin de semana juntos, en Córdoba.

—Leti, ¿estás conectada?

—Mati, aquí estoy. He estado pensando mucho este último tiempo en que estuvimos separados y siento que no podemos seguir haciéndonos tanto mal.

—Leti, yo también estuve pensando y siento que todo esto lo generamos nosotros mismos. Debemos cambiar.

—No lo dudo. El problema es que... no me siento parte de tu vida, de tus proyectos.

“Pero esto es más de lo mismo”, pensaba Matías, mientras comía nerviosamente un alfajor que había comprado en el aeropuerto. “Otra vez el reproche constante y mi indignación como respuesta”. Sin embargo, cerrando los ojos por un instante, Matías reflexionó que él sí podía

intentar modificar su parte, su respuesta; activando “su 70% flexible” para que no terminara todo como siempre.

—Está bien, Leti. Hablemos personalmente. Te propongo que pasemos el fin de semana juntos, ¿sí? Francisquito se queda con tus padres y nosotros intentamos disfrutar de un tiempo juntos. ¿Sí, amor?

Matías sabía que en los últimos tiempos había retaceado esa expresión que a las mujeres tanto les gusta escuchar, y pensó que la palabra “amor” contribuiría a mejorar el clima entre ellos.

—Está bien. Hoy mismo le pido a mamá que se quede con nuestro hijo. Luego te confirmo a qué hora puedo arribar.

—De acuerdo, Leti.

—Chau, Mati —cerró Leticia, y se desconectó.

A las 23:15, en un vuelo retrasado de Aerolíneas Argentinas, llegó Leticia con los ánimos algo caldeados. La demora del vuelo parecía ser la culpable momentánea de su estado de ánimo, aunque también se avizoraba, entre ella y Matías, un aire de desconfianza.

—Hola, Leti. ¿Cómo te fue en el vuelo?

—¡Y cómo creés que me fue con tanta demora! Bueno, ahora parece que la reestatizan. En fin. Vayamos a lo nuestro... Espero que valga la pena estar lejos de Francisquito. ¡Llévame el bolso, por favor! —gruñó.

Matías tenía ganas de “ubicar” a Leticia en el próximo vuelo de regreso a Buenos Aires. Sin embargo, pronto comprendió que la tensión de Leticia era bastante entendible y, en consecuencia, prefirió no emitir ninguna palabra hasta llegar al hotel, a la espera de que los ánimos fueran mejorando, como paso previo a intentar tener una conversación constructiva para ambos.

Ya en la habitación del hotel, Matías rodeó a su mujer por la cintura y le dijo:

—Hagamos una tregua, ¿sí? A la rutina, a nuestros desencuentros...

Y así fue como casi sin darse cuenta, ambos danzaron el ritmo del amor sobre unas bonitas sábanas blancas y entre destellos de luz que penetraban desde la ventana entreabierta de aquella habitación de hotel.

La tensión se iba sutilmente disipando y el perfume de las flores preferidas de Leti, los jazmines que Matías intencionalmente había dejado en la mesita de luz, se mezclaba con el de Leticia, quien, antes de bajar del avión, supo colocarse en estratégicos lugares de su cuerpo unas gotas de Dolce & Gabbana. Era indudable que los dos sabían que la marcada disminución de los encuentros sexuales que sufrían como pareja no hacía más que profundizar el desencuentro, por ende, esa especial relajación era mutuamente esperada y deseada.

—Leti, mi amor... ¡Qué lindo fue este encuentro!

—Sí, Matías. Me siento otra —acotó ella.

—Qué tal si aprovechamos para hablar un poco —dijo Matías, mientras hacía que dos copas de cristal desbordaran de burbujeante champaña en las que descansaban sendas rojas cerezas.

—Bueno, Mati... Hablemos —dijo Leticia, esbozando una sonrisa en señal de aprobación.

—Leti, realmente me cuesta mucho, y sé que no va a ser un proceso fácil ni mucho menos rápido, pero quiero recomenzar y armar un proyecto que te incluya, y también a Francisquito. Principalmente, quiero escucharlos. Veo que ambos estamos siendo un poco obstinados en nuestra forma de ser, yo siento que la culpa de todo esto es tuya y seguramente pensarás lo mismo de mí. Algo debemos modificar para poder resolver mejor nuestras diferencias. Me doy cuenta de que yo siempre quiero “tener la razón” y en ocasiones es solo por capricho.

—¿En ocasiones...? —acotó Leticia, mientras saboreaba la champaña.

—Está bien, casi siempre. Pero estoy intentando modificar cosas. Me gustaría que vos también puedas flexibilizarte. En esta situación desde la que partimos, ¿cómo sería que iniciáramos un cambio? —La pregunta de Matías era por fin “tan justa” que Leticia solo atinó a abrazarlo y luego de unas lágrimas muy sentidas por ambos, ella expresó sus necesidades.

—Mati, no es tan fácil, esto es nuevo para mí... Necesito tiempo, nunca me manejé bien con los cambios. Te necesito más presente, más involucrado en nuestra vida de pareja, tener más encuentros como el de hoy. Además, necesito nuevamente reencontrarme con mis espacios, mis

tiempos y mi vida profesional. Tener mayor participación en las decisiones, jugar un rol importante en ellas y no ser una mera espectadora.

—Leti, tenemos que encontrar un modo de parar con el juego de repetir viejas fórmulas. Tal vez ninguno tenga la razón; simplemente, vemos cosas distintas y tenemos que aprender a vivir a partir de nuestras diferencias. —Leticia pensaba: “¿Es este Matías o me lo cambiaron?”. Finalmente, se despidieron mucho más relajados. Ambos sintieron que, por primera vez después de mucho tiempo, se estaban “escuchando”. Reconocieron errores, limitaciones, se comprometieron a revisar sus hábitos, y llegaron a un acuerdo. En solo unos meses volverían a estar juntos los tres en Córdoba.

La pirotecnia del conflicto con Leticia se estaba aplacando, poco a poco. Matías no había comenzado a sentir la alegría de la tranquilidad, cuando entró en la cuenta de que hacía una semana que estaba en una nueva oficina donde tenía un problema realmente traumático.

¿Resolvió Matías el conflicto? Te invito a la web del libro, allí podrás hacerme preguntas y opinar sobre como Matías gestionó el conflicto. www.negociacion-ontologica.com

CAPÍTULO 2

EL DESEMBARCO

1^{ra} Parte

**Competencia
de base**

**SUBJETIVIDAD
CONSCIENTE**

“EL DESEMBARCO” REFLEXIÓN DE ARRANQUE

POSIBLES PREGUNTAS DEL LECTOR AL AUTOR FRENTE AL DESAFÍO DE LA **SUBJETIVIDAD**:

- *¿Cómo “subjetividad”? Toda la vida me dijeron que sea objetivo, ¿qué cambió?*
- *¿Por qué dos personas tienen opiniones diferentes sobre el mismo asunto? ¿Ser realista es útil? ¿Es posible ser realista?*
- *Objetividad y subjetividad ¿son perspectivas contrarias o complementarias?*
- *¿Ser subjetivo me dará mayor poder para negociar que ser objetivo?*
- *¿Cómo funciona el fenómeno de la subjetividad? ¿Todo es opinable? ¿Existen opiniones objetivas?*
- *¿Para qué, en ocasiones, los negociadores confundimos hechos con opiniones?*
- *¿Cómo identifico las opiniones en la mesa?*
- *¿Ser subjetivo me pondrá en inferioridad de condiciones frente a aquel que es objetivo o se atribuye la verdad del asunto?*
- *¿Cómo hago para que mi contraparte se haga cargo de que lo que dice es su opinión y no la verdad?*

“EL DESEMBARCO”

ACTO 3: INTRODUCCIÓN

Eran sus primeros minutos en Córdoba.

Esperó un rato largo en el aeropuerto hasta que comprendió que nadie lo había ido a buscar. Le restó importancia a la situación; en ese momento sus pensamientos se mezclaban en torno al conflicto con Leticia y al hecho de que había logrado su objetivo tan ansiado: la gerencia.

Sus años de esfuerzo habían sido finalmente reconocidos, y sin embargo, tenía un nudo en el estómago y una ansiedad que, sin éxito, intentó calmar con unos seductores alfajores. El taxista le dio un completo panorama de la situación sociopolítica, en cordobés.

Al llegar a la sucursal, se dirigió a la recepción. Allí lo atendió Romina, la secretaria:

—Soy Matías Cárdenas.

—¿Me repite su nombre, por favor?

—Matías Cárdenas.

—¿De qué empresa, señor?

Matías no comprendía nada de lo que estaba pasando, parecía una película de ciencia ficción. Por un momento pensó que todo era una broma. Pero no, pasaban los minutos y él seguía esperando en la recepción, sin que nadie supiera de él.

“Esto es una falta de respeto; además, el ritmo que tienen es pasmoso”, reflexionó para sus adentros, mientras comenzaba a sentir un frío sudor en su cuerpo que amenazaba con desteñir la camisa de buena marca que Leticia le había elegido para esta ocasión tan especial.

—Me dice el gerente que lo aguarde unos minutos. Él está ahora en una entrevista.

—Sí, gracias.

Casi treinta minutos después, Alejandro salió de su oficina para recibir al nuevo integrante de su equipo.

—Te pido mil disculpas por la demora, Matías, esta resultó ser una mañana muy atareada. Además, no sabía que llegabas hoy. Me tomó por sorpresa; ya le hice el reclamo a Mariela de RR. HH. Bueno, “bienvenido”.

—Gracias, Alejandro, es un gusto conocerte finalmente.

—¿Cómo estuvo el vuelo?

—Se me pasó rapidísimo el vuelo. No hubo problemas.

—La verdad es que debimos haber enviado a alguien a buscarte.

—No hay problema, aproveché el taxi para que me llevara a conocer el centro de la ciudad —dijo irónicamente Matías, con su camisa ahora completamente mojada.

—Ya mandé llamar a los otros gerentes para que los conozcas. La realidad es que estamos en una semana muy atareada con la apertura de un nuevo shopping.

Charlaron por espacio de veinte minutos. Alejandro realizó las presentaciones formales entre Matías, Normando (gerente de Producción y Logística) y Tomás (gerente de Administración y Finanzas). Luego, Normando y Tomás indagaron a Matías.

—Matías, ¿qué podés contarnos de lo que pasa en la casa central? ¿Qué temas están siendo el foco de los directores?

—La realidad de la empresa es que necesita duplicar los negocios. De hecho, estoy aquí para hacer que eso suceda en Córdoba y en algunos países que me asignaron.

—Seamos objetivos —dice Normando—, con las restricciones de crédito que tenemos estás atado de pies y manos.

—El problema no es el crédito —dice Tomás—, la dificultad real está en el trabajo de los vendedores. No se esfuerzan por conseguir nuevos clientes...

—Bueno, Matías, ya tenés un baño completo de la realidad de Córdoba —cierra Alejandro.

A esa altura de las conversaciones, el único “baño completo” que Matías sentía y hasta incómodamente olía era el de su nervioso sudor... Al finalizar la reunión, Alejandro le indicó el camino hacia la oficina asignada.

—¿A la tarde tomamos un café? —esbozó Alejandro al irse.

“¿Esto es todo?”, se preguntó Matías. No habían hablado de trabajo. No le habían presentado a sus reportes. No conocía prácticamente a nadie. “Acá todo es muy informal, los procedimientos no funcionan y RR. HH. no existe”, sentenció para sus adentros.

Al poner un pie en su nueva oficina, se encontró con una persona que se disponía a instalar un teléfono.

—Disculpame, ¿cuál es tu nombre?

—Walter, de Sistemas.

—Walter, ¿esto es todo, un teléfono? ¿Y mi computadora? ¿Mi Blackberry? ¿Y mis claves de acceso?

—Discúlpeme, ¿cúal es su nombre?

—Matías Cárdenas; soy el nuevo gerente comercial de este lugar.

—Señor Cárdenas, me dijeron que instalara un teléfono solamente, los otros elementos pueden llegar en una semana. Pero no se preocupe, puedo traerle una lapicera y unas hojas.

Furioso, Matías cerró con vehemencia la puerta de su oficina y se dirigió hacia la de Tomás, a quien le habían presentado hacía un rato.

—Tomás, no quisiera interrumpirte en tus tareas, pero al entrar a la oficina me encuentro a tu gente instalándome solo el teléfono. A esta altura de los acontecimientos deberían tener mi lugar de trabajo en condiciones.

Tomás era cordobés, con todo lo que ello implicaba para Matías. A Tomás le ocurría el mundo como a “muchas personas del interior”. Su desconfianza hacia los porteños supo desarrollarse desde pequeño: todas las tardes de verano su abuelo le obsequiaba la lectura compartida de las aventuras del simpático Patoruzú, historias en las que destacaban las

peripecias del padrino Isidoro Cañones, en su calidad de digno representante del arrogante “chanta porteño”. Y en tal contexto..., la amenazante exposición de Matías, que lo ubicó mágicamente en aquel recuerdo de niñez, lo terminó de convencer de su prejuicio, y se decidió a contraatacar:

—Mi querido colega, si mal no recuerdo, nos presentaron hace unos quince minutos. Pues bien, te comunico que yo conozco algo acerca de vos desde ese preciso momento, y me pareció un buen gesto de mi parte comenzar de inmediato con los trabajos de acondicionamiento de oficina que vas a ocupar.

—¿Nadie te comentó que yo venía? —insistió Matías.

—Obviamente que no, si alguien me lo hubiera comentado, tu oficina estaría lista. La gente de RR. HH. de Buenos Aires acaba de enviar un e-mail preguntando si llegaste a tu puesto.

—La realidad es que no puedo trabajar sin una laptop y acceso a mi correo electrónico.

—Hacemos lo que podemos con lo que tenemos. No hay laptops extras, tengo que salir a comprarla —cerró Tomás.

Lo que terminó de asombrarlo, no sabía si para reír o llorar, fue el encuentro en la máquina de café con dos sujetos que resultaron ser dos de sus tres reportes directos, responsables de mayoristas y clientes directos. Hernán y Juan Pablo recién se habían enterado de la designación, gracias al buen funcionamiento de radio pasillo. Juan Pablo le cayó muy bien de entrada. Con Hernán pasó algo raro: una distancia se sintió desde el primer momento.

Eran las 18:05 y Alejandro tocó su puerta:

—Matías, tengo que irme. ¿Tomamos el café mañana a primera hora?

—Sí, claro —respondió Matías, resignado.

Para Matías, lo ocurrido era demasiado para un solo día. Pensó que era increíble que un jefe operara de esta manera. Él no quería ser subjetivo desde ningún punto de vista, pero entendía que los comportamientos de Alejandro eran objetivamente incorrectos.

Se fue al hotel, sin poder creer lo que estaba ocurriendo.

Pasaron los días y la paz comenzó a llegar, en parte, gracias a los avances con Leticia; en especial, luego de aquel encuentro amoroso en el que ambos se mostraron dispuestos a “estar” más flexibles. En tal contexto, Matías supo que era hora de encauzar su trabajo en la sucursal, de ponerle su sello al trabajo de la gerencia. Al fin y al cabo, otra vez sentía que no debía olvidar que había logrado su objetivo. Con energía renovada, le indicó a Romina que llamara a Hernán, mientras se detuvo a saborear los dos últimos alfajores que le quedaban de los adquiridos en el aeropuerto.

Hernán era el Key Account Manager responsable de Mayoristas, y quien, antes de que designaran a Matías para cubrir la posición, se estaba probando el sillón de gerente comercial de la sucursal. De hecho, en el concurso interno que ganó Matías, compitieron hasta las últimas instancias. Su inocultable fastidio se traslucía en las actitudes hacia Matías, a quien consideraba un “paracaidista recomendado desde Buenos Aires”.

—Bueno, Hernán, es hora de que empecemos a coordinar acciones. Necesito que me prepares un informe con el detalle del trabajo que hiciste en los últimos dos meses.

—¿Para qué lo necesitás?

—Necesito conocer a fondo tu forma de trabajar, y también identificar posibles oportunidades de mejora.

—¿A qué te referís con oportunidades de mejora?

—A que siempre es posible mejorar lo que uno hace.

—La realidad es que ahora no tengo tiempo; te lo preparo en cuanto tenga un par de horas libres. Ahora estoy con un tema importante, ¿necesitás algo más?

—Hernán, quiero ese informe para mañana, ¿soy claro?

—Está bien, pero debe quedar claro que no tendré tiempo de terminar el contrato que estoy elaborando.

—¡Claro!

Era evidente el recelo con el que se hablaban. “Es un resentido; me habla así porque quien se sienta en este sillón soy yo”, concluyó Matías para sus adentros. La realidad estaba clara para él: varios jugadores de la sucursal tendrían que cambiar de juego; de hecho ya tenía claro quiénes no servían.

En ese instante entró Walter a su oficina sin pedir permiso y dijo:

—Vengo a dejarle el celular para que esté comunicado, pero todavía no tiene servicio.

Todas las piezas encajaban, parecía una gran obra de teatro. Matías ahora no sabía si pensar en un drama trágico o en una comedia. No obstante, sí sabía que el nombre debía ser: *“El caos del interior”*.

Y mientras su pensamiento repetía casi obsesivamente el título elegido, Matías comenzó a escuchar un ruido sordo y raro, como de ultratumba. No tardó mucho en advertir que provenía de su estómago, que estaba delatando una inminente e inoportuna descompostura...

“¿Serán los pesados alfajores cordobeses que comí...? ¿O ya estoy somatizando la angustia que estoy sintiendo desde el desembarco...?”, se preguntó Matías, y luego salió raudamente rumbo al baño.

Una vez allí, cayó exhausto sobre el sanitario, aprovechó para estrujar su nuevamente mojada camisa, cerró los ojos y, dejándose fluir, quiso imaginar otra bienvenida: “Buenos días, gerente Cárdenas; el equipo de colaboradores lo está esperando con un brindis de bienvenida...”. “Francisquito, no sabés qué bien equipada está la oficina de papá...”. “Leti, querida, tu papito es un ‘capo’ en Córdoba. ¡Preparate, mamita, para cuando te agarre este winner!”.

Sin embargo, Matías pronto volvió a su sufriente realidad...

— ¿¿Dónde está el papel higiénico!?! —gritó colérico y, agradeciendo que nadie lo había escuchado (lo que le resultó bastante previsible), en puntitas de pie, con un andar sigiloso y con los ojos muy abiertos, fue al encuentro de una resma de papel A4 que resultó, finalmente, su transitoria e inesperada salvación.

Y ya algo más relajado, Matías se quedó mirando el organigrama vigente de DulceAr, el cual, arrugado en el bolsillo de su pantalón, se mantuvo milagrosamente protegido de su acuciante necesidad... y al mismo tiempo, frente al espejo que devolvía su sola compañía, continuó pensando: “¿Por suerte, estos incompetentes no me escucharon... ¿¿Ya se habrán ido a dormir la siesta?!?”.

Otra vez, Matías no sabía si reír o llorar.

“EL DESEMBARCO”

PREGUNTAS A MATÍAS Y TU RECOMENDACIÓN

En este espacio, incorporo algunas preguntas que como Coach haría a Matías frente a la situación que atraviesa:

- ¿La realidad que percibís es real?
- ¿Cuántas mesas negociadoras interpretás que tenés por delante?
- ¿Cómo es que frente a un mismo hecho, como la decisión de *quién ocupa la posición de Gerente Comercial* vos y Hernán tengan actitudes diferentes?
- ¿Qué perspectiva te daría poder observar la relación desde los anteojos de Hernán?
- ¿Cuál “está siendo” el juicio (opinión) o el prejuicio (opinión vivida como hecho) que te aleja de los cordobeses? Dado tu objetivo en Córdoba: ¿necesitás revisarlo o cuestionarlo?

A modo de ejercicio práctico, antes de leer el próximo acto, te propongo que anotes en tu dispositivo, o en el soporte que tengas más a mano, tu recomendación a Matías sobre cómo resolver este conflicto. **¿Qué sugerencias tenés para él?**

“EL DESEMBARCO” ELEMENTOS CONCEPTUALES

Te propongo que recorras la base conceptual de la competencia con la cual Matías enfrentará los desafíos de este capítulo.

Documento para descargar de la web

Competencia de base o genérica:

Subjetividad consciente

Presentación

Dado que interpreto que la materia prima básica de toda negociación son los hechos y las opiniones, y que los conflictos suelen tener que ver con estas últimas, te invito a dar un salto cuántico de paradigma: desde la objetividad a la valoración de la Subjetividad, como modo de estar en el mundo y medio para amplificar los resultados en sus mesas negociadoras.

Contenidos del documento

- Volviendo a la flexibilidad estructural.
- Primer paso: reconocerse como un observador.
- Segundo paso: entender las opiniones como materia prima.
- Tercer paso: distinguir tipos de opiniones.
- Desarrollo del negociador desde la subjetividad.

Link para descargar la teoría de este capítulo:

www.facilitar-inspirar.com.ar/novela

Clave: Opiniones

“EL DESEMBARCO”

ACTO 4: RESOLUCIÓN

Era tarde, y Matías ya había dado más de tres vueltas completas a la programación del cable sin poder encontrar algo de su interés. “Cuánto extraño a Leti y a Francisquito; me están haciendo mucha falta”, pensaba esa noche mientras tomaba —sin ganas— su tercer té digestivo. Finalmente, se detuvo en una película de Woody Allen llamada *Melinda-Melinda*, la que según Matías debía ser buena, simplemente por haber sido dirigida por Woody. La película se iniciaba con una discusión en una confitería, en la que un grupo de personas debatían las diferencias entre la tragedia y la comedia. Partiendo de una simple anécdota (una mujer que se presenta en una cena sin invitación), dos escritores comenzaban a delinear cómo describirían las historias en tono de comedia y en tono de tragedia, abordando de este modo la naturaleza dual de la existencia. Ambas formas de interpretar el mundo, se veían representadas a través de Melinda. Era así como la protagonista podía transformarse en la víctima de grandes tragedias o, por el contrario, desencadenar en una divertida y relajada comedia... El parecido con lo que le ocurría era tan evidente que Matías no podía despegarse. Se preguntaba: “¿Cuál de las dos historias era más realista? ¿Cómo terminará Melinda?”.

A Matías le impactó mucho la película. La pregunta no dejaba de resonarle: “¿Se podía ver su vida desde dos perspectivas distintas? ¡Es un drama! ¿Qué otra posibilidad existe? La realidad es una sola...”. Esa noche no pudo dormir.

En la ducha de la mañana, una nueva idea vino a su mente: “Las personas nos contamos una historia de la realidad, así la vida la observamos como un drama o una comedia y luego terminamos convirtiéndola en eso”.

—¡¡Guauuuu!! —Fue el grito que se escuchó en cada rincón del baño—. ¡¡Puedo elegir qué historia me cuento!!

Mientras desayunaba en el bar del hotel, Matías escuchó la publicidad de un programa periodístico: “Le mostramos la realidad tal cual es. Objetividad y profesionalismo”.

La ficha terminó de caer: la subjetividad está en todos lados, pero las personas nos pretendemos objetivas. Su nueva forma de pararse frente al conflicto implicaría elegir una interpretación generativa de lo que le ocurría y aprender a negociar con la forma en la que sus compañeros de viaje vivían sus dramas-comedias.

Mientras continuaba reflexionando sobre la película y tomaba su café matinal en la oficina, Matías le pidió a Romina que llamara a Hernán.

—El informe todavía no lo tengo listo, Matías; la venta requiere de gente intuitiva y yo lo soy. Eso hace que cueste hacer informes formales.

—No te llamé por el informe, Hernán. Necesito que hablemos de otro tema que creo importante.

—¿Otro informe? —preguntó Hernán, visiblemente desorientado.

—Necesito que aclaremos algunas cosas antes de dedicarnos a nuestro trabajo. Es evidente..., perdón, quise decir: es evidente para mí, que nuestra relación no arrancó de la mejor manera, y quiero que charlemos sobre este asunto. ¿Vos cómo la ves?

—¿Yo cómo “la veo”? Como es. Una relación jefe-empleado.

—Pero, ¿hay grises o no?

—No entiendo, las cosas son como son. Es una relación como cualquier otra.

—Hernán, ¿tuviste alguna vez un jefe con el cual hubieras tenido una excelente relación?

—Sí, con José, el que estuvo antes que vos.

—¿Y cómo era la relación?

—José respetaba mis puntos de vista y me dejaba actuar con libertad.

—Yo tengo una oferta para hacerte. Te propongo un diálogo totalmente sincero, sin restricciones. Hablemos de lo que nos pasa con el otro —dijo Matías.

—OK, te escucho.

—Perfecto, empiezo. Juzgo que sentís que el lugar que ocupó te pertenece. ¿Es así?

Hernán no podía creer lo que escuchaba; Matías había hecho un diagnóstico realista. Había que estar a la altura.

—Objetivamente es así. Hice sobrados méritos para ocuparlo, al menos. Conozco la sucursal como nadie, conozco a los clientes. Nuestro anterior gerente de sucursal era una persona que no permitía el crecimiento de sus empleados, y aun así he logrado hacerme de un nombre dentro de esta compañía. Todo lo que hice lo hice solo.

—Hernán, entiendo que esa es la forma en la que vos estás viendo la situación. ¿Reconocés que hay personas que puedan verla de manera distinta?

—Te estoy contando cómo son las cosas. ¿De qué otra manera podrían verse?

—El hecho de que no te hubieran designado, ¿muestra que otras personas ven cosas diferentes?

Hernán tenía la sensación de que nuevamente Matías traía un tema evidente que él mismo no había querido enfocar. Mientras Hernán se quedó pensando, sonó el celular de Matías, quien recibió un llamado de Marina.

—¡Matías!, que no me has llamado. ¿Qué está pasando por allá?

—Marina, tengo que decirte que esta mañana me he dispuesto a ver las cosas de una manera constructiva. No obstante, la situación está difícil, ya que aquí hay mucha gente incompetente. —Continuó hablando ya alejado de Hernán, para evitar que escuchara, en especial, ese tramo de la conversación.

—Hombre, no olvides lo que aprendimos el mes pasado en el curso de la UCEMA: si una opinión le cierra posibilidades a tus intereses, agrégale temporalidad. La situación, por ahora, “está” difícil. ¿Vale?

—Sí..., también tengo que reflexionar sobre ello. Gracias, Marina. ¿Puedo llamarte luego? Estoy con Hernán.

—Bien... Necesito un reporte del estado inicial de tu gestión y luego un plan de trabajo.

—De acuerdo, Marina. Apenas lo tenga te lo envío, gracias por el coaching —cerró Matías.

Competencia : Desarrollar
consciencia de la Subjetividad



Matías terminó de hablar con Marina y, dirigiéndose a Hernán, le pidió continuar con la charla y que le recordara dónde habían quedado, en especial, porque la temporalidad destacada por Marina le hizo un interesante “ruido” que lo desacomodó por un momento.

—Matías, vos me preguntaste si el hecho de que no me hubieran designado permitía inferir que otras personas veían cosas diferentes. Y en tal sentido, creo que en casa central alguien debe ver una realidad distinta.

—Efectivamente, Hernán, en eso estábamos. Ponete unos segundos los anteojos de quien tomó la decisión: ¿habrá elegido con criterios distintos a los que vos manejas, como tu conocimiento de la sucursal y de los clientes de Córdoba?

Hernán parecía ahora derrumbado, su realismo se caía en pedazos. Como si el cuento que tantas veces había repetido a tantas personas fuera una ficción y no una realidad.

—Hernán, tenés que aceptar que la no designación es un hecho del pasado. Si supiéramos los criterios que se usaron, ¿podríamos trabajar en ellos con vistas a tu futuro?

—Pero en esta empresa eso es imposible de saber.

—Hernán, me parece que lo que estás diciendo es una opinión y no un hecho ¿Qué tendría que pasar para que cambiaras de opinión?

—¡¡No sé!!

—Pensemos.

—Y, que alguien me diga qué criterios se usaron para no elegirme y que me exponga sus fundamentos.

—¿Quién conocería esos fundamentos?

—Marina o Mariela, pero con ellas no se puede hablar.

—Hernán, te invito a apropiarte de tus palabras. ¿No se puede o vos creés hasta ahora que no pudiste?

Se hizo un silencio.

—Pero es mi opinión basada en los siete años que llevo en esta empresa.

—Que a vos te haya sucedido así, ¿significa que en el futuro tenga que ser igual?

Otro silencio; en el fondo se escuchaba una máquina taladrando el asfalto.

—No, el futuro no sucedió aún.

—¿Te gustaría que tu equipo de vendedores, cuando exprese un juicio negativo que obstaculice la concreción de algo que quieren, como fue tu caso, le pongan temporalidad a la expresión?

Más silencio, ahora total; en el fondo, ahora no se escuchaba nada tampoco.

—Matías, has dado en la tecla. Este coaching que me estás haciendo es justo lo que necesito para dos de mis jugadores, que se quejan de que la gente de logística no los escucha. Algún motivo tendrán y el juego es descubrirlo para darlo vuelta. Creo que ahora ya lo entendí: hasta ahora no pude hablar con Marina o Mariela sobre algo que me importa. Si logro entender cómo ellas me veían al momento de la designación, entonces tendré información sobre cómo ellas deciden los ascensos, y eso me servirá con vistas al próximo. Matías, gracias, cambié totalmente lo que pensaba de vos. ¡¡Uy, qué loco, esa es también “una realidad” que se me cayó en esta conversación!! ¡¡Perdón, el mundo se me está dando vuelta y me encanta!!

Al final de la charla, ambos entendieron que la forma de relacionarse no había sido la mejor. Que lo que pensaba cada uno no era la realidad, sino simplemente interpretaciones distintas del conflicto cuyo impacto alcanzaba la relación jefe-colaborador.

Gratificado por el resultado de la reunión con Hernán, Matías intentó doblar la apuesta. Desde que había llegado a Córdoba, y aun habiendo superado el chispazo inicial, con quien más le costaba relacionarse era con Tomás. Dos de sus reportes le habían solicitado que lograra un resultado para sus equipos. Tenía que reducir los plazos de cobro de las comisiones que se les pagaban a los vendedores de la sucursal; estos aducían que la administración los peloteaba. Matías creía que el tema sería una buena oportunidad para intentar entablar una conversación amistosa. De antemano Matías entendía que nadie tenía razón en el asunto; simplemente cada uno tendría sus razones. Él buscaría ser el puente.

—Tomás, estuve sondeando a los vendedores. Desde la perspectiva de ellos las comisiones se cobran con demasiado retraso.

—Sí, claro, subjetivamente todo es válido. La realidad es distinta. Debés saber que es política de esta sucursal que hasta que las ventas no se cobran, las comisiones no se liquidan.

—Sí, lo sé. Y estuve trabajando en el tema, consultando con las otras sucursales de la compañía. En ellas la aplicación de tal política no es tan estricta. Me parece que debo darles algo, porque las quejas se han incrementado demasiado. ¿Vos qué opinás? ¿Cómo me podés ayudar?

En esos momentos pasaron varias ideas por la cabeza de Tomás, todas un poco “tóxicas”. La última fue: “¿Y quién le habrá dicho al chico de la Capital que tiene que hacer mi trabajo?”.

—En esta sucursal, a diferencia de las otras, experimentamos un ratio de incobrabilidad bastante más elevado, y sería un suicidio que yo adelantara el pago de las comisiones. Es así.

—Ese ratio al que te referís es superior al promedio de las otras sucursales, es cierto. Pero es un 15% superior solamente. Me parece que, hasta aquí, estuvimos siendo demasiado conservadores. Además, quien soporta la presión de la gente soy yo. Te pido que te pongas por un momento en mi lugar.

—¿Y en mi lugar quién se pone? El plazo en el pago es potestad exclusiva del gerente de administración de cada sucursal, y te recuerdo que ese soy yo. Necesitás un baño de realidad, Matías; cuando te lo hayas dado, me podés volver a ver. Esa es mi última palabra.

Matías se quedó con una sensación agrídulce. Por un lado, el cambio que experimentó desde la película y la conversación con Marina había dado algún resultado con Hernán, pero “creía” que ninguno con Tomás, “hasta ahora”.

Mientras tanto, su celular no paraba de sonar. La pantalla indicaba una y otra vez: “Empresa - Familia política”. Algo en su cuerpo le dijo que no era el momento para contestar.

Recomendar: ¿Te gustaron los capítulos introductorios? En Twitter te ruego que recomiendes [#LaLlaveDelConflicto](#) y ofrezcas este link para bajar el capítulos gratuitos <http://bit.ly/15jvtOT>, o simplemente dale “Me gusta” al [Facebook](#) del libro.

Comprar: ¿Querés ver cómo siguen los conflictos?

Podés adquirir la obra completa en: [Amazon](#) | [Librería Paidós](#) | [Amabook](#) | iTunes de Apple

Conversar: ¿Resolvió Matías los conflictos con Leticia y Hernán? ¿Qué conflicto crees que le espera en el capítulo 3? Te invito a conversar en la [web del libro](#).

Si querés conocer más de la novela didáctica, te invito a revisar en la próxima página el índice de la obra completa.

ÍNDICE

Agradecimientos

Prólogos

Introducción a la Negociación Ontológica.

La novela didáctica: una herramienta de aprendizaje

La manera de hacer empresa ha sufrido grandes cambios en los últimos años; por lo tanto, nuestra manera de negociar también requiere de un proceso de transformación en sus modelos y prácticas. Ofrezco una nueva perspectiva que se enfoca en el negociador y no en herramientas independientes de él. Incorporo una novela: las andanzas de matías cárdenas, para ejemplificar la transformación a la que te invito, lector, en cada capítulo.

PRIMERA PARTE. Competencias de base o genéricas

El conflicto organizacional suele provenir de una de estas fuentes o de ambas: problemas de comunicación o intereses enfrentados o en conflicto. En esta primera parte del libro, la novela enfocará los típicos problemas de comunicación que generamos a diario en la organización y en nuestro ámbito hogareño.

Capítulo 1. “Por fin gerente”

Te asisto a reflexionar sobre tus comportamientos en el eje adaptabilidad-rigidez y sobre cómo esto tiene una gran influencia en los resultados.

Propongo mecanismos para mejorar la flexibilidad y te muestro cómo esta se conecta con el desafío de desaprender, y luego con el de aprender nuevas formas de hacer y pensar.

Capítulo 2. “El desembarco”

Dado que interpreto que la materia prima básica de toda negociación son los hechos y las opiniones, y que los conflictos suelen tener que ver con estas últimas, te invito a dar un salto cuántico de paradigma: desde la objetividad a la valoración de la subjetividad, como modo de estar en el mundo y medio para amplificar los resultados en sus mesas negociadoras.

Capítulo 3. “Conflicto familiar”

Propongo que estamos en la era de las conversaciones y que el negociador puede intervenir en ella desde tres planos: el lenguaje, la emoción y el cuerpo. Dedico este capítulo al primer plano. Entendiendo que usamos el lenguaje en dos movimientos básicos al conversar: hablar y escuchar, te propongo un particular cambio de foco: revalorizar la escucha. Presento los componentes de dicho fenómeno y una manera de utilizarlos en la resolución de conflictos.

Capítulo 4. “Ignorancia emocional”

Toda conversación tiene impregnada una emoción. El excesivo foco en nuestra supuesta racionalidad ha inhibido el aprendizaje de las emociones, convirtiendo en muchos casos al negociador en un ignorante de estas. Te invito a considerar a las emociones como un aliado para sus negociaciones, lo cual implicará cambiar el kit de creencias y prácticas respecto de las emociones de manera importante.

Capítulo 5. “El loco del sexto”

“Dime cómo te mueves y te diré quién eres”. El cuerpo es la tercera pata de toda conversación; conocer alguno de sus mecanismos habilita

al negociador a intervenir de otra manera en las conversaciones que necesita tener. Presento en forma práctica la corporalidad desde la teoría de los elementos de la naturaleza y su vinculación con las diferentes energías corporales que nos pide cada momento de la mesa negociadora.

SEGUNDA PARTE. Competencias específicas

Incorporadas las competencias de base que buscan resolver nuestros problemas de comunicación, te propongo enfocar aquellas competencias relacionadas directamente con tu capacidad de superar situaciones donde las partes tienen intereses enfrentados u opuestos. Enfocaremos estas situaciones en un proceso de cuatro fases: la preparación, la coopetición (núcleo de la negociación), la ejecución de lo acordado y la evaluación de las partes.

Capítulo 6. “El precio de delegar”

Habiendo indagado en las causas (juicios) por las cuales muchos negociadores organizacionales no se preparan, te ayudo a desafiar dicho comportamiento, para así identificar o diseñar una serie de elementos de orientación que posibiliten una negociación efectiva.

Capítulo 7. “Los números no cierran”

Contando con los elementos de referencia (faros) desarrollados en el capítulo anterior, ahora podemos preparar tácticamente la negociación. Conocer las tendencias comportamentales, propias y las de nuestra contraparte con relación al conflicto, puede brindarnos una perspectiva que nos adelante cómo fluirá la resolución del conflicto en la mesa.

Capítulo 8. “¿Más papeles o Brasil?”

La negociación es el arte de combinar dos movimientos: la colaboración y la competencia. En este capítulo me enfoco en presentarte los mecanismos que pueden facilitar la ocurrencia de la colaboración,

movimiento clave para diseñar maneras de llegar a la satisfacción de las necesidades de las partes y a la generación del valor.

Capítulo 9. Camino al cielo

El otro movimiento clave durante esta segunda fase del proceso negociador es saber competir por el valor generado durante la colaboración. Una “sana” competencia por el valor nos lleva a realizar este movimiento desde la argumentación. La escalera de inferencias, herramienta fundamental para el negociador, nos invitará a desterrar la objetividad de la mesa negociadora.

Capítulo 10. “¡Se va mi jefa!”

La ejecución es el momento para concretar el valor diseñado en la fase 2; te propongo, como lector-negociador organizacional, pensar al acuerdo como el inicio de la fase de ejecución, de modo que este la conduzca. Divido esta tercera fase en cuatro actividades que serán el camino para establecer acuerdos sustentables: alcanzar un acuerdo completo, chequear la confianza en las promesas del acuerdo, ante las circunstancias, reabrir la negociación y entregar lo realizado.

Capítulo 11. “Un final ¿inesperado?”

La etapa de evaluación y de cierre del proceso suele ser la menos transitada por los negociadores organizacionales, pero tiene un enorme impacto sobre lo que ocurrirá en las próximas mesas negociadoras con las mismas contrapartes; por tanto, argumento a favor de recorrerla.

Resumen de la propuesta

Conclusión

Bibliografía sugerida