

---

EDINBURGH  
BUSINESS SCHOOL

---

HERIOT-WATT UNIVERSITY

---

# Negociación

**Gavin Kennedy BA, MSc, PhD, FCInstM**

---

El texto del curso forma parte del contenido de aprendizaje del curso de Edinburgh Business School.

Además de este texto impreso del curso, también debe tener acceso al sitio web del curso en este tema, que le ofrecerá más contenido de aprendizaje, el software Profiler y preguntas y respuestas de exámenes anteriores.

El contenido de este texto del curso se actualiza periódicamente y todos los cambios se reflejan en la versión del texto que aparece en el sitio web complementario en <http://coursewebsites.ebsglobal.net/>.

La mayoría de las actualizaciones son menores y las preguntas del examen evitarán cualquier material nuevo o modificado de manera significativa por dos años tras la publicación del material correspondiente en el sitio web.

Puede verificar la versión del texto del curso a través del número de publicación de la versión que se encuentra en la primera página del texto, y comparar esto con el número de versión de la última versión de PDF del texto en el sitio web.

Si estudia este curso como parte de un programa de tutoría, póngase en contacto con su Centro para obtener más información sobre los cambios.

Todos los términos y condiciones que se aplican a los estudiantes de los cursos de Edinburgh Business School están disponibles en el sitio web [www.ebsglobal.net](http://www.ebsglobal.net), y debe ser notificado ya sea por Edinburgh Business School o por el centro o socio regional a través de quién compró su curso. Si éste no es el caso, póngase en contacto con Edinburgh Business School en la dirección que se encuentra a continuación:

Edinburgh Business School  
Heriot-Watt University  
Edinburgh  
EH14 4AS  
United Kingdom

**Tel.** + 44 (0) 131 451 3090

**Fax** + 44 (0) 131 451 3002

**Correo electrónico** [enquiries@ebs.hw.ac.uk](mailto:enquiries@ebs.hw.ac.uk)

**Sitio web** [www.ebsglobal.net](http://www.ebsglobal.net)

---

# Negociación

El autor del Programa de Negociación es el profesor Gavin Kennedy BA MSc PhD FCInstM, Director general de Negotiate Ltd y profesor de la Escuela de Negocios de Edimburgo, Universidad Heriot-Watt, Edimburgo, Escocia.

El profesor Kennedy dictó clases durante 11 años en la Escuela de Negocios de la Universidad de Strathclyde y fue profesor en el Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Heriot-Watt en Edimburgo, de 1984 a 1988. Ofreció su primer Taller de Negociación en la Universidad Brunel en Londres, en mayo de 1972.

Sus libros sobre Negociación incluyen: *Managing Negotiations* (coautor), 1980 (3ra edición, 1987), Business Books Ltd; *Everything is Negotiable*, 1983 (3ra edición, 1997), Arrow Books; *Negotiate Anywhere*, 1985, Arrow Books; *Superdeal: How to Negotiate Anything*, 1986, Hutchinson; *The Economist Pocket Negotiator*, 1988, (2da edición, 1997), Profile and the Economist Publications; *Kennedy's Simulations for Negotiation Training*, 1993 (2da edición, 1996), Gower; *Kennedy on Negotiation*, 1997, Gower y *The New Negotiating Edge*, 1998, Nicholas Brealey.

Sus libros se han traducido al holandés, alemán, sueco, español, chino, japonés y portugués.

Es coautor de *Negotiating Skills Portfolio*, 1986, Scotwork, y *The Art of Negotiation*, una película de Longmans Training, 1983, la cual también está disponible en formato interactivo. Además, es autor de los siguientes paquetes de vídeo: *Everything is Negotiable*, 1987 y *Do We Have a Deal?*, 1992, ambos de Gower.

El profesor Kennedy es Miembro del Chartered Institute of Marketing. Las siguientes son algunas de las compañías para las cuales ha trabajado como consultor: Allied Irish Bank Group; British Petroleum; CWS; IBM; Motorola; Royal Bank of Scotland; United Distillers.



---

Primera edicion publicada en Gran Bretana el 2002.

(c) Gavin Kennedy 1991, 1998, 2001, 2002

El autor Profesor Neil Kay declara su derecho a ser reconocido como autor de este trabajo, de acuerdo con lo establecido en la ley de propiedad intelectual, diseños y patentes de 1988.

Reservados todos los derechos. No esta permitida la reproduccion total o parcial de esta publicacion ni se puede guardar su contenido en soportes electronicos, asi como la transmision de la misma por medio alguno, ya sea electronico, mecanico, en forma de fotocopias o grabaciones, sin el permiso implicito de los autores. Esta prohibido el prestamo, reventa, alquiler o cualquier otra forma de explotacion comercial de este libro sin el permiso implicito de los autores.

---

A Gavin Alexander

# Contenido

<b>Prefacio</b>		<b>xi</b>
<b>Agradecimientos</b>		<b>xiii</b>
<b>Introducción</b>		<b>xiv</b>
<b>Módulo 1</b>	<b>¿Qué es la Negociación?</b>	<b>1/1</b>
	1.1 Introducción	1
	1.2 Métodos Alternativos para la Toma de Decisiones	3
	1.3 ¿Qué es la Negociación?	8
	1.4 Asesoría para la Negociación	11
<b>Módulo 2</b>	<b>Negociación Distributiva</b>	<b>2/1</b>
	2.1 Introducción	1
	2.2 Diagrama Sencillo del Dilema de Comprador–Vendedor	3
	2.3 El Excedente de los Negociadores	8
<b>Módulo 3</b>	<b>Preparación para la Negociación</b>	<b>3/1</b>
	3.1 Introducción	3/1
	3.2 ¿Qué es lo Primero que Debemos Hacer?	3/4
	3.3 ¿Sobre Qué Estamos Negociando?	3/7
	3.4 ¿Qué Importancia Tiene Cada Artículo Comercializable?	3/11
	3.5 ¿Cuáles son los Márgenes Negociables para cada Artículo Comercializable?	3/21
	Preguntas de Repaso	3/25
<b>Módulo 4</b>	<b>El Debate en la Negociación</b>	<b>4/1</b>
	4.1 Introducción	4/1
	4.2 ¿Qué es el Debate?	4/4
	4.3 El Comportamiento Eficaz según Rackham	4/5
	4.4 Tipos de Debate: el Argumento Destructivo	4/8
	4.5 Tipos de Debate: el Debate Constructivo	4/14
	4.6 Cómo No se debe Discrepar	4/20
	4.7 La Señalización	4/27
	Preguntas de Repaso	4/33

<b>Módulo 5</b>	<b>Una Propuesta No es una Negociación</b>	<b>5/1</b>
5.1	Introducción	5/1
5.2	¿Qué es una Propuesta?	5/3
5.3	Cómo Hacer una Propuesta	5/7
5.4	¿Cómo se Recibe una Propuesta?	5/11
5.5	Resumen de los Artículos Comercializables	5/16
	Preguntas de Repaso	5/19
 <b>Módulo 6</b>	 <b>Cómo se Negocia un Acuerdo</b>	 <b>6/1</b>
6.1	Introducción	6/1
6.2	Desde las Propuestas hasta la Negociación	6/3
6.3	Actividades Comerciales Vinculadas	6/6
6.4	Negociación para Cerrar el Trato	6/12
6.5	El Acuerdo	6/15
 <b>Módulo 7</b>	 <b>Estilos de Negociación</b>	 <b>7/1</b>
7.1	Introducción	7/1
7.2	La Confianza en el Tiempo	7/4
7.3	El Dilema del Negociador	7/8
7.4	Estilos de Negociación: Rojo, Azul y Morado	7/12
7.5	El Negociador Difícil	7/17
7.6	Cómo tomar la Delantera con un Estilo Morado en una Negociación Roja	7/24
 <b>Módulo 8</b>	 <b>¿Negociación Racional?</b>	 <b>8/1</b>
8.1	Bill y Jack	8/1
8.2	Nash y el Problema de la Negociación	8/3
8.3	Los Beneficios de la Negociación	8/8
8.4	El Verdadero Problema de la Negociación	8/10
8.5	Racionalidad e Irracionalidad	8/12
8.6	Racionalidad Deductiva	8/17
8.7	La Negociación Basada en Principios según Fisher y Ury	8/18
8.8	Las Prescripciones de Fisher y Ury	8/21
8.9	BATNA	8/31
8.10	El Negociador como Mediador	8/31



<b>Módulo 9</b>	<b>Manipulación Astuta</b>	<b>9/1</b>
	9.1 Hechos Consumados	9/1
	9.2 Cómo son las Tácticas	9/2
	9.3 El Poder y las Tácticas	9/3
	9.4 Tres Tipos de Tácticas	9/5
	9.5 Tácticas de Dominio	9/6
	9.6 Tácticas de Moldeo	9/9
	9.7 Tácticas de Cierre	9/15
<b>Módulo 10</b>	<b>La Personalidad y el Poder en la Negociación</b>	<b>10/1</b>
	10.1 La Negociación de un Divorcio	10/1
	10.2 La Importancia de la Personalidad en la Negociación	10/2
	10.3 Los Estilos de Personalidad de los Negociadores	10/3
	10.4 Instructores de Personalidad	10/6
	10.5 El Poder en la Negociación	10/11
<b>Módulo 11</b>	<b>La Cultura y la Negociación</b>	<b>11/1</b>
	11.1 Historia (de una negociación) de Dos Ciudades	11/1
	11.2 Relativismo Cultural	11/2
	11.3 ¿Negocian las Personas en Procesos Diferentes?	11/4
	11.4 ¿Qué es la Cultura?	11/5
	11.5 El Reto de los Relativistas Culturales	11/8
	11.6 Negociaciones Chinas	11/19
	11.7 ¿Negociaciones Únicas en la India?	11/20
	Preguntas de Repaso	11/24
<b>Módulo 12</b>	<b>Retrospección</b>	<b>12/1</b>
<b>Apéndice 1</b>	<b>Exámenes Finales de Práctica</b>	<b>A1/1</b>
	Examen Final de Práctica 1	1/2
	Examen Final de Práctica 2	1/5
<b>Apéndice 2</b>	<b>Respuestas a las Preguntas de Repaso</b>	<b>A2/1</b>
	Módulo 1	2/1
	Módulo 2	2/2
	Módulo 3	2/3

## Contenido

---

Módulo 4	2/5
Módulo 5	2/6
Módulo 6	2/8
Módulo 7	2/9
Módulo 8	2/10
Módulo 9	2/11
Módulo 10	2/13
Módulo 11	2/14

Índice	1/1
--------	-----

# Prefacio

Prácticamente no fue necesario cambiar ni una palabra en las muchas reimpresiones que se realizaron de esta obra desde la edición de 1991, pero hace un año comencé a darme cuenta de que era necesario actualizar varias partes del material y ampliar el texto sobre algunas áreas importantes del trabajo de negociación que se han desarrollado en los últimos años.

Por lo tanto, he aprovechado la oportunidad que ofrece esta nueva edición para hacer algunos cambios en el texto original y para añadir material nuevo al Módulo 8 original (Enfoques alternativos en la negociación). Este módulo ha sido ampliado a tres nuevos módulos: ¿Negociación racional?, ¿Manipulación astuta? y ¿Personalidad y poder en la negociación?

Se han llevado a cabo diez sesiones de exámenes para el MBA desde 1992 y también he aprovechado esta oportunidad para revisar otras partes del texto original en las que los intentos de respuestas de algunos estudiantes han indicado que sería útil aclarar ciertos conceptos. En general, los resultados de los exámenes para el MBA han sido muy alentadores, con algunas lagunas en ciertas preguntas que resultaron difíciles de comprender para los estudiantes o en otras en las que omitieron hacer lo que se les pedía.

Por ejemplo, una pregunta que pide al estudiante identificar el objetivo principal del negociador en un estudio de un caso práctico lleva a una minoría de estudiantes a identificar varios objetivos en lugar de uno, probablemente porque suponen que al contestar de esta forma uno de ellos calificará como la respuesta correcta. También sucede que para responder a una pregunta de un caso práctico, el estudiante escribe cinco páginas para obtener solamente ocho puntos, dejando poco tiempo para los ensayos, que como consecuencia, apenas contienen información suficiente para llenar una página. Esto pone en riesgo la oportunidad de lograr un máximo de 20 puntos. Es evidente que estos estudiantes no tienen buenas técnicas de exámenes ni pueden captar los conceptos de análisis marginal que se imparten en el texto de Economía.

Otro error común es que el estudiante se aprenda de memoria páginas completas del texto, con la esperanza de que al repetirlas como respuestas, sin importar de qué se trate la pregunta, aprobará el examen. Los examinadores pueden identificar fácilmente esta costumbre y no es una buena manera de obtener notas altas. El texto no se presta al aprendizaje de memoria y esta conducta no constituye un atajo para aprobar.

Sin embargo, la gran mayoría de los estudiantes que han presentado los exámenes para el MBA han evitado estos errores y han escrito respuestas que varían de buenas a realmente excelentes, mereciendo de esta manera las buenas notas que han obtenido. Los estudiantes que comentan sus propias experiencias de negociación o sus interpretaciones de las experiencias de negociación que aparecen en los medios de comunicación siempre son los que obtienen las mejores calificaciones. Los examinadores buscan evidencia de que el estudiante entiende los conceptos del texto y de que los aplica correctamente en la vida real. Los ejemplos de actividades de negociación, ya sean personales o sobre hechos actuales, si son pertinentes, representan buenas fuentes de este tipo de evidencia.

Esta edición ofrece acceso al servicio HELPMAIL de Negotiate para los que adquieran el texto. Esto no es parte del programa de MBA en sí y no está diseñado para servir de tutor para los exámenes de los estudiantes. Es sólo un servicio personal y voluntario que ofrezco a

las personas interesadas en el estudio y práctica de la negociación y que espero ampliar en la Escuela de Negocios de Edimburgo en los próximos años. Invito a los estudiantes a que me escriban a la Escuela de Negocios de Edimburgo y me expongan cualquier pregunta que tengan sobre los conceptos de negociación o sobre su aplicación práctica en la vida real. Contestaré sus preguntas, normalmente dentro de un período de 30 días, *sólo si* me envían Estampillas Internacionales para el envío de las respuestas y un sobre con su dirección. Deben tener en cuenta que para mí no es ni práctico ni económico llevar a cabo esa clase de correspondencia informal pero detallada por fax o correo electrónico.

Gavin Kennedy

# Agradecimientos

Ningún trabajo de este tipo podría haberse iniciado, ni mucho menos terminado, por una sola persona y me complace mucho reconocer las contribuciones de varias personas al desarrollo del enfoque Cuatro Fases/Dos Estilos a la negociación descrito en este texto. En particular, la participación de John Benson desempeñó un papel esencial en el descubrimiento y desarrollo del enfoque original de 8 Pasos a comienzos de la década de 1970. A lo largo de los años, él ha continuado aplicando nuestro enfoque en la práctica de la negociación en la vida real. Entre los que eran sus colegas en Scottish & Newcastle Breweries (S & N), Gordon Stevens (ahora en Bass Inns), Ken Stuart, ya fallecido, e Ian Kilgour se convirtieron en "conejos de indias" para someter a prueba y revisar el enfoque de 8 Pasos durante su aplicación en la capacitación de negociadores y en su propia práctica de las relaciones comerciales e industriales. Peter Curran, que estuvo en S & N, hizo contribuciones significativas a la presentación de la fase de Preparación.

Colin Rose, de Rose & Barton, Victoria, Australia, me presentó el modelo de los estilos Rojo y Azul de comportamiento en las negociaciones, el cual hemos integrado a nuestros propios talleres con su permiso. Este modelo sencillo ha tenido gran éxito con los gerentes que deben enfrentar estilos de negociación competitivos y cooperativos contradictorios y complementa perfectamente el Enfoque de Cuatro Fases.

El material utilizado en el presente texto proviene de muchas fuentes, algunas relacionadas con mi trabajo de consultor con algunos clientes y otras de los miles de hombres y mujeres que han participado en los talleres a lo largo de los años. El contacto con personas que hacen negociaciones y su influencia constituyen la clave para entender de qué se trata la negociación y cuál es la mejor forma de llevarla a cabo, y estoy tan convencido hoy como lo estaba en 1972, durante mi experiencia en Shell-Haven, que este contacto constante y regular con los negociadores de la vida real ha sido fundamental para el desarrollo de los conceptos presentados en este texto. La contribución de esos negociadores se agradece aquí profundamente y espero que esté recompensada con creces por la relevancia que han dado a mi trabajo.

Finalmente, mi más profundo agradecimiento a la Escuela de Negocios de Edimburgo de la Universidad Heriot-Watt, que a través de los años ha alentado mi trabajo sobre la negociación. El profesor Keith Lumsden amplió generosamente mi contacto con negociadores a través de su extenso trabajo en Escandinavia y en Estados Unidos. Quisiera expresar mi aprecio por su invitación para escribir este texto para el programa de enseñanza abierta del MBA de la Universidad Heriot-Watt, así como por los pacientes esfuerzos de Charles Ritchie para "separar la paja del trigo" en su revisión del manuscrito.

Gavin Kennedy  
Edimburgo



# Introducción

En lo que respecta a la educación y capacitación en el área de la negociación en el Reino Unido, existe una conexión directa entre el enfoque adoptado en el presente texto y algunos datos autobiográficos sobre cómo comenzó el autor a interesarse en este tema.

En 1969, poco después de graduarme en economía y mientras enseñaba a jóvenes gerentes en un programa a medio tiempo de Diploma en Estudios de Gestión en un instituto politécnico cerca de Londres, me invitaron a conocer la Refinería Shell-Haven en el estuario del Támesis. Allí me informaron acerca de los intentos innovadores de Shell para lograr un incremento de productividad con varios sindicatos que representaban a su mano de obra calificada en el área de mantenimiento. En aquella época, el gobierno laborista había promulgado ciertas leyes (que a la larga resultaron fútiles) que permitían aumentos de salario sólo si había mejoras en la productividad. Los gerentes de todo el Reino Unido estaban acumulando experiencia sobre cómo mejorar los estándares mínimos fijados por los criterios de productividad del gobierno, mientras que los sindicatos se dedicaban a incrementar al máximo sus oportunidades para lograr aumentos de salario.

Las negociaciones de Shell-Haven se habían reanudado recientemente, luego de una paralización de muchos meses debido a una disputa entre la administración y los sindicatos en relación con los procedimientos: en resumen, la administración insistía en establecer la magnitud de las mejoras de productividad que se debían lograr antes de comprometer a Shell-Haven a un aumento específico de salarios, mientras que los sindicatos insistían en saber cuál sería el aumento de salarios específico que probablemente se ofrecería antes de aceptar medidas detalladas con miras a mejorar la productividad. Esto evidentemente produjo un punto muerto en las negociaciones hasta que se encontró una fórmula aceptable para eliminar la resistencia de ambas partes a comprometerse sin que existieran garantías de obtener ventajas concretas.

El Superintendente de Mantenimiento me invitó a reunirme con él en la refinería a fin de ponerme al día sobre los detalles del caso. Mientras comíamos un excelente almuerzo ofrecido por Shell, él se debió haber dado cuenta de los pocos conocimientos que yo tenía sobre la forma en la que se tomaban las decisiones económicas en la vida real, en contraste con la teoría, porque me invitó a que dejara mi salón de clases y participara en calidad de observador cuantas veces quisiera en las negociaciones a fin de ver la forma en la que gente de verdad peleaba el precio de la mano de obra y la cantidad de producción en la vida real.

Dos años más tarde, al final de las negociaciones de productividad, la administración había logrado algunos, aunque no todos, los cambios en la productividad que quería (los sindicatos se negaron a eliminar las distinciones de oficio que los convertirían en mecánicos de refinería) y los sindicatos habían logrado el mayor aumento de salario en la historia de Shell, pero habían tenido que pagar un precio muy elevado (en su opinión), que era la eliminación del pago de horas extras. Ambos lados estaban satisfechos con el acuerdo, lo cual, en mi opinión, es la mejor definición de un buen acuerdo. A lo largo de los dos años, yo había asistido a muchas horas de juntas, y no sólo con la administración. Los negociadores sindicales aceptaron compartir conmigo sus puntos de vista sobre lo que estaba pasando y, debido a la confianza mutua que se fue desarrollando (se dieron cuenta de que yo sólo era un profesor y no un "espía" de la administración), me revelaron más acerca de sus percepciones sobre lo que ellos creían merecer y lo que era probable lograr. Igualmente, del lado de

la administración, asistí a muchas juntas, algunas mientras ellos preparaban sus próximas gestiones y otras mientras discutían lo que había salido bien o mal en reuniones anteriores con los sindicatos. También asistí a las reuniones de negociación en sí, en las que negociadores estaban "negociando de verdad", donde sus mejores planes eran sometidos a pruebas rigurosas y el resultado de una reunión tendría un efecto directo sobre los hombres que el sindicato representaba o sobre los costos que preocupaban a los gerentes.

Poco antes de la conclusión exitosa de las negociaciones de productividad de Shell-Haven en 1972, yo había comenzado a dar clases de economía a universitarios en la Universidad de Brunel en el Oeste de Londres. Brunel había establecido recientemente un programa de administración y yo, junto con mi colega Peter Seglow del Departamento de Sociología, nos ofrecimos como voluntarios para presentar un seminario sobre "Negociación en el Trabajo". El primer seminario se llevó a cabo en mayo de 1972 y en él participaron 18 gerentes provenientes de una gran variedad de actividades comerciales. Durante cinco días, los participantes escucharon a los profesores de economía y sociología y tomaron parte en sesiones de *role playing*, donde se negociaban casos tomados de la experiencia relativamente limitada que Seglow y yo teníamos sobre las relaciones industriales de la vida real.

Los participantes de esos primeros seminarios parecieron considerar que lo que les estábamos ofreciendo era útil para ellos, si se tiene en cuenta que enviaron a muchos de sus colegas a seminarios posteriores. A pesar de ello, me sentía poco satisfecho con la forma en la que estábamos enseñando el arte de la negociación a gente práctica, cuyas necesidades eran distintas de las de los estudiantes. El estudiante establece su competencia por lo bien que aplica su inteligencia a su disciplina teórica preferida (incluyendo su capacidad para refutar teorías desacreditadas y resolver problemas teóricos); el gerente establece su competencia por lo bien que aplica su inteligencia para resolver problemas prácticos. El hecho de que estábamos mezclando abiertamente los dos enfoques me preocupaba porque me parecía que no estábamos ayudando lo suficiente a nuestros participantes.

No teníamos ningún modelo que nos ayudara a saber cómo manejar un taller de negociación porque no existía ningún curso formal sobre las habilidades de negociación en el Reino Unido en 1972; lo sabíamos porque los habíamos buscado y no habíamos encontrado nada (aunque en 1973 nos enteramos de los estudios de la conducta realizados por Neil Rackham y John Carlisle del Huthwaite Research Group en Sheffield y, posteriormente, en 1974, de los seminarios dirigidos por el Dr. Gottchalk en la Escuela de Negocios de Londres, los cuales estaban muy influenciados por el enfoque psicológico de los problemas de negociación). Esto planteó una pregunta interesante: Si nadie enseñaba aptitudes de negociación en el Reino Unido y sin embargo todo el mundo negociaba, y lo había venido haciendo durante milenios sin la ventaja de la capacitación en esta área, ¿cuál era la justificación (aparte de aumentar los ingresos de la universidad) para realizar un taller de negociación?

Como siempre, la situación era diferente en Estados Unidos. Allí existía una verdadera industria de consultores privados (entre ellos los señores Chester Karass, Henry Calero, Herb Cohen y Gerard Nierenberg) que vendía con mucho éxito cursos dirigidos a gerentes sobre cómo mejorar las habilidades para negociar. La negociación también había comenzado a atraer la atención académica luego de la publicación de *A Behavioural Theory of Labour Negotiations* (1965), de Richard Walton y Robert McKersie, y el trabajo anterior, *The Strategy of Conflict* (1960), de McGraw-Hill y Thomas Schelling, Harvard University Press. Ambos libros, desde perspectivas diferentes, se han convertido en clásicos en el área. Pero nada similar estaba ocurriendo en el Reino Unido, aunque parecía haber demanda para ello. Habían aparecido algunos trabajos académicos sobre los problemas suscitados por recientes



negociaciones, principalmente en el área de conflictos laborales e internacionales, pero estos estudios no iban más allá de abordar cuestiones de políticas, tales como por qué los sindicatos se oponían a los despidos o qué había pasado durante la huelga en la industria del acero, y rara vez planteaban preguntas sobre la mecánica de la negociación, como por qué un negociador utilizaba una táctica y no otra, o cómo hacían los negociadores para indicar su voluntad de ceder.

Mis dudas a lo largo de 1972 y 1973 se centraron en una pregunta: ¿cómo desarrollar de cero un taller que educase y capacitase a los gerentes en las habilidades para negociar? Esto llevó a otra pregunta: ¿debería utilizar mi experiencia en Shell-Haven y dedicar tiempo y dinero al estudio académico de las negociaciones laborales de la vida real en el Reino Unido, como lo habían hecho Walton y McKersie en Estados Unidos, o debería imitar a Schelling y estudiar el tema del conflicto desde el punto de vista académico? Mientras tanto, ¿deberíamos restringir el contenido de nuestro seminario trimestral sobre negociación a un enfoque puramente práctico o puramente teórico?

Una orientación puramente práctica a la capacitación estaría limitada a las anécdotas y a los recuerdos de circunstancias similares. Como instrumento de capacitación, se podía ofrecer una serie de anécdotas que relataban cómo otras personas habían manejado problemas parecidos, pero esto de por sí no era suficiente. Una forma meramente anecdótica de abordar los problemas prácticos tiene tres limitaciones: el gerente podría olvidar la anécdota apropiada para sus circunstancias; podría aplicar la anécdota incorrecta a su problema; y podría no haber escuchado la anécdota apropiada durante su capacitación y no saber qué hacer. Lo que hicieron los electricistas de Shell para proteger los componentes de su trabajo no calificado podría o no ayudar a un gerente que estuviera negociando una reducción de precios con un proveedor establecido, pero aun si existieran analogías en un nivel, ciertamente podría haber profundas diferencias en otro. Si no se pueden tomar en cuenta las profundas diferencias, como podría sucederle a un gerente atareado, esto comprometería la credibilidad de la anécdota.

Otro enfoque sería el puramente teórico, pero esto reduciría la población de posibles clientes para el seminario. La gente práctica generalmente elude una dosis demasiado grande de razonamiento abstracto. "Supongamos que su oponente es racional...", dice el teórico, quien corre el riesgo de que un gerente lo interrumpa diciendo: "¿En qué forma me ayuda eso para enfrentar al líder militante de una huelga no oficial que dice que han insultado su religión?" Está claro que no lo podría ayudar sin una gran cantidad de trabajo adicional, e inclusive de paciencia, de ambos lados, tiempo que suele no estar disponible para los gerentes ocupados.

El análisis teórico, sin embargo, puede aclarar una situación compleja y proporciona una guía eficaz para la acción práctica. No se puede afirmar, por supuesto, que la teoría no tiene ninguna utilidad para la gente práctica: la teoría de la geometría ayudó a las personas a mejorar las chozas de barro redondas, permitiéndoles diseñar chozas con formas más regulares y estables. Pero para hacer que una teoría sea útil, tenemos que ser selectivos. Los teóricos pueden aprender de los ejemplos prácticos si analizan los datos sobre los empresarios y las relaciones únicas de las negociaciones de la vida real y los utilizan para mejorar sus modelos básicos de la realidad. En lo que respecta a la educación y capacitación en el área de las habilidades de negociación, los modelos teóricos que tengan relevancia práctica pueden ayudar a los negociadores a aclarar y mejorar su comprensión de los empresarios y relaciones presentes en su experiencia práctica. Un programa de educación y capacitación que incluya

una mezcla selectiva de teoría y práctica, por lo tanto, tiene una función importante en ayudar a los negociadores a mejorar su desempeño como tales.

Con estos antecedentes, mientras estaba presentando una serie de talleres sobre habilidades de negociación a los gerentes de la empresa cervecera Scottish & Newcastle Breweries en Edimburgo entre 1973 y 1974, aproveché la oportunidad para trabajar con un grupo de negociadores profesionales con el fin de desarrollar, literalmente desde cero, un enfoque totalmente original para la enseñanza de la negociación. Inicialmente mantuve los talleres con el mismo formato que habíamos desarrollado en Brunel, pero luego fui introduciendo gradualmente un cambio significativo. Además de charlas sobre aspectos de negociación, respaldadas por material anecdótico sobre las relaciones comerciales e industriales y por vídeos de evaluaciones de participantes en casos de negociación de la vida real, presenté un modelo de negociación basado en el concepto de que todas las negociaciones siguen un proceso común. El modelo dividía el proceso de negociación en etapas definidas de **Preparación, Debate, Señalización, Proposición, Presentación, Negociación, Cierre y Acuerdo**. Lo llamé originalmente el "Enfoque de 8 pasos", pero debido a una circunstancia totalmente fortuita de tener que comprimir los 8 pasos en un vídeo de 30 minutos, se convirtió en (y sigue siendo) "Las Cuatro Fases de la Negociación" (**Preparar, Debatir, Proponer, Negociar**). Además, me dispuse a descubrir, por medio de experimentos, la observación, la práctica y las contribuciones de los gerentes participantes del taller, las conductas apropiadas para que el negociador mejore su eficacia, y estos materiales se fueron introduciendo a lo largo de la serie. Ya en 1976 el modelo de enfoque de 8 pasos dominaba el contenido total de los talleres para los gerentes de la cervecería y se había convertido en una forma exitosa de integrar las ideas teóricas sobre la conducta interactiva (desarrolladas por la psicología social, la sociología, la antropología y la economía) con información (y algunos consejos) sobre cómo se comportan los negociadores en la práctica. En 1980, el modelo de 8 pasos se reveló al público en un libro del que yo fui coautor, *Managing Negotiations* (Hutchinson Business Books, 3ra edición, 1988), seguido en 1983 por una exposición de las Cuatro Fases en el vídeo *The Art of Negotiation* (Longman Training), del cual apareció una versión interactiva en 1988.

Con el enfoque de 8 Pasos/Cuatro Fases y selecciones de trabajos académicos pertinentes sobre la negociación, se logró una mezcla de teoría y práctica, y en años posteriores este método, con diferentes matices (y a veces hasta con un formato completamente distinto) se ha convertido en el método de enseñanza predominante en los cursos sobre habilidades de negociación en el Reino Unido. Ahora se incluyen cursos sobre negociación en los programas de MBA de muchas de las escuelas de negocios más importantes en Estados Unidos y Europa. Numerosos seminarios de administración incluyen ahora la enseñanza de aptitudes de negociación y han aparecido decenas de libros y vídeos sobre este tema desde 1980. En contraste con la época en que la comunidad académica no tomaba en serio la idea de un curso de negociación (que fue el motivo por el cual dejé el politécnico en 1971), la inclusión de un curso sobre negociación en el programa de estudios es ahora casi una señal de la consolidación académica. En Estados Unidos, los programas de negociación (y sus presentadores) han logrado un renombre considerable. Por ejemplo, el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard es un programa de administración modelo que disemina sus graduados y sus métodos de estudio por todas las instituciones universitarias en Estados Unidos (lamentablemente, aún no existe un programa parecido en Europa). En resumen, la actividad de la negociación ya no es un fenómeno desatendido, que todos experimentan pero

sobre el cual pocos preguntan. Es un tema que merece estudiarse en sí mismo, con beneficios valiosos, tanto para teóricos como para profesionales.

Mientras preparo mi contribución para el programa de MBA de la Escuela de Negocios de Edimburgo, en mi mente lo visualizo a usted, el lector, como alguien que ha logrado competencia en alguna especialidad y que, debido a sus ambiciones de aumentar sus responsabilidades administrativas, ahora quiere, o necesita, obtener una educación en administración y administración general. Para lograrlo, necesita ayuda para elegir entre la gama de conceptos y técnicas de análisis que existen. El presente texto sobre Negociación, dividido en módulos, le ayudará a lector de la misma forma en que a mí me ayudaron los hombres y mujeres prácticos en ambos lados de la mesa de negociación en Shell-Haven de 1970 a 1972 y en Edimburgo de 1973 a 1974. Ellos me mostraron lo que era relevante de mis conocimientos académicos y lo que necesitaba saber para convertirme en un negociador práctico competente.

El estilo del texto es muy parecido a una conversación entre el autor y el lector. El lenguaje es similar al de un consultor que analiza una serie de problemas con su cliente, aunque debido a nuestras circunstancias especiales me veré obligado a interpolar lo que pienso que usted me preguntaría si estuviéramos frente a frente, y si mis afirmaciones no contestasen sus preguntas o mis preguntas no le resultasen interesantes, lo único que espero que esto sólo ocurra en pocas ocasiones.

Cada módulo está estructurado en tres partes al estilo griego tradicional: el **Prólogo**, que introduce el tema del módulo y establece el escenario para el argumento que sigue, generalmente en la forma de una breve descripción de un problema de negociación, y a menudo con un ejercicio para que usted lo realice; el **Diálogo**, que presenta el argumento y el discurso imaginario que nos ayuda a ir progresando juntos, por medio de conceptos y ejemplos sacados de una serie de posibles posiciones de negociación que abordan las probables dificultades asociadas con cada posición individual a medida que ellas surjan; y el **Epílogo**, que une los hilos del argumento y resume lo que precede.

El texto incluye preguntas para la autoevaluación que probarán su comprensión de los conceptos incluidos en el módulo, y mis respuestas le permitirán evaluar sus propias respuestas. Todos los ejercicios y preguntas de autoevaluación están respaldados por mis sugerencias sobre lo que constituye la respuesta apropiada. Usted no tiene que estar de acuerdo con mis sugerencias y tiene todo el derecho de preferir las suyas. Lo que se espera que usted haga, sin embargo, es evitar hacer trampa, ya sea pasando por alto los ejercicios y mis sugerencias totalmente o leyendo mis respuestas antes de intentar las suyas propias. Ninguna de estas dos estrategias le ayudará a mejorar su desempeño como negociador. Aprenderá más resolviendo sistemáticamente los problemas y comparando sus respuestas con las mías y, más allá de cuál sea la conclusión a la que llegue, procurando entender por qué estamos de acuerdo o diferimos sobre algún punto. ¡Los ejercicios forman parte del proceso de aprendizaje y no son sólo una manera de llenar espacio!

Por último, recuerde que un millardo equivale a mil millones.



## ¿Qué es la Negociación?

### Contenido

Prólogo .....	I/1
I.1 Introducción .....	I/1
Diálogo .....	I/3
I.2 Métodos Alternativos para la Toma de Decisiones .....	I/3
I.3 ¿Qué es la Negociación? .....	I/8
I.4 Asesoría para la Negociación .....	I/11
Epílogo .....	I/15

## Prólogo

### I.1 Introducción

George, el subgerente de ventas de Phoenix Enterprises, esperaba terminar su trabajo a las 5 PM y tomar el avión a Burdeos, donde se encontraría con su esposa Lucy y sus tres hijos para irse de vacaciones. Lucy y los niños habían llegado al chalet que habían alquilado por tres semanas tres días antes, el día viernes, mientras George se había quedado para terminar una tarea especial que su jefe Dan O'Reilly, el director ejecutivo de la compañía, le había asignado el jueves por la tarde. Dan le había pedido a George que revisara el contrato que tenía la compañía con uno de sus clientes, Pascoe Projects, en relación con la propuesta de una *joint venture* para construir un parque industrial en las afueras de la ciudad. Los documentos contractuales estaban muy desordenados y Dan quería que se analizaran y se ordenaran para el martes, fecha en que se debía reunir con el Director General de Pascoe con el fin de determinar si podía negociar algunas modificaciones al contrato. Para George era imposible revisar un contrato de tal complejidad antes de salir de vacaciones. Había demasiados archivos y papeles de referencia, además de varios cambios en los planos y especificaciones. George pidió disculpas a los niños por la inesperada interrupción de sus vacaciones y le prometió a Lucy, quien se mostraba un poco escéptica y disgustada, que trabajaría el fin de semana para tratar de solucionar el problema y que se reuniría con ella el lunes por la noche a más tardar.

George no estaba nada contento por lo que le había hecho Dan y consideraba inaceptable el hecho de que el trabajo complicara sus vacaciones. No era como si el problema hubiera surgido de una de sus propias cuentas. El que debía haberse ocupado del asunto era Fred, el subgerente de contratos, que estaba de licencia por enfermedad y que, para colmo, había sido ascendido a Gerente de Contratos hacía un año por haber ganado la cuenta Pascoe. Como Pascoe Projects era una cuenta

muy importante, George sabía que las negociaciones de Dan no podían postergarse hasta que Fred volviese de su licencia y aceptó el hecho de que alguien tenía que encargarse de resolver el problema. Su orgullo de ser el escogido (una vez más) para solucionar la difícil situación de otra persona se veía empañado por el temor de que esto aumentaría la tensión en casa (ya en otras ocasiones había tenido que decepcionar a su familia por razones de trabajo). Sabía que no tenía una respuesta convincente para las acusaciones de Lucy de que prestaba más atención a Dan que a su familia, y estaba seguro de que sus vacaciones se arruinarían por las recriminaciones a causa de la falta de consideración de Dan.

Ahora bien, póngase usted en el lugar de George. Es jueves por la tarde y el jefe le pide que trabaje el primer fin de semana de sus vacaciones anuales. ¿Cómo se sentiría? ¿Tan disgustado como George? No sabemos exactamente lo que dijo o hizo George cuando recibió las órdenes de Dan: sólo sabemos que trabajó todo el fin de semana. Si usted hubiese recibido unas órdenes como éstas de su jefe, ¿cómo reaccionaría? ¿Qué haría para sentirse más contento ante este tipo de situación, tanto en casa como en el trabajo?

### Ejercicio 1A

Escriba sus respuestas en una hoja separada y numérelas del 1 al 10.

**Mis sugerencias, sin ningún orden en particular, son las siguientes. George podría:**

1. Decirle a Dan que sus vacaciones son sacrosantas desde el punto de vista contractual y negarse a hacer el trabajo.  
*Pregunta:* ¿Cuáles serían las consecuencias de hacer esto para su futuro profesional?
2. Sugerirle a Dan que otra persona realice el trabajo y utilizar argumentos convincentes para respaldar su sugerencia (¿quizás apelando al sentido de justicia de Dan?).  
*Pregunta:* ¿Qué pasaría si George no lograra que Dan cambiara de opinión?
3. Sugerirle a Dan que designe a otra persona para que ayude a George a trabajar hasta el viernes por la noche y, de allí en adelante, esa persona podría completar la tarea durante el fin de semana. (¿A lo mejor podría ofrecerse a trabajar el jueves en la noche?).  
*Pregunta:* ¿Qué pasa si no hay nadie lo suficientemente preparado como para realizar la tarea cuando George se marche?
4. Decirle a Dan que no quiere alterar sus vacaciones de esta manera, pero que está dispuesto a lanzar una moneda al aire para decidir si debe continuar con sus planes de vacaciones o comenzar a trabajar en el problema.  
*Pregunta:* ¿Qué sucedería si a Dan no le gustase apostar y de todas formas no viese la razón por la cual tendría que correr un riesgo de 50% de perder los servicios de George?
5. Ofrecerse a hacer el trabajo si Dan paga su pasaje a Burdeos el lunes y prorroga sus vacaciones por una semana como compensación.  
*Pregunta:* ¿Qué pasaría si Dan no estuviese bajo presión de negociar con George?
6. Pedir hablar con el Presidente de la compañía para determinar si la tarea que le ha impuesto Dan representa un pedido razonable justo antes de sus vacaciones.  
*Pregunta:* ¿Qué influencia puede ejercer George sobre el Presidente de la compañía antes de que éste tome su decisión?
7. Amenazar con su renuncia y decir que demandará a la compañía por despido indirecto.  
*Pregunta:* ¿Qué credibilidad podría tener esta amenaza? ¿Existe la posibilidad de que Dan ceda como consecuencia? ¿Cuán costoso podría ser un juicio? ¿Existe la posibilidad de que George gane?

8. Decirle a Dan que lo pensará y que le hará saber su decisión cuando vuelva de vacaciones.

*Pregunta:* ¿Qué sucede cuando no se puede postergar una decisión?

9. Ordenarle a uno de sus subordinados que realice la tarea.

*Pregunta:* ¿Qué sucedería si el subalterno se negase a acatar sus órdenes?

10. Realizar la tarea.

*Pregunta:* ¿Cuál sería el costo de unas vacaciones arruinadas si cediese de esta forma?

Este módulo se trata de las opciones que uno puede tener cuando sus intereses están en conflicto con los de otros y de cuáles serían las formas de abordar estas opciones.

## Diálogo

### 1.2 Métodos Alternativos para la Toma de Decisiones

Todos tomamos decisiones constantemente y para ello utilizamos una serie de métodos, generalmente sin pensar sobre las diferencias entre estos métodos, para llegar a una decisión y luego implantarla. Podemos ilustrar la variedad de métodos que la gente tiene a su disposición si analizamos las sugerencias presentadas para George en el Prólogo. Es casi seguro que incluyeron algunas, si no todas, de las diez que estaban en mi lista (¿y quizá algunas otras?). Cada una de mis diez sugerencias está basada en un método diferente de tomar una decisión y podemos denominar a cada uno de estos métodos de la siguiente manera:

#### 1.2.1 Decir que "No"

Los estadounidenses dicen que las decisiones de esta clase marcan el rumbo de una carrera profesional. Si rechazamos de plano una propuesta, esto significa que tendremos que atenernos a las consecuencias, a menos que el que haga la propuesta se retracte. Si un hombre nos apunta a la cabeza con una pistola y nos dice: "Firme este contrato o le vuelo los sesos", seguramente tendríamos que tener graves objeciones a los términos del contrato si nos negamos a firmarlo y si el que nos amenaza habla en serio. Es apropiado decir que "no" con convicción cuando no estamos dispuestos a aceptar la oferta, pero estamos dispuestos a aceptar las consecuencias.

#### 1.2.2 La Persuasión

La habilidad para las ventas está basada en la persuasión. Si alguna vez han asistido a un curso de adiestramiento para ventas, reconocerán el rol de la persuasión en el consejo que se les da a los vendedores de "vender el aroma, no el café". Este enfoque puede convencer a alguien a decir que "sí" porque es más probable que su imaginación se avive con el recuerdo de un aroma delicioso que con la de un sencillo paquete de café. El consejo vender los beneficios, no las características, es otro ejemplo del talento para utilizar las habilidades de persuasión. La persuasión es el primer método que utilizamos cuando queremos algo. Cuando la persuasión funciona, resulta un método muy bueno, pero cuando no funciona, a menudo produce tensiones y conflictos: "Yo intenté ser razonable y le expliqué a Dan por qué debía escoger a otra persona, pero no le interesaban mis puntos de vista, sólo los suyos, lo cual demuestra que yo tenía razón cuando lo llamé un desastre de jefe y él lo comprobó despidiéndome".

### 1.2.3 Solución de Problemas

Este no es un método tan universalmente aplicable como afirman sus partidarios (de hecho, no existe un único método para la toma de decisiones que sea una panacea para todas las situaciones de conflicto). Los métodos orientados a la solución de problemas requieren un alto grado de confianza entre los tomadores de decisiones, quienes además tienen que aceptar que comparten el problema. Si falta alguna de estas condiciones, la solución de problemas entra en colapso porque las personas no son enteramente "abiertas", por miedo a que su franqueza se enfrente a la negación del otro de que existe un problema.

### 1.2.4 El Azar

Esto no es tan tonto como suena. Algunas decisiones importantes se toman lanzando una moneda. Por ejemplo, si se debe escoger entre dos proyectos idénticos porque solamente hay financiamiento para uno solo, lanzar una moneda podría ahorrar muchas agrias discusiones o dudas. Si a uno le es indiferente cuál de dos alternativas (ir a un juego de fútbol o quedarse en casa viendo televisión) escogería, existe un 50% de probabilidades de que uno disfrutará cualquiera de los dos programas si tomara la decisión lanzando una moneda. El empresario australiano Kerry Packer lanzó una moneda al aire para escoger entre el menor precio que él ofrecía y el mayor precio que ofrecía David Frost por los derechos de transmitir por la televisión australiana la entrevista que Frost hizo al ex-Presidente Nixon. Lo interesante de la decisión de Packer fue que dejó que Frost escogiera entre "cara o cruz" por teléfono, aunque Frost estaba en California y él en Australia, y anunció que Frost había ganado la apuesta. Es interesante especular si Packer realmente lanzó la moneda al aire o no. Si la lanzó y Frost había escogido la opción ganadora, esto nos diría que Packer es un hombre muy honesto. Si la lanzó y la opción de Frost era la perdedora, o si nunca lanzó la moneda al aire, esto convierte a Packer en un hombre muy generoso.

### 1.2.5 Negociar

Esta es una opción que se usa ampliamente cuando las condiciones así lo permiten. Dichas condiciones normalmente incluyen la dependencia mutua entre los tomadores de decisiones. Si nuestro jefe necesita nuestro consentimiento para que hagamos algo que él quiere y no podemos decir unilateralmente que "no", ni tampoco nos puede obligar a hacerlo, entonces puede ser posible negociar algo que satisfaga tanto las necesidades nuestras como las de nuestro jefe. Esto generalmente significa que obtenemos algo, ya sea tangible o intangible, a cambio de nuestro consentimiento. Pero si no tenemos nada que intercambiar, es decir, si el jefe no necesita nada de lo que tenemos, incluyendo nuestro consentimiento, ni tiene algo que nos persuadiría a consentir, entonces es probable que la negociación no sea el método apropiado.

### 1.2.6 Arbitrar

Cuando los tomadores de decisiones no encuentran una base para llegar a un acuerdo, y siempre que puedan al menos acordar quién será el árbitro y que sus decisiones se aceptarán, pueden escoger el método del arbitraje. La industria de la construcción utiliza procedimientos formales de arbitraje para resolver muchos conflictos que surgen de aumentos en los costos y variaciones en las especificaciones después que se ha llegado a un acuerdo sobre el precio de un contrato. Este método también se utiliza en los conflictos comerciales entre los países (por ejemplo, a través del sistema de las Cámaras de Comercio Internacionales,



conocido como los "Incoterms") y desempeña una función importante en varios sistemas de relaciones industriales (por ejemplo, en el sistema de Laudos Arbitrales de Australia). Aunque el arbitraje se utiliza ampliamente, a veces también se abusa de él, particularmente cuando las partes rechazan el laudo del árbitro, o cuando una de ellas exige el arbitraje sólo como una forma de mejorar la última oferta de la otra parte al dejar que el árbitro haga esa oferta mejor. Este abuso se ha solucionado con el sistema de "arbitraje de péndulo", que requiere que el árbitro escoja el punto de vista de una u otra parte, en lugar de decidirse por un punto medio entre ambos. El problema para George es cómo puede apelar a alguien que tenga un rango mayor que Dan sin comprometer su propia relación con la compañía. El jefe de Dan podría tener una mala opinión de los gerentes que no están dispuestos a ir más allá de sus responsabilidades y podría además ver a Dan con malos ojos por no poder manejar a sus propios subalternos. La primera situación le impide a George pasar por encima de su jefe directo y la segunda impide que Dan se lo permita. George también corre el riesgo de que la decisión del árbitro sea la misma que la de Dan.

### 1.2.7 La Coerción

Las amenazas pueden ir desde un benigno recordatorio de que existe una opción hasta una intención declarada de utilizar la intimidación violenta para lograr nuestro cometido. En varias situaciones de conflicto puede ocurrir la coerción en distintos grados, como por ejemplo un sindicato que le recuerda a su empresario que sus miembros han votado unánimemente por tomar medidas más severas para respaldar lo que exigen, agregando que "nuestra autoridad es lo único que los detiene, así es que dennos algo para calmar la crisis", o bien, un empleado bancario que nos advierte que el próximo cheque sin fondos será devuelto, o un gobierno que alerta a un país vecino de que si no actúa para impedir que los terroristas aborden los vuelos, prohibirá todos los vuelos provenientes de ese país. Por supuesto, el que usa la coerción para obtener los resultados deseados corre el riesgo de ser víctima de represalias ("No dejaremos que nos presionen o nos chantajeen").

### 1.2.8 Postergar

Esta es una práctica relativamente habitual. Innumerables organizaciones tratan de resolver los conflictos internos y aislar los traumas de los desacuerdos por medio de "grupos de trabajo" o "subcomités", lo cual resulta una manera efectiva de postergar la decisión durante el tiempo suficiente para lograr un acuerdo, o lo suficiente para que las partes se olviden de lo apasionadas que se sentían sobre el asunto cuando surgió originalmente. Pero cuando existe un límite de tiempo (por ejemplo, si el cargamento tiene que salir antes de las 4:00 PM para enviarlo en el último avión que sale para Omán), postergar la decisión puede ser imposible. De hecho, en algunas situaciones, el intento de postergar una decisión podría interpretarse como una forma de coerción, o simplemente como una negociación velada para llegar a un acuerdo.

### 1.2.9 Ordenar

Esta es la alternativa correcta cuando la persona que recibe las órdenes está obligada a cumplir con ellas y es confiable. Los gerentes no suelen esperar que sus subordinados cuestionen sus órdenes cuando éstas estén dentro de los términos de su relación laboral. Si le ordenamos al chofer que nos lleve a un restaurante en la ciudad a la hora del almuerzo, esto no debería provocar un conflicto si al chofer se le paga para que cumpla esta función y está

establecido que trabajará durante las horas de almuerzo. (Por otra parte, podría provocar un conflicto si le ordenáramos que nos condujera hasta el centro de Kabul). La eficacia de una orden yace enteramente en la probabilidad de que esa orden se obedezca. Si no es probable que se obedezca, es decir, si necesitamos el consentimiento de la persona a la que se le dan las órdenes, se debe aplicar otro método. Por ejemplo, mandar los niños a la cama no siempre es sencillo y los padres tienen que recurrir a otros métodos (la persuasión, la negociación o la coerción) para superar un reto a su autoridad.

I.2.10 Ceder

Esto es lo que hacemos cuando aceptamos una orden. Al contrario de lo que puede parecer a veces (o como la presentan aquellos que se consideran a sí mismos como "tipos duros") ceder no es una señal de debilidad. Yo suelo ceder cuando no hay más remedio (el hombre que me está apuntando con una pistola no está bromeando) o los costos de hacer lo contrario son excesivos (discutir tomaría más tiempo del que tengo disponible si me resisto a hacer lo que se me ordena). Cada vez que uno compra algo al precio que pide el vendedor, está cediendo, y tiene sentido hacerlo si uno no está dispuesto a quedarse sin ese objeto. Los supermercados, por ejemplo, no suelen negociar los precios que asignan a los comestibles y, si lo hicieran, nos tomaríamos mucho más tiempo en la compra semanal. Se formarían colas de gente en las cajas registradoras mientras los que están adelante estarían regateando el precio de cada uno de los productos en sus atestados carros. En vista de esta consecuencia, la mayoría de los que compran con regularidad cederían y buscarían otro establecimiento donde el sistema de fijación precios minimizase el tiempo que tendrían que esperar.

Ejercicio 1B

Ahora vuelva a su propia listas de las opciones que podía tener George. ¿Cómo clasificaría cada una de sus sugerencias según las que se incluyen en la Tabla 1.1?

Tabla 1.1 Diez métodos alternativos para la toma de decisiones

Número	Método	Número correspondiente en su lista
1	Decir que "No"	
2	La persuasión	
3	Solución de problemas	
4	El azar	
5	Negociar	
6	Arbitrar	
7	La coerción	
8	Postergar	
9	Ordenar	
10	Ceder	
Otras opciones que no estén en la lista		

Para cada una de sus respuestas, decida qué tipo de decisión representa y anote su número junto a la opción correspondiente en la tabla.

Es casi seguro que su lista tendrá un orden diferente al mío (lo cual no importa porque el orden es irrelevante) y también podría haber repetido una o dos de sus sugerencias dando ejemplos diferentes del mismo método de decisión. Esto tampoco es importante, siempre que pueda identificar el método. La importancia de este ejercicio radica en que usted pueda reconocer que existen al menos diez métodos para la toma de decisiones a los que puede recurrir ante una situación de conflicto.

Cada uno de estos métodos enfatiza un enfoque distinto, cada uno tiene fortalezas y debilidades, y cada uno tiene distintas consecuencias. En nuestras interacciones diarias alternamos entre un método y otro hasta encontrar el que nos parezca el más adecuado bajo las circunstancias. Como adultos, tenemos mucha experiencia en la selección de estos métodos y en reconocer cuál es el método que la otra persona está tratando de aplicar con nosotros. Esto no quiere decir que ni usted, ni las personas con quienes tiene que tratar, siempre estén en lo correcto. Por ejemplo, podríamos intentar ordenar a alguien y ese alguien podría sentirse insultado, o podríamos estar muy dispuestos a platicar razonadamente antes de llegar a una junta y luego reaccionar airadamente ante los intentos innecesarios de los otros de someternos por la coerción.

Se ha observado que las personas están dispuestas a aplicar diferentes formas de abordar un conflicto, pero también se ha demostrado que las opciones que escogen no siempre son las más adecuadas para las circunstancias. Nadie está obligado a insistir con una forma en particular de toma de decisiones bajo ciertas circunstancias, si cambiarse a otra lograrse que las cosas progresaran. Una estrategia de ventas podría comenzar con la persuasión (vender los beneficios, no las características, y responder a las objeciones del comprador). La acción de ventas podría limitarse a la persuasión si la persuasión fuese suficiente para ganar el pedido. Podría pasar también fácilmente a la negociación cuando el comprador y el vendedor discutieran los términos bajo los cuales la decisión del comprador de comprar, en principio, llegase a equipararse con la voluntad de vender que pudiese tener el vendedor. Podría pasar a una forma de coerción leve, como cuando el vendedor le advierte al comprador que, aunque no necesite acero por el momento, si no hace un pedido inmediatamente del acero especial que requiere, perderá la oportunidad de obtener el acero de la producción actual de la planta de laminación y tendrá que esperar otros tres meses antes de poder hacer otro pedido (y, por si fuera poco, encontrarse además con un aumento de precio). Los que son hábiles en las artes de la persuasión no están inmunes a caer en algún grado de coerción. Por ejemplo, muchos de los intentos del control de crédito de cobrar las deudas pendientes comienzan con una cortés persuasión y terminan en no tan corteses litigios.

Por lo tanto, algunas situaciones pueden requerir que se intercambie entre uno y otro de los varios métodos alternativos durante un corto lapso de tiempo. Esto es importante para los negociadores porque es muy útil reconocer qué método se está utilizando en un momento en particular. Esto ocurre porque así como cada método es apropiado para algunas circunstancias pero no para otras, también algunos métodos no son apropiados cuando operan el uno en contra del otro. Por ejemplo, si nos empeñamos en utilizar la persuasión para convencer a los participantes de una junta a que adopten nuestro punto de vista, y nuestro oponente escoge amenazas creíbles para intimidarlos hasta que cumplan con sus deseos, podríamos encontrar que la junta va perdiendo su inclinación a apoyar nuestra propuesta. Alternativamente, podríamos decidir ceder ante una solicitud específica del otro negociador, y tener que ver que este acto de buena voluntad no condujo a la solución. En lugar de responder cediendo de forma recíproca, podría tomar el hecho de que cedimos como señal de debilidad y pasar inmediatamente a exigir aun más. Más de una negociación ha fracasado debido a este tipo de falta de armonía en los métodos de decisión.

## I.3 ¿Qué es la Negociación?

La negociación es sólo una de las diez formas de tomar decisiones enumeradas en la Tabla 1.1. Como ocurre con todas las alternativas, no es ni mejor ni peor cualquiera de las otras. La negociación, tal como las otras alternativas, es apropiada en algunas circunstancias, pero no en otras. ¿Cuáles son esas circunstancias?

Podemos empezar citando los pensamientos de Adam Smith, autor de *La Riqueza de las Naciones* (1776). Smith observó que nadie había visto jamás que dos perros negociaran por un hueso. Los perros, así como otros animales, pelean por los recursos de alimentos, parejas y territorio, y una vez que los han ganado, tienen generalmente que pelear para conservar lo que han logrado. Si ha visto alguna vez a las gaviotas cuando se lanzan unas contra otras para atrapar un pedazo de pan que ha lanzado un niño al agua, habrá notado cómo luego persiguen a la afortunada que logró atraparlo en su pico con la esperanza de que, al forzarla a revolotear de un lado a otro para evitar chocar con otra, deje caer el pedazo de pan y les permita arrancárselo. Quiero que comprendan que no estoy moralizando sobre esto. La naturaleza es neutral y jugar con ella es peligroso. Smith notó que la humanidad había desarrollado métodos alternativos para la asignación de los recursos, distintos a los de los animales. Por lo menos, según él, esto era lo que se aplicaba a las naciones civilizadas: Smith se refirió desdeñosamente a los "bárbaros" que decidían sobre la asignación de los recursos de forma similar a la de los animales (la "escuela de creación de riqueza de Genghis Khan").

Fue la capacidad de los humanos para el "el trueque, el intercambio y el comercio" lo que hizo posible la civilización, y cuando la gente intercambia voluntariamente las cosas que tiene por otras que desea obtener, crea riqueza. Así es como la mayoría de los que vivimos en economías urbanas industrializadas obtenemos lo que queremos: vendemos nuestros servicios laborales a los empresarios, quienes los utilizan para fabricar los productos que, en su conjunto, representan la mayoría de las cosas que todos queremos. Utilizamos nuestras ganancias del empleo para comprar lo que queremos de aquellos que son los dueños de lo que se ha producido.

Las decisiones se toman a menudo por medio de alguna forma de negociación entre las diversas partes de estos intercambios. Cuando vendemos nuestros servicios laborales, debemos acordar los términos bajo los cuales lo hacemos, tanto para el salario que esperamos obtener como para lo que el empresario espera que nosotros hagamos a cambio de ese dinero. Ni el empleado ni el empresario pueden lograr mucho el uno sin el otro. Es cierto que podríamos decidir no trabajar para un empresario en particular si su oferta es demasiado baja, y él podría decidir no emplearnos si lo que pedimos es demasiado alto, pero a fin de cuentas, en el caso de todos los empresarios y todos los empleados, no se puede obtener un producto sin que suficientes empresarios y empleados se pongan de acuerdo sobre las condiciones específicas bajo las cuales trabajarán conjuntamente. Necesariamente, ya que cada parte depende del consentimiento de la otra (ninguna de las partes puede dictar la tasa salarial que prefiere la otra) las condiciones de empleo se establecen por medio de la negociación y se cambian por medio de la negociación.

Los productores ganan sus ingresos vendiendo su producción a los clientes, y si continúan fabricando productos para los cuales no hay clientes a los precios que ellos han fijado unilateralmente, terminarán arruinados. La situación es igualmente ruinosa para los clientes que no pueden obtener los productos a los precios que están dispuestos a pagar o que pueden pagar: al final, se mueren de hambre. Así pues, tanto los productores como los consumidores dependen los unos de los otros: para los productores no hay ingresos sin los

consumidores, y para los consumidores no hay consumo sin los productores. Las condiciones bajo las cuales los consumidores obtienen las cosas que quieren de los productores (alimentos, vestimenta, equipos de sonido y jacuzzis) están determinados por los precios de tipo "tómelo o déjelo" que se fijan de acuerdo a las decisiones de comercialización de los productores, o directamente a través de alguna forma de negociación con el cliente. Los clientes pueden negociar pasivamente cuando comparan precios en diversas tiendas y activamente cuando piden un descuento sobre el precio de oferta.

La mayoría de los productores vende su producción a otros productores y los precios de esos productos se fijan por medio de la negociación. Por ejemplo, la electricidad se vende a las fábricas para que puedan operar sus máquinas y a los grandes clientes se les invita a negociar descuentos a granel sobre la tarifa estándar. Los fabricantes de autos que esperan negociar el precio y los estándares de desempeño de las computadoras CAD-CAM que compran a las compañías, que a su vez compran autos del fabricante y también esperan negociar precios de flotilla para los autos que producen. Los fabricantes de maquinarias de empaque, a su vez, negocian la compra del empaque a cambio del servicio de repuestos que les prestan las compañías que les compran maquinarias de empaque, y así sucesivamente. Esto pasa entre unos productores y otros en toda la economía.

Para cada transacción, hay un comprador y un vendedor. Algunos compran sin que les importe el precio, otros sólo compran a precios específicos. La mayoría de los compradores y vendedores compran las cosas sin preocuparse por los términos, mientras que otros compran las cosas de mala gana o regatean y hacen que el vendedor trabaje hasta por el último centavo del precio.

Independientemente de los beneficios que puedan obtener (¿quizá la paz espiritual?), es muy probable que el nivel de vida futuro de aquellas pocas personas decididas a no depender de otros y, por lo tanto, a no comerciar nada con nadie, sea muy bajo. Siempre que ajusten sus expectativas y, consecuentemente, sus necesidades, hacia abajo, podrían disfrutar de un estado de riqueza, pero sin casi ninguna necesidad. Las vidas de aquellos otros que son más las víctimas que los perpetradores de sus circunstancias, que no tienen absolutamente nada que comerciar, son más miserables de lo que la mayoría de nosotros podría imaginar. Nunca se es más pobre, ya sea material o espiritualmente, que cuando no se tiene nada, absolutamente nada, que comerciar a cambio de nuestras necesidades. Por el contrario sí tenemos algo que comerciar, pero no en una ocasión específica con una persona específica, o bajo las condiciones que ella ofrece, podemos mantener nuestra propiedad (incluidos nuestros servicios laborales) para nosotros mismos y dejar a esa persona que se ocupe de sus asuntos mientras nosotros comerciamos con otro.

Por lo general, la gente no saquea a sus vecinos para satisfacer sus necesidades porque el Estado asegura, a través del estado de derecho, el disfrute en paz de su propiedad. En la época de Smith había castigos draconianos, como la horca o la deportación, para contravenciones que hoy en día se consideran relativamente triviales. El "deber primordial" del Estado es protegernos de la depredación de nuestros vecinos, sin importar que vivan en la casa de al lado o del otro lado de la frontera.

La negociación se ha convertido en el proceso a través del cual se conduce la actividad de comerciar e intercambiar cosas tangibles o intangibles entre las personas. Su principio subyacente está expresado en la frase: "Dame algo de lo que quiero y yo te daré algo de lo que quieres". La negociación se diferencia de las órdenes y la coerción, precisamente por la forma en la que emplea el principio del intercambio voluntario entre dos partes que no

pueden, por la razón que sea, tomar lo que quieran u obtener lo que quieran, a menos que se adapten de alguna forma a los deseos de cada una.

La base de la negociación en una economía se ve imitada en los asuntos gubernamentales y de los organismos internacionales. No existe ninguna sociedad que haya restringido a su Estado a una función absolutamente mínima. Todos los estados hacen mucho más que asegurarse meramente de que la gente disfrute de su propiedad y celebre libremente acuerdos para adquirir lo que requieren para satisfacer sus necesidades. Una parte substancial de la economía está directamente gestionada por o para el gobierno (en el Reino Unido, este porcentaje es del 40% del Producto Interno Bruto, mientras que en otras economías capitalistas este porcentaje es menor y en las antiguas economías socialistas es mayor). El gobierno y sus organismos negocian para comprar y vender servicios laborales (los empleados públicos, las fuerzas armadas, el sistema judicial, etc.) y productos (la infraestructura pública, medicinas, lápices para las escuelas, etc.) sobre casi la misma base en que lo hacen los productores privados en una economía de mercado.

Los gobiernos además toman decisiones políticas a través de procesos que incluyen la negociación. Por ejemplo, dos ministros del gabinete podrían negociar sobre un problema de competencias superpuestas entre sus departamentos; los jefes de las facciones parlamentarias podrían negociar con un parlamentario de menor importancia antes de un voto de confianza crucial; dos líderes podrían negociar la base de colaboración entre sus partidos; y así sucesivamente. En el frente internacional, los gobiernos negocian sobre una gran variedad de asuntos. De hecho, existe evidencia de que las negociaciones internacionales entre gobiernos están en aumento. Más de 50 000 acuerdos internacionales intergubernamentales fueron negociados en el siglo XX. Estos acuerdos están aumentando a una tasa de más de 1 000 por año (en comparación con 550 por año a fines de la década de 1940). Nadie sabe con exactitud cuántos acuerdos internacionales existen realmente. Algunos acuerdos entre gobiernos se mantienen en secreto y sólo se revelan cuando hay algún cambio de régimen (por ejemplo, los protocolos secretos acordados entre la Unión Soviética y Alemania en 1939). Otros son de una importancia tan pequeña que no atraen la atención o son informales, tales como los de dos gobiernos que acuerdan respaldarse mutuamente en un foro internacional con respecto a un solo asunto (tal como lo han hecho regularmente Francia y Alemania en la Unión Europea).

La Liga de las Naciones que existía antes de la Segunda Guerra Mundial publicó 205 volúmenes de Tratados antes de su desaparición y la serie de las Naciones Unidas ascendió a 1 000 volúmenes en 1987. Unas 250 organizaciones internacionales, aproximadamente, operan en todo el mundo y están bajo presión para ampliar sus poderes, debido a los problemas ambientales, por ejemplo. Además hay presión para crear nuevas organizaciones (tales como en la Unión Europea para centralizar la banca). Por lo tanto, podemos esperar que la cantidad de acuerdos negociados siga aumentando en el siglo XXI.

Las negociaciones no siempre culminan con un acuerdo. Aquellos que toman una decisión por la vía de la negociación tienen generalmente la opción de escoger alguna otra solución, tal como decir que "no", retirarse u ocuparse de sus propios asuntos. Si se requiere su consentimiento para llegar a un acuerdo y no se puede llegar a un consenso, entonces no se logra el acuerdo. No se les puede obligar a aceptar algo, porque si uno de ellos puede forzar al otro a un acuerdo, no se trataría de una negociación (y de todas formas, ¿por qué habríamos de negociar con alguien que no tiene otra opción que la de obedecer nuestras órdenes o de darnos lo que queremos?)

Dos perros cualesquiera que peleen por un hueso están en conflicto sobre un recurso escaso. No tienen manera de encontrar una base para la cooperación. Los humanos pueden cooperar cuando están en conflicto por medio de la negociación de un acuerdo. También pueden ir a la guerra (la solución de los perros) si no encuentran una forma de cooperar, o si sus intentos de lograr una cooperación acaban en un punto muerto. La negociación, por lo tanto, es la forma de encontrar los términos de cooperación que sean aceptables para ambas partes.

## 1.4 Asesoría para la Negociación

Dan O'Reilly, el director ejecutivo de Phoenix Enterprises, ha convocado a una junta. Le ha pedido a George, su subgerente de ventas, que explique a los otros participantes cuál ha sido el progreso de las negociaciones y la situación actual del contrato sobre los proyectos con Pascoe. George se acerca al retroproyector y muestra unas láminas donde se detallan algunos de los términos del contrato original negociado por Fred, el subgerente de contratos, quien, afortunadamente para él, aún está de licencia por enfermedad.

"Comenzaré con mis conclusiones y luego las respaldaré con una descripción de lo que parece haber sucedido durante una serie de reuniones entre nosotros y Pascoe hace unos seis meses", dijo George. "Veo dos problemas en este contrato", continuó. "En primer lugar, nos ata a un trato que depende de que Pascoe logre los permisos de planificación, pero no fija una fecha antes de la cual ellos deben obtener esos permisos y, en segundo lugar, no se nos paga por nuestro terreno ni por nuestra participación en las ganancias de desarrollo, a menos que y hasta que Pascoe construya el parque industrial y busque los inquilinos que lo utilizarán", concluyó.

Las noticias no mejoraron a lo largo de su presentación, en la cual detalló exhaustivamente los contratos con Pascoe, haciendo referencia a la correspondencia y a las minutas de las juntas que tenía a su lado en una caja. George no hizo comentarios sobre lo que había encontrado, ni culpó a nadie, ni hizo sugerencias. Se apegó a los hechos tal como los había encontrado.

"Bien, George", intervino Dan, "esa es la situación tal como está actualmente y es peor de lo que imaginaba. Lo que quiero saber es qué puedo hacer al respecto cuando me reúna mañana con la gente de Pascoe. Tenemos 12 millones en juego en este negocio y, sin importar quién o qué tuvo la culpa de las deficiencias en este contrato, necesito que me asesoren sobre lo que debo hacer antes de reunirme con el presidente de Phoenix dentro de una hora. No está nada satisfecho, se lo aseguro. Así es que comencemos. Rodney, ¿qué piensas al respecto?"

Rodney, el subgerente de administración, estaba sentado en el extremo de la mesa de la sala de reuniones y se consideraba generalmente como el número dos en la compañía después de Dan (una pretensión que molestaba a George). Como de costumbre, se apresuró a decir lo que creía que Dan quería escuchar. "Bien, pienso que debemos enfrentarnos con Pascoe y decirles que a menos que apresuren sus trámites para obtener los permisos de planificación, nos retiraremos del negocio. ¿Qué tenemos que perder si nos dicen que hagamos lo que queremos?"

"Perderíamos todo", objetó George. "Me tomó cuatro días revisar los contratos y las actas de las negociaciones de Fred, además de su correspondencia, para averi-



guar lo que andaba mal. Si los de Pascoe no se han dado cuenta aún de que nos tienen entre la espada y la pared, el hacer lo que sugiere Rodney los haría pensar que hay gato encerrado y pondrían a alguien para hacer lo que he hecho yo. Sería mejor no despertar sus sospechas. De esa forma estarán más dispuestos a llegar a un arreglo sensato en el contrato".

La junta siguió su curso y todos tuvieron algo que opinar. Algunos de los subalternos de Fred en el Departamento de Contratos pusieron en duda las descripciones que hizo George sobre lo que Fred había realmente acordado y dieron su versión sobre las conversaciones que habían tenido con la gente de Pascoe para respaldar sus dichos. Estas objeciones no cambiaron la posición de George, que se siguió ateniendo a lo que estaba escrito, a sabiendas de que las sutilezas de interpretación que no estuvieran respaldadas por prueba documental no impresionarían a los tribunales si los demandaban por incumplimiento del contrato. Rodney siguió defendiendo una línea dura en las negociaciones, diciendo saber que Pascoe se desmoronaría si la presión fuera lo suficientemente fuerte, tal como lo habían hecho cuando gastaron más de lo presupuestado en el proyecto Riverview.

Finalmente, George propuso un curso de acción más sutil. Sugirió que lo que se necesitaba era una confirmación por escrito, aunque fuese tentativa, de parte de Pascoe, diciendo que en el contrato estaba implícita una fecha final para el proceso de obtención de permisos. Dan podría usar esto para rescindir el contrato si Pascoe no lograba obtener los permisos necesarios para la fecha provista. Dan quiso saber qué era lo que tenía que hacer exactamente para que ellos confirmaran una fecha que nunca habían acordado.

"No será fácil", respondió George. "Para empezar, tendrás que decirlo como si se te acabara de ocurrir. Pregúntales en algún momento cómo va lo de los permisos de planificación y, si son imprecisos y no te dan una fecha específica, pregúntales cuándo creen ellos que se fijará esa fecha. Entonces tendrán que decir algo que pueda interpretarse como una fecha, aunque sea algo vago como "de tres a seis meses". Toma nota de cualquier cosa que ellos digan y luego pídeles que te envíen las notas habituales sobre las conversaciones de la junta. Además, comienza a referirte en toda nuestra correspondencia a la fecha que ellos te den como la fecha de inicio del proyecto. De esta forma tendrás lo que quieres".

"Me gusta esa idea", dijo Dan. "Muy bien. Se la comunicaré al presidente de inmediato", añadió mientras se dirigía hacia la puerta. Antes de salir, agregó: "George, por favor ven a mi oficina en media hora para informarte de lo que acuerde con el presidente y, de paso, prepárate para ir conmigo a Pascoe mañana". Antes de que George pudiera responder, Dan había desaparecido. George se quedó pensando qué le diría a Dan sobre el problema de quedarse otro día y sobre el taxi que lo estaba esperando abajo para llevarlo al aeropuerto para comenzar sus vacaciones.

### Ejercicio IC

Luego de haber leído este módulo, usted debe poder hacer diversas sugerencias sobre lo que George podría decir a Dan cuando lo vea en media hora. Anótelas rápidamente en una hoja aparte antes de seguir leyendo.



Sería útil que ahora examinara de nuevo el escenario descrito anteriormente y viera si puede identificar los distintos enfoques adoptados por Dan, Rodney, el equipo de Fred y George.

El enfoque más básico de todos fue el que aplicó George inicialmente cuando Dan le invitó a que explicase la posición de Phoenix con respecto al contrato. A George se le pidió que **describiera** las negociaciones que se habían realizado por medio de ejemplos tomados del contrato y otros documentos de respaldo. La descripción se trata de lo que realmente pasó en una negociación específica. Si se hiciera una narración de lo que dijo cada negociador durante las negociaciones entre el gobierno chino y el británico cuando Hong Kong fue devuelta a China en 1997, esto sería pura descripción. Esto fue exactamente lo que se le pidió a George que hiciera con respecto a las negociaciones con Pascoe.

En principio, la descripción es neutral y no va más allá de declarar lo que ha sucedido, pero en la práctica es a veces polémica. Los colegas de Fred, por ejemplo, no estaban de acuerdo con la narración de los hechos que hizo George, presumiblemente, y casi inevitablemente, porque lo tomaron como una crítica contra ellos.

La descripción no excluye el análisis. Por ejemplo, podríamos contar la cantidad de ocasiones en que un negociador interrumpió al otro (de la misma forma que contaríamos la cantidad de penalidades que impone un árbitro en un juego de hockey). Los análisis pueden ser muy sofisticados, pero siguen siendo descriptivos.

Un enfoque descriptivo sobre la negociación es en gran medida una prueba de lo que los negociadores hacen en la realidad y cómo interactúan realmente entre sí. Las actas y transcripciones de las negociaciones, además de las narraciones personales y memorias de los negociadores (después de revisarlas para eliminar cualquier predisposición personal) proporcionan gran parte de la evidencia que se utiliza en los otros enfoques. Antes de que podamos prescribir, o predecir, se necesita una cierta cantidad de descripción.

Cuando pasamos de la descripción a la prescripción, pasamos de describir lo que realmente pasó a lo que, en nuestra opinión, *debería* pasar. Cuando Dan expuso sus requisitos: "Necesito que me asesoren sobre lo que *debo* hacer antes de reunirme con el presidente de Phoenix dentro de una hora", sus palabras nos indican que estaba pidiendo consejos a los miembros de la junta. Por supuesto, las opiniones que obtendrá sobre lo que debería pasar son generalmente subjetivas y suelen depender enteramente de los intereses del asesor. Es de notar cómo el punto de vista de Rodney estaba influenciado por su percepción de su relación con Dan y por lo que él creía que Dan quería oír.

La prescripción puede estar fundamentada en el análisis objetivo o en la opinión. Quizás lo que recomienda el asesor es factible. A partir de muchas observaciones de negociadores en acción, notamos que aquellos negociadores que no permiten que los otros expongan sus puntos de vista sin constantes e irritantes interrupciones son los que generalmente tienen dificultad para llegar a un acuerdo. De ahí podríamos prescribir que sería mejor no interrumpir de esa manera si se quiere llegar a buen puerto. Nuestra prescripción se trata de lo que se debe hacer (evitar las interrupciones) si se quiere llegar a un acuerdo. En mi opinión, es generalmente factible que los negociadores adopten estos consejos preceptivos sobre las interrupciones. Esto no quiere decir, sin embargo, que todas las personas aceptan e implementan esta prescripción. Su conocimiento de su opositor puede llevarlo a rechazar la prescripción. Es posible que al interrumpir a esos negociadores en particular se obtengan resultados positivos, o quizás uno esté acostumbrado a interrumpir consuetudinariamente a todos los negociadores con quienes se trata y se es inmune a los consejos en contra de esto.

Si preguntamos a un asesor por qué piensa que algo debe pasar, nos indicará si su opinión está basada en sus prejuicios personales, en evidencia creíble o en su experiencia. ¿Su prescripción está basada en suposiciones ocultas sobre la conducta humana en general ("La principal motivación de la gente es el miedo") o suposiciones similares sobre un negociador en particular ("Tomski sólo se pliega ante la fuerza bruta")?

La prescripción está estrechamente relacionada con la predicción. Por ejemplo, cuando Rodney presionaba a favor de una línea dura (prescripción), alegaba que sabía que Pascoe se rendiría si se le ponía entre la espada y la pared (predicción). Rodney sostenía tener evidencia para su predicción (el proyecto Riverview), pero no todas las predicciones se basan en evidencias irrefutables (y no todas las evidencias "irrefutables" pasan la prueba de la relevancia). Por ejemplo, si suponemos que todos los seres humanos son racionales y buscan incrementar al máximo algo llamado su bienestar, podríamos predecir que al estar ante la alternativa de un incremento determinado en su bienestar (digamos, un aumento de sueldo) o ante la de una pérdida determinada mayor en sus ingresos si rechazan la oferta y van a la huelga, escogerían la de aceptar la oferta para evitar la pérdida. Nuestra predicción ("No irán a la huelga") es la base de nuestra prescripción para el empresario: "Debe mantenerse firme con su oferta". Si nos equivocamos y los trabajadores aceptan la pérdida y van a la huelga, cuando los que siguieron nuestro consejo vuelvan la vista atrás desearán haber sometido nuestra predicción y sus suposiciones a un análisis más cuidadoso. Esto ilustra con claridad cómo una predicción sobre el resultado probable de seguir el consejo incorrecto se convierte en una prescripción, particularmente en situaciones de negociación: "Se deben analizar cuidadosamente las bases del consejo que uno recibe antes de seguirlo".

La descripción, la prescripción y la predicción son enfoques diferentes pero que se superponen entre sí y, si reconocemos cuál se está utilizando en las conversaciones de una negociación, podemos evaluar la credibilidad relativa de las contribuciones a la suma de todos los consejos.

### **Ejercicio 1D**

Evalúe cada una de las afirmaciones siguientes y escriba si cree que son verdaderas o falsas antes de comparar sus respuestas con las que se encuentran en el Apéndice I.

- 1 Siempre se puede seguir un consejo de prescripción.
- 2 Las descripciones siempre son subjetivas.
- 3 Las predicciones no se pueden comprobar.
- 4 Las descripciones son compatibles con los análisis.
- 5 Las predicciones son también prescripciones.
- 6 Las prescripciones siempre son subjetivas.

## Epílogo

Muchos creen que un negociador hábil es aquél que puede lograr lo que quiere mediante "engaños", como cuando en el póquer se da la impresión de una mano que no se tiene. Este personaje es un astuto manipulador de los demás y no es de confiar. Por sus venas corre sangre helada y tiene un corazón de piedra. En el ámbito de la política, su nombre podría ser Maquiavelo; en las relaciones personales, Casanova.

Ninguna de estas imágenes concuerda con nuestra visión de la negociación o de cómo abordan su trabajo los negociadores eficaces. Todos negociamos, algunas veces por temas de vital importancia, pero más que todo por cosas triviales y cotidianas. Aplicamos en estas negociaciones la misma gama de facetas de personalidad (¡y temperaturas de sangre!) que usamos en otros aspectos de nuestras vidas. Si somos maquinadores por naturaleza, no hay duda que continuaremos maquinando cuando negociemos, pero la mayoría de las personas con quien negociaremos no serán maquinadoras, aunque pueden sufrir de otros defectos de personalidad. La negociación es una de las varias opciones que tenemos cuando intentamos tomar una decisión con otra persona. Debemos pensar en la negociación sencillamente como un proceso de toma de decisiones y no como un conjunto misterioso de conductas que deben reservarse a los que tienen habilidad para la política en la oficina o para la lucha en la selva. Podemos ser muy competentes en materia de negociación sin comprometer nuestro sentido de la conducta ética.

Negociamos porque nuestras decisiones afectan a otros y sus decisiones nos afectan a nosotros. Las personas no desean que las decisiones que los afectan estén sujetas a los caprichos o beneficios materiales de otros. En los tiempos feudales, todo se arreglaba por orden del monarca y se hacía cumplir por sus barones, la gente sabía cuál era su lugar (y se les recordaba violentamente si de pronto lo olvidaban). La Iglesia y el Estado les indicaban un camino desde que nacían hasta que morían. Prevalecía el orden y reinaba la estabilidad, pero a costa de la libertad personal.

Las democracias liberales han heredado gran parte del planeta desde ese entonces, o por lo menos la parte más rica de él (¡sí, existe una conexión!) y, junto a su liberalismo, ha venido la exigencia de que nuestros intereses se tomen en cuenta en las decisiones de otros. Esto ocurre en todas las familias, en todas las comunidades y en todas las áreas de actividad, de las escuelas hasta las compañías. Cuando la gente insiste en que se obtenga su consentimiento antes de que se tome una decisión, antes deben reconciliarse las nociones conflictivas de lo que se trata la decisión. En la política llamamos a esto democracia, en la economía lo llamamos el libre mercado, en la justicia lo llamamos el estado de derecho. En todas sus distintas manifestaciones, el proceso más común para lograr el consentimiento voluntario es lo que llamamos negociación.

La negociación tiene una larga historia, quizás hasta una prehistoria, a medida que los primeros humanos fueron encontrando formas de cooperación que señalaron el albor de la diferencia cada vez mayor entre ellos y los animales que merodeaban fuera de sus cuevas, los cuales no conocían otra alternativa sino la de pelear por lo que querían. Pero aunque tiene una larga historia, es sólo recientemente que se ha reconocido a la negociación como un método apropiado que se puede usar en casi todas las esferas del contacto humano. No es una coincidencia que el número de acuerdos internacionales que se firman anualmente esté en aumento, que se negocien millones de contratos comerciales (el Ministerio de Defensa del Reino Unido solamente negocia más de 40 000 contratos anualmente con 10 000 contratis-

tas), que las filas de las nuevas profesiones de mediadores, conciliadores, árbitros y consultores negociadores estén cada vez más concurridas en Estados Unidos (Europa está un poco a la zaga), que cada vez más haya bufetes de abogados que escogen negociar un arreglo en lugar de limitarse a litigar sus demandas, y que haya un interés creciente en la teoría y práctica de la negociación. La era de la negociación coincide con el auge de las democracias pluralistas y la cada vez mayor integración internacional en lo político y en lo económico.

Como las personas ahora tienen más libertad, no aceptan órdenes arbitrarias como lo hacían hace sólo un par de generaciones. Los empleados rechazan la mano dura del poder mal entendido de la gerencia o el sindicato, así como rechazan la obediencia ciega que le tenían sus padres y abuelos a la autoridad en todas sus formas. Los consumidores buscan mejores precios y ahí de nuevo está a la cabeza Estados Unidos. Si bien más del 90% de los consumidores del Reino Unido aceptan precios fijos para los productos que compran, y los minoristas los complacen con sólo unas semanas de liquidaciones al año, menos del 20% de los consumidores estadounidenses y menos del 40% de los australianos aceptan la naturaleza fija de los precios. La consecuencia de todo esto es que, tanto en Estados Unidos como en Australia, los minoristas compiten unos con otros por los dólares de los consumidores en lo que se puede describir como una permanente "liquidación de 52 semanas". El aumento del número de tiendas de descuentos en Europa es una señal de que la búsqueda de mejores precios que los de la oferta por parte del consumidor está sólo comenzando.

Llamar esta etapa la era de la negociación es correr el riesgo de subestimar la importancia de otros métodos de toma de decisiones que también han ido en aumento en la segunda mitad del siglo XX. Por ejemplo, la persuasión ha disfrutado de un gran empuje en la forma de ventas y actividades de marketing por concepto de miles de millones de libras esterlinas. Al comprador se lo corteja... y no sólo con los precios. La indiferencia del "tómelo o déjelo" del monopolista local (público o privado) ha sucumbido ante la opción competitiva que brinda la globalización de los mercados. Los programas de calidad total que no aceptan nada que no sea un producto sin defectos para enviar a los clientes representan culturas empresariales comunes. Las técnicas de marketing han hurgado en la psicología humana para encontrar formas de persuadir al comprador para que desee lo que el vendedor tiene que ofrecer. La persuasión a través de las a veces cuestionables técnicas de la gerencia de relaciones públicas a veces cuestionables, está experimentando un crecimiento vertiginoso y es ahora un componente esencial del éxito empresarial y político, así como de la mitigación de daños cuando las cosas van mal, tal como en los desastres ambientales, los pecadillos políticos y las confusiones legales.

Más que ceder ante los métodos de coerción y aceptar órdenes dictatoriales, la tendencia ahora es más hacia la persuasión, la solución de problemas, la mediación, el arbitraje y la negociación, todos métodos que tienen diferentes grados de consentimiento voluntario como común denominador. La propagación de la negociación, por lo tanto, debe ser vista dentro de este contexto más amplio.